

I saggi. Scienze della comunicazione.

1

Proprietà letteraria riservata
Copyright © Psiche e Aurora editore
San Donato Val di Comino (Fr)
Dicembre 2007

ISBN 978-88-89875-17-9

Stampa e legatura
CEV Srl · Isola del Liri (Fr)

www.psicheauroraeditore.it

*È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche a uso interno o didattico, non autorizzata dall'editore.
Ogni violazione sarà perseguita a termini di legge.*

**INTERAZIONI, PSICOLOGIA
E ORGANIZZAZIONE NEI CONTESTI
DELLA COMUNICAZIONE**

A cura di Pierluigi Diotaiuti



Psiche e Aurora editore

Introduzione	
CONOSCENZA E APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO di <i>Pierluigi Diotaiuti</i>	7
Capitolo 1	
COMUNICAZIONE E FORMAZIONE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI di <i>Emilio Rago</i>	14
1. La comunicazione nelle organizzazioni, p. 14 – 1.1. La comunicazione come processo, p. 14 – 1.2. Le funzioni della comunicazione, p. 15 – 1.3. I sistemi di comunicazione, p. 16 – 1.4. I canali di comunicazione, p. 17 – 2. La formazione nelle organizzazioni, p. 18 – 2.1. Il tipo di formazione, p. 18 – 2.2. La natura delle competenze da formare, p. 20 – 2.3. I meccanismi di apprendimento utilizzati, p. 20 – 3. Le relazioni tra comunicazione e formazione nelle organizzazioni, p. 22 – 4. La comunicazione formativa, p. 24 – 5. Progettare la comunicazione formativa, p. 28 – Conclusioni, p. 32	
Capitolo 2	
COMUNICAZIONE E DIVERSITÀ NEI GRUPPI DI LAVORO di <i>Pierluigi Diotaiuti</i>	33
1. Il clima di lavoro: emozioni, motivazioni e produttività, p. 33 – 2. Il team interculturale, p. 40 – 3. Il management del gruppo interculturale, p. 44 – 4. La disabilità nel gruppo di lavoro, p. 51 – 4. La comunicazione nella diversità, p. 58	
Capitolo 3	
PERCEZIONE, FORMAZIONE E GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NEI CONTESTI LAVORATIVI di <i>Pierluigi Diotaiuti e Rosella Tomassoni</i>	67
1. Le tipologie della diversità, p. 67 – 2. Il Diversity Recruiting , p. 70 – 3. Il Diversity training, p. 77 – 4. Verso un modello europeo di gestione della diversità, p. 85	
Capitolo 4	
LA COMUNICAZIONE SOCIALE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI di <i>Fiorella Carpinelli</i>	89
1. Tra comunicazione istituzionale e comunicazione sociale, p. 89 – 2. La comunicazione sociale tra pubblico e privato, p. 90 – 3. La costruzione del messaggio tra pubblicità sociale e pubblicità commerciale, p. 93 – 4. Pubblicità sociali: quante difficoltà!, p. 95 – 5. Nuove modalità di comunicazione, p. 97 – 6. Ma “perché è più difficile vendere la fratellanza rispetto al sapone”?, p. 101 – 7. Gli stili comunicativi adottati dalle P.A., p. 104 – 8. Per una comunicazione efficace, p. 106 – 9. L'importanza del monitoraggio e il problema della valutazione dei risultati, p. 108	

Capitolo 5	
LA PERCEZIONE DEL RISCHIO di <i>Pierluigi Diotaiuti e Loredana Zaffino</i>	110
1. I fattori della percezione del rischio, p. 110 – 2. Euristiche, affetti e pregiudizi, p. 116 – 3. Percezione, desiderio di informazione e comunicazione del rischio, p. 123	
Capitolo 6	
LA COMUNICAZIONE DEL RISCHIO NELLE EMERGENZE SANITARIE di <i>Fiorella Carpinelli</i>	130
Capitolo 7	
COMUNICAZIONE CULTURALE E MUSEALE di <i>Pierluigi Diotaiuti e Paola Martino</i>	151
1. Il museo e la comunicazione culturale, p. 151 – 2. L'importanza della comunicazione museale, p. 153 – 3. Analisi della domanda museale, p. 156 – 4. L'osservazione del comportamento del visitatore all'interno del museo, p. 162 – 5. L'attività didattica nel museo, p. 165 – 6. L'animazione museale, p. 167	
Capitolo 8	
COMUNICAZIONE E RAPPRESENTAZIONE ARCHITETTONICA: TRA PERCEZIONE E CONOSCENZA, IDEAZIONE ED ESPRESSIONE di <i>Fabio Iannotta</i>	170
1. Esistenza ed essenza dell'architettura, p. 170 – 2. L'abitare e il mito della caverna: tra l'architettura dei luoghi e l'architettura della mente, p. 172 – 3. Babele e il linguaggio universale: "architettura contemporanea e comunicazione", p. 179	
Bibliografia	189

CONOSCENZA E APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

di *Pierluigi Diotaiuti*

La peculiarità di questa raccolta di saggi è nell'aver assunto come unità d'analisi l'individuo e la percezione che egli ha dell'organizzazione. In tal senso assume rilevanza il punto di vista soggettivo che trasforma e interpreta l'organizzazione. Questa ha un ruolo di integrazione della razionalità limitata degli individui che la compongono ed ha, quindi, il compito di coordinare differenti razionalità limitate per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione ovvero la risoluzione di problematiche complesse. Nell'ambito del processo decisionario gioca un ruolo centrale l'apprendimento che determina la velocità di scelta delle soluzioni e, quindi, la capacità di risposta al problema. Ma gli attori non decidono in base ad una funzione di preferenza fissata in anticipo: essa viene scoperta durante il processo di ricerca. Questo significa che gli attori operano in base a obiettivi che vengono formulati durante il processo di ricerca piuttosto che fissati in anticipo. In contesti molto complessi e poco formalizzati l'ambiguità del processo decisionario si manifesta nelle decisioni che nascono dal caso o dall'incontro fortuito tra problematiche e soluzioni incongrue, garantendo in tal modo un margine di flessibilità e creatività. Il processo decisionario poggia sulla storia dell'organizzazione ovvero sull'insieme di regole e di routine che forniscono un'adeguata fonte di conoscenza organizzativa. A questo patrimonio immateriale dell'organizzazione dobbiamo aggiungere la storia delle relazioni causa-effetto tra gli avvenimenti passati, la cui interpretazione influisce fortemente sul processo decisionario. Diventa essenziale, quindi, l'attribuzione simbolica che consente alla mente umana di classificare e di interpretare gli stimoli provenienti dall'esterno in base a certi schemi. Gli schemi di interpretazione non sono individuali ma collettivi e si apprendono attraverso la socializzazione. L'insieme dei comportamenti condivisi dagli individui forma la cultura che attraverso l'apprendimento, spinge gli individui a selezionare i comportamenti di successo rispetto agli altri. Sul piano organizzativo, la struttura assume connotazioni meno deterministiche nel senso che vengono riconosciuti agli individui ruoli meno

rigidi e più flessibili, coerenti con le proprie caratteristiche soggettive. Di conseguenza, essendo le organizzazioni il prodotto della percezione degli individui, esse perdono le caratteristiche di “fisicità/umanità”, in ragione appunto dei caratteri di un costrutto sociale, umano e simbolico. In questo contesto assumono rilevanza i processi di formazione delle organizzazioni ovvero il processo di interpretazione, di percezione della realtà che porta alla configurazione di valori condivisi.

Il valore della conoscenza e la gestione del sapere attraverso l'apprendimento diventa il bene più prezioso in quanto attivatore di sviluppo e innovazione. Le organizzazioni opereranno sempre più in un ambiente molto incerto e complesso che imporrà un'elevata capacità di adattamento e di comportamento proattivo: velocità di annunciare nuovi prodotti e servizi, velocità nel rispondere alle innovazioni dei concorrenti. Con cambiamenti così continui e turbolenti assume un ruolo cruciale l'analisi dell'ambiente e il rapporto dell'organizzazione con esso. L'organizzazione, pertanto, non può prescindere da una fitta rete di relazioni che intrattiene con gli altri attori che compongono il contesto nel quale opera. L'enfasi posta sulle relazioni fa nascere una serie di considerazioni che mettono in evidenza i seguenti concetti:

- lo scambio deve essere analizzato considerando che il numero delle relazioni è sempre maggiore del numero delle transazioni;
- il comportamento di un'organizzazione deve essere interpretato in un contesto di rapporti relazionali multipli che regolano l'accesso delle informazioni e alle opportunità. L'azione individuale della singola organizzazione deve essere inserita in una molteplicità di contesti relazionali;
- gli attori e le configurazioni organizzative sono interdipendenti piuttosto che unità autonome dotate di preferenze esogene e immutabili.

L'ambiente diventa, quindi, uno scenario di interazioni tra attori che costantemente confrontano le loro conoscenze, risorse, competenze e relazioni. Esso è sempre più caratterizzato da globalizzazione e ipercompetizione basata su idee come la qualità, la personalizzazione dei prodotti e dei servizi, si genera uno spostamento notevole dei fondamenti dell'azione organizzativa dai suoi elementi strutturali a quelli non strutturali, con un ruolo centrale della dimensione conoscitiva dei processi di creazione della conoscenza. È, pertanto, fondamentale per gestire costantemente il cambiamento e le interdipendenze generate dalle relazioni sempre più estese tra attori, riuscire a gestire le *conoscenze* e quindi il sapere non solo a livello individuale, ma anche di network e relazioni. In questo caso, assumono rilevanza i processi organizzativi della conoscenza, finalizzati a sviluppare la capacità di apprendere delle organizzazioni e la capacità di imparare

ad apprendere che rappresenta l'elemento fondamentale dell'auto-organizzazione, ovvero della capacità intrinseca dell'organizzazione di gestire il cambiamento piuttosto che subirlo attraverso una naturale evoluzione delle strutture verso forme più coerenti al contesto. Sul piano teorico questa dimensione dell'organizzazione presuppone un superamento della visione oggettiva dell'individuo, inteso come strumento dell'organizzazione, a favore di un orientamento soggettivo, che configura l'individuo come attore creativo, che crea nuova conoscenza, costruendo le premesse per il superamento dei propri limiti connessi alla razionalità limitata e alle possibilità individuali di apprendimento. I processi e i meccanismi concreti dell'apprendimento sono profondamente compenetrati con altri importanti processi organizzativi e con la struttura formale di compiti e ruoli; da un punto di vista analitico essi possono essere distinti dai processi decisionali, che comprendono l'intenzione anticipatoria, la scelta e la valutazione in condizioni di ambiguità. I termini di apprendimento organizzativo e capacità organizzativa di apprendimento sollevano immediatamente la questione se le organizzazioni in quanto costrutti o entità collettive possano compiere un'attività cognitiva definibile come apprendimento o se invece possono apprendere soltanto attraverso l'attività mentale dei loro singoli membri. È certamente più semplice attribuire una facoltà di apprendimento all'individuo; ma cosa significa dire che un'organizzazione apprende? Innanzitutto un'organizzazione può apprendere attraverso l'apprendimento individuale dei suoi membri, anche se non è necessario che tutti i membri dell'organizzazione apprendano e/o nello stesso modo e con la stessa intensità; oppure può apprendere reclutando nuovi membri che posseggano conoscenze che l'organizzazione non ha. D'altra parte ci sono casi in cui i singoli membri apprendono qualcosa che l'organizzazione a cui appartengono non ha appreso, o non ancora. Il caso tipico accade quando tutti conoscono informalmente e privatamente qualcosa che non viene riconosciuto e acquisito esplicitamente e formalmente come sapere organizzativo collettivamente condiviso. L'apprendimento individuale è dunque una condizione necessaria ma non sufficiente per l'apprendimento organizzativo. Perché quest'ultimo esista è indispensabile che ciò che viene appreso individualmente (comportamenti, routines, idee, innovazioni, ecc.) venga diffuso e generalizzato nelle mappe cognitive e nei pattern di comportamento dell'organizzazione ed abbia conseguenze per il comportamento effettivo dell'organizzazione. L'individuo che apprende in una organizzazione appartiene ad una comunità di pratiche, e apprende in quanto agente dell'organizzazione. È possibile, però, che i membri di un'organizzazione sappiano fare qualcosa collettivamente, di cui nessuno, preso singolarmente, ha una rappresentazione cognitiva completa e cosciente. L'apprendimento e la produzione della prestazione collettiva sono

una risultante non tanto dell'apprendimento dei singoli membri, ma in gran parte degli effetti di interazione e del coordinamento fra essi. I processi e la qualità dell'apprendimento dipendono dalla possibilità offerta e incorporata nella struttura organizzativa. Una definizione di apprendimento può essere quella che considera l'acquisizione di competenze e conoscenze; in questo caso il termine assume due significati: acquisizione di mansioni o know-how che implica l'abilità psicofisica a produrre delle azioni; acquisizione di know-why, che implica l'abilità ad articolare una comprensione concettuale da un'esperienza. Volendo ulteriormente enfatizzare il rapporto tra pensiero e azione, si potrebbe affermare che l'apprendimento ha luogo quando nuova conoscenza è trasformata in un differente comportamento replicabile. Le finalità che l'azione organizzativa si propone di raggiungere fanno riferimento alla massimizzazione della combinazione di numerosità delle informazioni acquisibili e velocità di acquisizione e gestione dell'apprendimento. Tali obiettivi, e, quindi, l'efficacia stessa dell'azione organizzativa, possono essere conseguiti attraverso interventi di progettazione organizzativa che favoriscano la connettività nell'ambito del tessuto relazionale e valorizzino la risorsa umana, strumento principe dell'apprendimento. Gli attori operano nell'ambito dell'assetto e dei meccanismi di relazione in un'ottica che privilegia l'apprendimento continuo e con una particolare attenzione ai fattori e ai meccanismi in grado di migliorare le performance dell'organizzazione in termini di quantità, qualità, specializzazione, selezione e velocità di gestione della conoscenza. La produzione di conoscenza è inscindibilmente legata alle attività collegate alla risoluzioni di problemi. Nel momento in cui l'organizzazione realizza che i propri obiettivi non possono esser soddisfatti, si interroga sulle proprie capacità di colmare le differenze esistenti tra performance attuale e performance desiderata. Il processo di "prova ed errore", che da questa consapevolezza scaturisce, genera conoscenza: infatti, una volta riconosciuto il problema si rende necessario individuare una pluralità di possibili soluzioni, testarle e verificarle in modo da trovare la migliore tra queste. Attraverso tutte queste attività note come "problem solving activities" si creano e si sviluppano conoscenze. Il problem solving non rappresenta tuttavia l'unico modo per sviluppare e accrescere la base conoscitiva dell'organizzazione. Assume, infatti, un ruolo centrale la capacità di assorbire dall'esterno nuova conoscenza e la capacità di assimilarla all'interno della base conoscitiva dell'organizzazione. La competenza che permette di riconoscere la conoscenza esterna rilevante, di incorporarla e di sfruttarla viene chiamata capacità di assorbimento. Essa determina l'ammontare di conoscenza esterna accumulabile e sfruttabile da parte dell'organizzazione. La conoscenza esterna deve, infatti, in primo luogo essere identificata, successivamente assorbita ed integrata alla base cono-

scitiva dell'organizzazione ed infine sfruttata e tradotta in vantaggio competitivo. La capacità di assorbimento può essere il prodotto dell'attività di ricerca e sviluppo o può svilupparsi intenzionalmente tramite sforzi diretti ad alimentarla. L'accelerazione del ricorso a pratiche di rete e ad altre forme di collaborazione è impressa dalla consapevolezza che l'essere auto-sufficienti può risultare una pratica irrealizzabile in ambienti competitivi che richiedono flessibilità e innovazione. Alla base delle pratiche di partnership esiste la consapevolezza che la collaborazione aumenta la capacità di apprendere: la reticolarizzazione estesa ed anticipata consente all'organizzazione guida di concentrarsi sulle proprie competenze distintive e di pervenire ad un apprendimento accelerato. Il ciclo di apprendimento individuale influenza l'apprendimento a livello organizzativo modificando i modelli mentali organizzativi condivisi. La memoria organizzativa include tutto quello che è nella mente di tutti i membri di una organizzazione. Le parti della memoria di un'organizzazione che sono rilevanti per l'apprendimento organizzativo sono quelle che costituiscono memoria attiva (quelle che definiscono a cosa un'organizzazione si interessa, come sceglie di agire e come agisce in base alle sue esperienze) cioè i modelli mentali individuali e condivisi. Tali modelli possono essere espliciti o impliciti, ed hanno la capacità di influenzare il modo di osservare di un individuo o di un'organizzazione e quindi di agire. L'apprendimento organizzativo dipende dal progressivo miglioramento dei modelli mentali individuali; rendere espliciti questi modelli è fondamentale per sviluppare nuovi modelli mentali condivisi. L'apprendimento individuale condiziona l'azione individuale in relazione ai modelli mentali individuali, l'apprendimento organizzativo influenza l'azione organizzativa attraverso i modelli mentali condivisi. Entrambe le forme di azione generano una risposta ambientale che si ripercuote sui processi di apprendimento. L'esperienza è il risultato di un processo di apprendimento che rende conto della maggiore velocità con cui le decisioni vengono prese rispetto a quando l'esperienza accumulata era inferiore. L'accumulo di esperienza consente di affinare in maniera sofisticata la rappresentazione delle alternative: in primo luogo si impara a distinguere ciò che è importante o rilevante da ciò che non lo è. Ciò significa che decisioni anche importanti possono essere prese anche senza far ricorso a tutta l'informazione disponibile. Molto spesso, come nelle scelte d'impulso, i decisori esperti dimostrano una velocità decisionale superiore a quella che normalmente si osserva nei decisori meno esperti. L'automatismo decisionale o la decisione d'impulso presenta indubbi vantaggi, non da ultimo la riduzione di un carico cognitivo che consente al decisore di dislocare risorse cognitive per l'esecuzione di altre procedure, operazioni o attività. Ma vi sono anche dei limiti a causa del fatto che, in tali circostanze, viene a mancare il controllo accurato della situazione nuova e ciò costi-

tuisce un impedimento a valutare la possibilità di adottare un corso di azione più efficace o più utile. Le situazioni più complesse sembrano richiedere molteplici rappresentazioni mentali del compito. Prima di tutto è necessario comprendere le dinamiche e il controllo del complesso di attrezzature grazie alle quali si acquisiscono le informazioni. In secondo luogo bisogna comprendere la struttura del compito e come assolverlo. Deve, inoltre, esserci cognizione di come le modificazioni ambientali influenzano le richieste del compito. In terzo luogo, gli attori dell'organizzazione devono comprendere i rispettivi ruoli ricoperti nel team, in particolare devono essere in grado di valutare gli apporti specifici di ciascun partecipante e modulare i propri comportamenti in risposta alle esigenze del team. Infine, per fornire una prestazione ottimale, essi devono acquisire una certa familiarità con conoscenze, abilità, preferenze e altri aspetti del comportamento dei componenti del team che possono essere rilevanti per lo svolgimento del compito. I processi decisionali dei team possono essere categorizzati secondo quattro dimensioni: razionale, consensuale, empirico e politico. Per i processi razionali di decisione si assume che tutti i membri possano definire o derivare tutti gli attributi e le conseguenze del problema decisionale e che possano utilizzare l'immaginazione per definire la conoscenza di eventi futuri in modo da poterli prevedere. I processi consensuali sono quelli che attengono alla costruzione di un accordo generale di tutti i membri su un determinato scopo. Ciò può rivelarsi pregiudizievole per il raggiungimento di una decisione innovativa, efficace, pena l'appiattimento. I processi empirici sono basati sull'uso dell'informazione e dell'evidenza e ciò richiede responsabilità e credibilità. I processi politici sono relati all'adattabilità e alla legittimità esterna. Se i decisori attribuiscono un peso maggiore ad uno di questi processi rispetto agli altri, la decisione può rivelarsi erronea. Una seconda categoria di errori sistematici riguarda quegli errori imputabili al contenuto del processo; spesso relati alle modalità con cui le informazioni sono codificate, elaborate e trasferite dai membri del team. Se i membri scelgono differenti strategie di recupero, gli errori potrebbero verificarsi nel recuperare e combinare le informazioni necessarie. Altri errori possono avere una base per lo più sociale e vanno imputati a influenze di tipo normativo o di affiliazione. L'errore più macroscopico è il "gruppo-pensiero" in cui il consenso del piccolo gruppo è determinato dalla pressione dei membri al mantenimento della coesione e dell'armonia del gruppo stesso. In tal modo i membri tendono a evitare discussioni che possano essere vissute come laceranti. Nonostante la coesione venga indicata come la condizione che maggiormente induce il "gruppo-pensiero", effetti negativi sulla decisione sono imputabili anche a condizioni di isolamento dove il team perde la possibilità di avere contatto diretto con le persone che possono fornire informazioni utili per le deci-

sioni. Nel complesso, le condizioni procedurali che precludono un'efficace attività di problem-solving includono l'assenza di procedure metodiche nell'esame di obiettivi e delle alternative; una caduta della consapevolezza relativa alle implicazioni della soluzione adottata o delle soluzioni alternative; l'elaborazione selettiva delle informazioni acquisite; il mancato riesame delle alternative inizialmente scartate; la mancata elaborazione di piani dettagliati di attuazione, supervisione e aggiornamento delle procedure operative.

COMUNICAZIONE E FORMAZIONE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

di *Emilio Rago*

1. La comunicazione nelle organizzazioni

Attraverso la comunicazione le organizzazioni e i loro membri scambiano informazioni, elaborano giudizi, coordinano le attività e i processi di lavoro, esercitano influenza, socializzano, generano e mantengono sistemi di credenze, simboli e valori. Per questi motivi la comunicazione può essere definita come il “sistema nervoso” di ogni gruppo organizzato, il collante che tiene unita l’organizzazione.

Quando si parla di comunicazione nell’ambito organizzativo si indagano in particolare quattro dimensioni: a) la comunicazione come processo; b) le funzioni comunicative; c) i sistemi di comunicazione; d) i canali di comunicazione.

1.1. *La comunicazione come processo*

Esistono almeno due posizioni sul ruolo della comunicazione nelle organizzazioni. Da un lato la comunicazione è concepita come un *sottoprocesso* importante di altri processi organizzativi, come ad esempio il processo di leadership o di gestione del cambiamento organizzativo. Sotto un’altra prospettiva la comunicazione è intesa come processo *costitutivo* dell’organizzazione e delle sue attività. Secondo questa concezione il processo comunicativo si emancipa da un ruolo subalterno per diventare il momento principale nella creazione e nel mantenimento dell’organizzazione. Se si adotta la concezione di *sottoprocesso*, nel caso della leadership, ad esempio, il leader deve preoccuparsi che la propria funzione, i propri messaggi siano comunicati con efficacia. Se ci si pone nell’ottica costitutiva, mantenendo lo stesso esempio si può dire che il leader è chiamato ad utilizzare le capacità comunicative per creare e mantenere le relazioni con i follower e per generare e condividere la visione.

1.2. Le funzioni della comunicazione

Un altro modo per parlare della comunicazione in azienda riguarda l'analisi delle funzioni che essa espleta nell'ambito organizzativo.

La comunicazione organizzativa è il mezzo con cui si esplicitano e si diffondono le direttive, con cui si comunicano le richieste di lavoro e le norme di comportamento, con cui si valutano e si correggono le prestazioni (*funzione di comando e di controllo*). La comunicazione serve anche a creare, sviluppare e gestire le relazioni, all'interno e all'esterno dell'organizzazione. In questo modo crea le giuste condizioni per l'attivazione di un flusso continuo di informazioni e di conoscenze, allo scopo di presidiare sia la coerenza interna tra le sue parti che il posizionamento esterno nello spazio interorganizzativo (*funzione relazionale*).

La comunicazione crea e mantiene le culture organizzative, facilitando i processi di socializzazione e di assimilazione dei membri. Tale funzione si traduce concretamente nella produzione di riti, miti, metafore, dichiarazioni di missione organizzativa, e in altre attività a forte valenza simbolica (*funzione culturale*). Le organizzazioni hanno il bisogno di mantenere la propria legittimità istituzionale e la propria cittadinanza nei confronti dei diversi possibili stakeholder interni ed esterni all'azienda: dipendenti, clienti, fornitori, comunità di appartenenza, enti pubblici. In questi termini la comunicazione organizzativa fornisce razionalizzazioni e ragioni che danno un senso, una spiegazione alle attività, ai comportamenti e ai cambiamenti dell'azienda.¹ A loro volta tali spiegazioni forniscono all'azione organizzativa motivazioni coerenti con le norme, i valori e le aspettative sociali, stimolando la continuità della partecipazione, il consenso, l'entusiasmo e l'impegno verso l'organizzazione (*funzione rappresentazionale*). Le attività comunicative che possono rientrare in questa categoria concernono le campagne di informazione pubblica, la pubblicità dei prodotti, il mantenimento dei propri registri e protocolli pubblici, la certificazione di attività e processi aziendali.

L'attivazione di processi, sistemi e canali comunicativi diversi può facilitare la creazione, la diffusione e l'uso di idee e conoscenze generate dall'operatività quotidiana, dalla necessità di risolvere i problemi di funzionamento e dai contatti o dall'interazione con i clienti. In questo modo l'apprendimento organizzativo viene ad essere stimolato e sostanziato dalla diffusione delle pratiche, dalla comunicazione e dalla riflessione sugli errori, dalle attività delle comunità di pratica interne ed esterne all'organizzazione (*funzione di knowledge sharing*). Sebbene la comunicazione organizzativa possa promuovere anche lo sviluppo e la diffusione di credenze,

¹ D. Bodega. "La comunicazione nel cambiamento culturale dell'azienda". In: *Economia & Management*. Apr. 1988, p. 78-87.

atteggiamenti mentali e sistemi di pensiero che regolano e giustificano le relazioni di potere (*funzione ideologica*), è necessario riconoscere che essa può giocare un ruolo importante anche nella formazione e nello sviluppo delle competenze e delle identità delle persone (*funzione pedagogica*). Secondo la funzione pedagogica la comunicazione organizzativa può essere concepita come l'insieme dei processi e dei messaggi che direttamente o indirettamente, intenzionalmente² o meno, influenzano e modificano le conoscenze, le capacità, gli atteggiamenti, l'apprendimento, le motivazioni, le preferenze e il sistema dei valori degli attori organizzativi. Quest'ultimo tipo di funzione connota la cosiddetta *comunicazione formativa*.³

1.3. I sistemi di comunicazione

Nelle organizzazioni del lavoro è opportuno distinguere il sistema di comunicazione formale da quello informale. Il sistema *formale* di comunicazione fa parte delle variabili organizzative ed è oggetto intenzionale di progettazione dei meccanismi di funzionamento dell'azienda. Infatti nella definizione degli obiettivi, dei compiti e delle responsabilità delle posizioni organizzative vengono generalmente compresi anche ruoli di informazione, di interazione, di scambio o di trasmissione comunicativa di informazioni, ordini, procedure, protocolli, dati, opinioni, riflessioni su determinati oggetti di lavoro. Storicamente i sistemi – e i relativi canali – comunicativi oggetto di progettazione organizzativa sono sempre stati di natura verticale, dall'alto verso il basso (*top down*). Le recenti evoluzioni delle strutture e dei processi organizzativi hanno rivalutato l'importanza della *bi-direzionalità* (sviluppo di sistemi *bottom-up*, dal basso verso l'alto) e della *trasversalità* della comunicazione (sistemi e canali comunicativi laterali, diagonali e reticolari).

Attraverso i canali di comunicazione formale passa solo un certo tipo di messaggi, a volte opportunamente filtrati, altre volte volontariamente manipolati dalla gerarchia, altre volte ancora trasmessi con inefficacia e inefficienza. Per compensare la lentezza e l'inefficacia dei sistemi formali nelle organizzazioni si sono sviluppati sistemi informali di comunicazione.

I sistemi *informali* di comunicazione emergono dalle interazioni quotidiane tra i membri delle organizzazioni e si basano sulle relazioni di prossimità e di amicizia e sugli interessi comuni più che sulle prescrizioni di ruolo della posizione formale. Il network informale è più complesso e meno organizzato del sistema formale, sebbene risulti essere spesso più efficace, rapido, accurato e affidabile. Un'organizzazione deve prestare

² G.A. Airoidi. "Le comunicazioni aziendali per il cambiamento strategico e organizzativo delle banche". In: AA.VV. *La comunicazione nelle banche*. Milano, Il Sole 24 Ore, 1987.

³ F. Cambi, L. Toschi. *La comunicazione formativa*. Milano, Apogeo, 2007.

maggior attenzione alle reti informali di comunicazione in quanto tali reti, consentendo ai membri di “pensare a voce alta” (e di evitare così le conseguenze negative di un’esposizione pubblica), migliorano la qualità del processo decisionale. Le reti comunicative promuovono l’innovazione in quanto sono più aperte e rapide, connettendo persone che spesso provengono da professioni, dipartimenti e organizzazioni diversi.

1.4. I canali di comunicazione

La natura dei canali di comunicazione esercita un’influenza importante sulle funzioni e sull’efficacia della comunicazione. Alle comunicazioni interpersonali e ai discorsi pubblici lo sviluppo dei media ha aggiunto una gamma incredibile di opzioni comunicative: dai documenti scritti al telefono, al fax, alla mail elettronica; dalla teleconferenza alle televisioni interne via satellite; dai siti web ai blog aziendali ed agli eventi esperienziali. Le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione hanno aumentato anche le possibilità di *connessione multimediale* tra le persone, stimolando lo scambio e il flusso di idee, dati e informazioni.

Se non si vuole accettare la provocazione di McLuhan secondo cui “il mezzo di comunicazione è il messaggio”,⁴ si potrà convenire quanto meno che la natura del medium utilizzato influenza il processo e il contenuto della comunicazione. Nella scelta del medium infatti bisogna considerare due aspetti critici e complementari: la *ricchezza comunicativa* del medium e la sua valenza *simbolica*. Il medium è ricco se offre un feedback immediato, se è versatile in termini multimediali, se consente l’utilizzo di una varietà di linguaggio e se offre una serie di spunti personali nella relazione comunicativa. Relativamente alla valenza simbolica occorre tener presente che la scelta di una modalità e di un canale comunicativo può segnalare implicitamente l’importanza e la criticità attribuita all’argomento da comunicare, confermando o disconfermando il messaggio logico-verbale.

Per completare la panoramica sulla comunicazione organizzativa è opportuno sottolineare che non tutta la comunicazione organizzativa è consapevole e diretta, intenzionalmente progettata e gestita. La comunicazione organizzativa più forte ed efficace è quella che l’istituzione metacomunica attraverso l’organizzazione stessa del lavoro, ossia mediante le caratteristiche del sistema di lavoro e dei sistemi di gestione e amministrazione del personale che implementa (la *metacomunicazione organizzativa*). Il messaggio più vero che arriva a un dipendente non è quello detto a parole ma quello vissuto sulla propria pelle. Pertanto, sebbene un’organizzazione possa promuovere nei sistemi e nei canali formali di comunicazione i

⁴ M. McLuhan. *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York, Mentor, 1964.

valori etici ed una cultura del merito - ad esempio - la realtà dei vissuti personali, dei favoritismi, delle azioni di potere e dei comportamenti solo formalmente etici risuona più forte di qualsiasi comunicazione formale. Purtroppo tanto l'iniquità dei sistemi organizzativi quanto la metacomunicazione di un comportamento sbagliato contribuiscono a "formare" atteggiamenti negativi e opportunistici nelle persone, modellando i ruoli in modo anche deformativo e diseducativo.⁵

2. La formazione nelle organizzazioni

Per formazione aziendale intendiamo la pianificazione sistematica e intenzionale dell'apprendimento organizzativo finalizzata allo sviluppo delle identità e delle competenze richieste per il miglioramento della prestazione in un determinato ambiente lavorativo.⁶

Nelle organizzazioni aziendali la formazione può assumere funzioni e significati diversi. In particolare, quando si parla di formazione nei contesti organizzativi è bene considerare alcune dimensioni rilevanti: a) il tipo di formazione; b) la natura delle competenze da formare e c) i meccanismi di apprendimento utilizzati.

2.1. *Il tipo di formazione*

Si parla di *formazione all'organizzazione* quando le attività formative sono progettate tenendo presenti le condizioni ambientali, strategiche ed organizzative dell'azienda. Ogni azienda si relaziona con un ambiente esterno (economico e sociale) più o meno prevedibile e incerto, con gradi diversi di complessità e di dinamicità. A seconda dell'ambiente in cui opera, l'organizzazione è chiamata a sviluppare competenze diverse: maggiormente centrate su spinte di efficienza (in ambienti statici e semplici) un po' più orientate all'innovazione e alla creatività, all'efficacia e alla qualità (in ambienti dinamici e complessi). La formazione all'organizzazione cioè deve sviluppare quelle competenze che permettono all'azienda di interagire al meglio con il proprio ambiente transazionale.⁷ Formare all'organizzazione vuol dire anche sviluppare quelle competenze maggiormente legate alle strategie e agli obiettivi competitivi dell'azienda. L'analisi competitiva, l'individuazione delle *core competence* e l'implementazione strategica delle

⁵ G. Williams. "Infrastructures of Responsibility: the Moral Tasks of Institutions". In: *Journal of Applied Philosophy*. N. 23 (feb. 2006), p. 207-221.

⁶ I.L. Goldstein. *Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation* (3rd ed.). Pacific Grove, Brooks/Cole, 1993.

⁷ L'ambiente transazionale definisce l'insieme delle transazioni che l'organizzazione attiva nel suo ambiente per garantire il suo funzionamento e la propria sopravvivenza.

balanced scorecard aiutano il formatore a selezionare, sviluppare e presidiare le competenze richieste dal business. Allo stesso modo per progettare interventi calzanti sulla realtà aziendale occorre tener presente il fabbisogno dell'organizzazione in rapporto al proprio stadio di sviluppo organizzativo. Gli start-up organizzativi hanno bisogno di competenze diverse rispetto a strutture funzionali già avviate, e queste ultime, a loro volta, presentano fabbisogni differenti da forme divisionali o multidivisionali di organizzazione del lavoro.⁸

La *formazione al ruolo* consiste nell'acquisizione delle conoscenze e nello sviluppo delle capacità e degli atteggiamenti che deve possedere la persona chiamata ad occupare una determinata posizione organizzativa. È un tipo di formazione che precede o che accompagna le promozioni e lo sviluppo di carriera. La formazione al ruolo sottende un paradigma organizzativo di tipo deterministico, ossia si crede che il sistema organizzativo esista a priori e che si conoscano preventivamente le attività e le competenze che ciascun attore deve presidiare per essere efficace ed efficiente. In questi termini la conoscenza è codificabile e trasmissibile anche in modo de-contestualizzato rispetto alle dinamiche e al processo.

La *formazione al processo* consiste nello sviluppo competenze richieste per partecipare con efficacia ed efficienza a specifici processi organizzativi. Non si considerano le competenze di ciascuna posizione organizzativa in termini statici e individuali ma si valutano le interazioni e le dinamiche delle specifiche azioni collettive. Le attività previste per questo tipo di formazione si focalizzano sia sullo sviluppo delle capacità tecnico-professionali considerate nelle loro interdipendenze reciproche di processo che sullo sviluppo delle capacità relazionali di comportamento organizzativo (tra cui ad esempio le capacità di comunicazione, di partecipazione al lavoro di gruppo, di mediazione e gestione dei conflitti, di risoluzione dei problemi e di presa di decisione).

La *formazione al vissuto* consiste nello sviluppo delle capacità necessarie per apprendere dalle esperienze e dai vissuti aziendali e professionali. Il focus è sull'individuo e le attività di formazione privilegiano il *knowing* (l'epistemologia della pratica, il conoscere dinamico e situato, durante e dopo l'azione) più che il *knowledge* (l'epistemologia del possesso, la conoscenza codificata e schematizzata a priori). Le attività di apprendimento che formano "al vissuto" riguardano lo sviluppo della consapevolezza soggettiva e dell'intelligenza relazionale; lo sviluppo delle capacità di apprendere ad apprendere, della percezione, dell'intuizione e dell'immaginazione, lo sviluppo delle capacità di osservazione, riflessione, interpretazione e di produzione culturale e simbolica.

⁸ L.E. Greiner. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". In: *Harvard Business Review*. N. 50 (1972), p. 37-46.

Nella progettazione delle attività formative occorre saper equilibrare coerentemente i diversi tipi di formazione, funzionalmente rispetto agli obiettivi di apprendimento definiti.

2.2. *La natura delle competenze da formare*

Le competenze oggetto degli interventi formativi possono essere ridotte tendenzialmente a tre tipologie:

- le competenze *tecnico-professionali*, che identificano il corpus disciplinare, le conoscenze, le capacità, le logiche, le metodologie e le tecniche di una determinata professione lavorativa;
- le competenze *manageriali*, composte dalle capacità di pianificazione, organizzazione, gestione e valutazione delle attività e delle risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione. Tra queste ricordiamo le competenze strategiche, di marketing, finanziarie, del controllo di gestione, di organizzazione del lavoro, di comportamento organizzativo;
- le competenze di *leadership*, che esplicitano la capacità personale di influenza sociale volta al perseguimento di un fine condiviso e alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

A seconda della natura delle competenze da formare cambiano i meccanismi di apprendimento su cui si basano le pedagogie e le didattiche utilizzate nelle attività di sviluppo.

2.3. *I meccanismi di apprendimento utilizzati*

L'apprendimento ottenuto nello svolgimento del lavoro si basa sulla progettazione di attività organizzative che sollecitino alcuni meccanismi di apprendimento individuale e interpersonale.⁹

I primi meccanismi di apprendimento elencati nella tab. 1 (feedback, articolazione/esposizione, collaborazione, interazione interpersonale, osmosi) si traducono nella pratica organizzativa in attività lavorative fortemente ancorate alle capacità di ascolto e comunicazione interpersonale.

Ad esempio, per dare un feedback efficace ad un proprio collaboratore è necessario trovare tempi e modi opportuni, utilizzando un linguaggio verbale e non verbale coerenti tra loro e adeguati rispetto all'interlocutore. Solo se il messaggio sarà comunicato nel modo giusto il collaboratore avrà

⁹ G. Cheetham, G. Chivers. "How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions". In: *Journal of European Industrial Training* N. 25 (mag. 2001), p. 246-292.

Tabella 1. I meccanismi di apprendimento e possibili interventi sul lavoro

Meccanismi	Interventi
Feedback	Valutazione delle prestazioni, feedback a 360° o dei pari, feedback non verbale, ascolto delle lamentele e dei reclami, questionari di customer satisfaction, analisi di clima
Articolazione / Esposizione	Insegnamento, tutoraggio, formazione, mentoring, coaching, counseling di altre persone; scrittura di articoli e di rapporti; presentazione di relazioni alle conferenze; attività di giustificazione, difesa, tutela di lavori o di persone; sviluppo di materiali didattici
Collaborazione	Lavoro di gruppo, progetti collaborativi interfunzionali, integrazione di processi con clienti e fornitori
Interazione interpersonale	Ricevere coaching, assistenza, counseling, tutoring; domandare, interrogare, interagire sul posto di lavoro
Osmosi	Lavorare affianco colleghi esperti e modelli di ruolo; networking; apprendistato
Pratica	Preparazione, simulazione, addestramento; pianificazione; sovra-apprendimento; iterazione/reiterazione di processi, prove, esercitazioni
Modellamento	Osservazione del comportamento di altri; shadowing (o affiancamento ombra); modellamento di ruolo positivo e negativo; modificazione del ruolo osservato (sintesi, emulazione, attualizzazione); apprendimento vicario
Stretching di Attività	Attività pionieristiche, esperienze sfidanti, compiti innovativi, esperienze multi-sfaccettate, sovraccarico di lavoro
Riflessione	Auto-valutazione, riflessione prima/durante/dopo e sull'azione; riflessione di gruppo, scrittura di articoli riflessivi; rivisitazione mentale del comportamento, debriefing
Dispositivi psicologici	Utilizzo di mappe mentali e rappresentazioni grafiche; pensiero laterale; visualizzazione; auto-dialogo; formulazione di ipotesi, concettualizzazione, teorizzazione; cambiamento di mentalità; utilizzo di stili di apprendimento diversi
Cambio di Prospettiva	Job rotation, trasferimento e distacco organizzativo; lavoro di gruppo interculturale; stage all'estero; attività di immaginazione, di ascolto e di percezione

la possibilità di utilizzare il feedback ricevuto per correggere il proprio atteggiamento o comportamento e orientarsi nello sviluppo della propria capacità. Quanto l'apprendimento generato da questi meccanismi dipenda dalla comunicazione interpersonale è provato anche dalle comunicazioni che avvengono nelle diverse relazioni di sviluppo manageriale: coaching, mentoring, counseling, tutoring. Le capacità di ascolto e di comunicazione costituiscono gli strumenti principi per interpretare, ristrutturare e riorientare le percezioni del proprio *coachee* (per il coaching) o *protégé* (per il mentoring). Lo stesso dicasi, senza necessità di esemplificazione, per tutte le attività di istruzione mediate dalla presenza di un insegnante, di un maestro, di un formatore o facilitatore. In questi termini sviluppare le capaci-

tà di comunicazione degli attori organizzativi vuol dire anche facilitare e sostenere implicitamente l'apprendimento interpersonale.

3. Le relazioni tra comunicazione e formazione nelle organizzazioni

È possibile tracciare un quadro sinottico delle possibili connessioni tra i concetti e le pratiche della comunicazione e della formazione nei contesti organizzativi (tab. 2). La funzione di *comando e di controllo* della comunicazione può trovare una corrispondenza nel tipo di formazione *al ruolo*, in cui l'obiettivo comune ad entrambe le attività (sebbene con metodi e intenti diversi) è quello di adattare l'individuo all'organizzazione, accomodandone, allineandone e orientandone gli atteggiamenti e i comportamenti.

Tabella 2. Le relazioni tra comunicazione e formazione organizzative

Comunicazione	Formazione
Funzione di comando e controllo	Formazione al ruolo
Funzione relazionale	Formazione al processo
Funzione culturale	Formazione istituzionale
Funzione rappresentazionale	Metacomunicazione formativa
Funzione di knowledge sharing	Formazione al vissuto Action learning Apprendimento organizzativo
Funzione pedagogica	Comunicazione formativa

La funzione *relazionale* della comunicazione trova il proprio pari nella formazione al *processo*. L'obiettivo comune è quello di sviluppare il capitale sociale dell'azienda, ossia l'insieme delle interazioni, delle connessioni e delle relazioni che facilitano lo scambio delle informazioni e che creano coesione e coerenza interna tra le attività lavorative migliorando le prestazioni.

La comunicazione *culturale* trova corrispondenza nella formazione *istituzionale* finalizzata sia all'inserimento e all'orientamento dei neo-assunti che al consolidamento della cultura organizzativa nelle diverse fasi della storia aziendale. Questo tipo di formazione serve a trasferire le informazioni generali sull'azienda e sul suo ambiente di riferimento come pure a rinforzare l'identità e il senso di appartenenza delle persone attraverso l'esposizione e la promozione dei valori di fondo della cultura organizzativa.

La funzione *rappresentazionale* della comunicazione in termini formativi è esercitata ad un livello metacomunicativo. Per esempio: un ente regionale, un'agenzia formativa provinciale o un dipartimento formativo aziendale esprime il proprio diritto di cittadinanza organizzativa, testimonia la propria missione istituzionale *anche* decidendo le problematiche da trattare nelle iniziative formative. Se un istituto regionale di formazione alla pubblica amministrazione inserisce nel proprio portafoglio formativo numerose iniziative rivolte ai dirigenti sulle energie rinnovabili e sullo sviluppo sostenibile in realtà, oltre a offrire formazione (ossia a sviluppare competenze), sta anche comunicando il proprio posizionamento e la propria missione rispetto alle questioni ambientali. Per questi motivi la formazione contribuisce indirettamente - ad un livello meta-cognitivo - alla comunicazione interna ed esterna, alla promozione dell'immagine istituzionale e alla strutturazione di un'identità collettiva nei confronti delle comunità di appartenenza e di riferimento.

La convergenza tra formazione e comunicazione si realizza anche quando le attività formative culminano in un evento conclusivo a forte valenza comunicativa. Ad esempio una nota società di consulenza milanese (Mythos) per realizzare interventi di formazione al comportamento organizzativo ha pianificato, organizzato, provato e messo in scena un vero e proprio spettacolo teatrale (*Arsenico e vecchi merletti* di Joseph Kesserling). Per rappresentare lo spettacolo i collaboratori aziendali si sono auto-organizzati in piccoli gruppi, hanno pianificato gli incontri di preparazione e di studio della commedia, hanno gestito le relazioni con un teatro di fama nazionale (il Teatro Litta di Milano), hanno curato l'ufficio stampa, la regia, la scenografia, i costumi, le luci, le colonne sonore e quant'altro fosse necessario per andare in scena. La partecipazione volontaria ad un'attività teatrale con compiti anche gestionali oltre che artistici ha consentito loro di imparare divertendosi, apprendendo a relazionarsi concretamente l'un l'altro, a gestire e risolvere problemi reali ed analogici rispetto al vissuto aziendale, a negoziare la scelta dei ruoli degli attori, a decidere sotto un vincolo pressante di tempo e con risorse scarse come gestire al meglio i fondi ricevuti per lo spettacolo. Nel luglio 2002 hanno messo in scena tale spettacolo per ben due volte con grande successo e risonanza sui media, di fronte al pubblico aziendale e al pubblico esterno composto anche da clienti e fornitori. Un brillante esempio di formazione e di comunicazione, che ha accresciuto il capitale umano e sociale dell'azienda.¹⁰

Le funzioni di *knowledge sharing* si basano su infrastrutture e processi di informazione e di comunicazione interna opportunamente orientati alla generazione, allo scambio e alla diffusione di conoscenza. La controparte

¹⁰ E. Rago. *L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*. Milano, Franco Angeli, Collana AIF, 2004.

formativa del knowledge sharing è costituita dalla formazione *al vissuto* e in particolare dalle attività di *action learning* e di *apprendimento organizzativo*. Sotto una prospettiva formativa la socializzazione delle conoscenze genera apprendimento a livello organizzativo. Infatti per apprendimento organizzativo si può intendere “*lo sviluppo, mediante condivisione e istituzionalizzazione, delle conoscenze individuali, trainato dalle esigenze di adattamento all'ambiente*”.¹¹

La funzione *pedagogica* della comunicazione connota le attività formative come attività di *comunicazione formativa*, oggetto di trattazione separata nel paragrafo successivo.

4. La comunicazione formativa

*Formare è comunicare e
comunicare è formare*
L. Cantoni

Il tema della *comunicazione formativa* si inserisce a pieno titolo nel dialogo tra cultura pedagogica e mediologia. Dialogo che muove un costante appello ad un utilizzo autenticamente pedagogico delle tecnologie mediate nelle attività e nei contesti di formazione.¹² La formazione, infatti, è densa di attività comunicative: spiegazioni verbali, presentazioni di immagini, visioni di filmati, utilizzo del linguaggio non verbale per catturare l'attenzione dei discenti, e così via.

Come ogni forma di comunicazione anche la formazione si appropria delle tecnologie disponibili per ampliare e migliorare le proprie possibilità¹³: dal libro all'ipertesto, dall'audiovisivo al blog. Per questi motivi l'efficacia comunicativa è diventata sempre più rilevante nei processi formativi e la formazione è chiamata ad integrare nel proprio strumentario concettuale modelli e paradigmi elaborati nell'ambito delle teorie della comunicazione.¹⁴

«Formare è comunicare». Sotto questa prospettiva la formazione può intendersi come una comunicazione finalizzata all'apprendimento e, come tale, va opportunamente progettata e gestita. Pertanto la comunicazione formativa è quella comunicazione che mira alla crescita del discente attraverso la creazione di un ambiente che favorisca e acceleri l'apprendimento tramite un'offerta, anche comunicativa, adeguata.

¹¹ T.M. Fabbri. *L'apprendimento organizzativo*. Roma, Carocci, 2003, p. 29.

¹² L. Cantoni, N. Di Blas. *Comunicazione. Teoria e pratiche*. Milano, Apogeo, 2006.

¹³ F. Cambi, L. Toschi (a cura di). *La comunicazione formativa. Strutture, percorsi, frontiere*. Milano, Apogeo, 2006.

¹⁴ A. Calvani. *Educazione, comunicazione e nuovi media. Sfide pedagogiche e cyberspazio*. Torino, Utet, 2004.

«Comunicare è formare». Se è vero che la formazione è una forma di comunicazione è altrettanto vero che la comunicazione è anche formazione, in quanto comunicare per certi versi significa sempre, in qualche modo, cambiare qualcosa nei nostri interlocutori e dare nuova forma all'interazione o alla relazione esistente.¹⁵

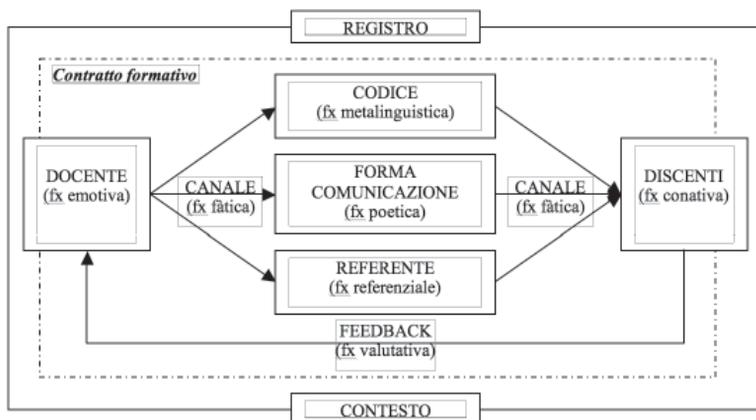


Figura 1. Le funzioni linguistiche di Roman Jakobson (adattamento)

Nella fig. 2 si presenta il modello di Roman Jakobson sulle *funzioni della lingua*¹⁶ adattato al tema della comunicazione formativa. Nella comunicazione formativa l'emittente può identificarsi con il docente e il ricevente con il gruppo dei discenti. Il docente, prima di emettere la propria comunicazione, deve valutare bene il contesto in cui la comunicazione avviene. Fare formazione all'interno di un'azienda richiede una buona capacità di *intelligenza etnografica* per individuare le componenti culturali, politiche, economiche e sociali che potrebbero condizionare l'attività formativa. Proprio perché la comunicazione non è solo informazione ma è significato, idee, emozioni e valori, il progettista di formazione deve percepire, analizzare e interpretare ermeneuticamente i significanti e i significati organizzativi.¹⁷ Deve comprendere e scoprire quelle che sono le sensibilità organizzative da non urtare, i codici linguistici e i simboli che veicolano e rendono meglio i messaggi che vuole trasmettere, i valori che accomunano le persone che avrà in aula, prestando attenzione anche alle condizioni logistiche dell'attività. Infatti il lay-out dell'aula (e le condizioni logistiche in generale) pos-

¹⁵ R. Jakobson. "Closing Statements: Linguistics and Poetics". In: T.A. Sebeok. *Style In Language*. Cambridge (Mass. USA), MIT Press, 1960, p. 350-377.

¹⁶ F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter. *Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA, Sage, 1987.

¹⁷ G. Lozanov. *Outlines of Suggestopedia*. New York, Gordon and Breach, 1978.

sono condizionare a tal punto l'interazione formativa da rendere inefficaci alcune attività didattiche. Alcuni esempi: il lavoro per piccoli gruppi richiede ambienti diversi e isolati; alcune esercitazioni psico-sociali analogiche richiedono spazi formativi ampi con sedie e banchi mobili; il contenuto cognitivo di alcuni messaggi può richiedere luci, atmosfere, temperature e sottofondi musicali diversi (come indicato dalla *suggestopedia*).¹⁸ La lettura e l'interpretazione corrette del contesto consente al docente di calibrare il proprio *registro* (o livello espressivo), scegliendo i vocaboli appropriati, costruendo le frasi nel modo più opportuno e consono rispetto al tipo di interlocuzione desiderata (formale, normale, informale).

Prima di ogni comunicazione formativa deve essere esplicitato il *contratto formativo* che regola la relazione tra docente e discente.¹⁹ Il contratto formativo serve a coinvolgere in modo attivo e partecipe i discenti nel processo di formazione, chiarendo gli obiettivi di apprendimento (il cosa, il contenuto delle attività formative) e le modalità con cui verranno raggiunti (il come, ossia le metodologie utilizzate, i tempi e i ruoli, i comportamenti attesi nell'interazione d'aula). Come patto iniziale il contratto deve essere negoziato e accettato da tutti, ognuno assumendosi le proprie responsabilità per la buona riuscita dell'intervento. Il contratto d'aula così aiuta (se condotto efficacemente) ad allineare obiettivi, attese e metodologie didattiche disponendo al meglio la relazione d'aula. In questi termini si attualizza il secondo assioma della *pragmatica della comunicazione*²⁰ per il quale ogni comunicazione ha sempre un aspetto di contenuto e uno di relazione. Il docente sa che deve creare una relazione di fiducia con le persone in aula, deve facilitare una disposizione positiva generale verso l'apprendimento, alimentando un clima aperto e positivo, di confronto e apprendimento reciproci. Ogni "aula" è diversa, come sono diverse le persone che la compongono e diversi i processi che aiuteranno il docente a traguardare le attività verso l'apprendimento. Sebbene i contenuti possano alcune volte essere gli stessi, le modalità relazionali variano in funzione delle persone. La competenza comunicativa del formatore sta nel mantenere una visione binoculare della propria attenzione sia sul contenuto che sulla relazione, tenendo costantemente presente che la qualità della relazione influenza sia la percezione del contenuto che la resistenza al cambiamento del discente. Tenere sotto controllo la relazione formativa significa:

- a) *mantenere costante il contatto con i discenti*, richiamando la loro attenzione con domande sulla comprensione e la chiarezza dei passaggi e con la modulazione della comunicazione paraverbale e non verbale

¹⁸ G. Brousseau. *Théories des Situations Didactiques*. Grenoble, La pensée Sauvage, 1998.

¹⁹ P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York, Norton, 1967.

²⁰ B. Dufeu. *Teaching Myself*. Oxford, Oxford University Press, 1994.

(funzione *fatica* del controllo del canale di comunicazione). Esempio di comunicazione fatica paraverbale è il cambio di intonazione e di volume; per la comunicazione fatica non verbale gli esempi possono essere l'avvicinarsi fisicamente alla persona riducendo lo spazio tra le due persone oppure la conferma del messaggio verbale rimanendo seduti, alzandosi, camminando o utilizzando gesti appropriati e mimica facciale (*cinesica*);

- b) *ascoltare i segnali deboli dei discenti*, soprattutto di natura non verbale: sguardi orientati altrove, posture non erette che segnalano mancanza di attenzione, sbadigli o movimenti frequenti, mimica facciale e movimenti del capo. Tutti questi segnali, se ripetuti e diffusi, indicano che la comunicazione non sortisce gli effetti desiderati, reclamando l'ascolto del docente ed il cambiamento in itinere delle modalità del processo, del tono della voce, della qualità dell'interazione con l'aula. La formazione, oltre ad essere una comunicazione, è un *servizio*, e come tale richiede la capacità di aggiustamento reciproco in itinere, grazie alla capacità di ascolto di chi lo eroga (funzione valutativa dell'ascolto del *feedback*).

Nella comunicazione formativa si realizza una convergenza sinergica tra la funzione *espressiva* (o *emotiva*) e quella *poetica* della lingua. Ossia: la comunicazione formativa, al fine di persuadere le persone a modificare le proprie conoscenze, a rivedere le proprie opinioni e i propri atteggiamenti, a riorientare le proprie disposizioni (cioè: per svolgere la funzione *conativa* della lingua), richiede l'autenticità dell'essere, la credibilità della testimonianza, il coinvolgimento emozionale del docente (funzione *espressiva*) unitamente alla sua capacità di evocare con figure retoriche una comunicazione analogica (funzione *poetica*). In altre parole, per risultare efficace la comunicazione formativa deve essere ispirata e alimentata dall'esperienza reale e partecipata del docente poiché questi, in realtà, non può fare a meno di *insegnare se stesso*²¹ per far sì che i discenti conoscano ciò di cui parla. Quando la comunicazione di chi forma è animata da un coinvolgimento e da un'esperienza personali e trova un'adeguata espressione figurativa e analogica, il messaggio risulta molto più credibile ed efficace.

Anche nella comunicazione formativa le funzioni *referenziale* e *metalinguistica* della lingua svolgono un ruolo importante. Il docente, ad esempio, nel trattare un argomento deve essere in grado di far riferimento costante agli elementi reali e pratici, ai fatti, alle evidenze empiriche, agli esempi raccolti in merito allo scopo di informare e dare concretezza al proprio messaggio (funzione *referenziale*). Altrettanto sentita è la necessità di condividere un vocabolario comune sull'argomento trattato (funzione *metalin-*

²¹ B. Dufeu. *Teaching Myself*. Oxford, Oxford University Press, 1994.

guistica) al fine di istruire al meglio la comprensione e la condivisione dei concetti e dei costrutti teorici via via sempre più complessi.

5. Progettare la comunicazione formativa

Il primo assioma della pragmatica della comunicazione asserisce che “*non è possibile non comunicare*”. Perciò quando il formatore entra in aula, qualsiasi cosa dica o non dica, faccia o non faccia comunica comunque un messaggio, esplicito o implicito, alla sua audience. Il corollario di questo assioma è che il comportamento non ha il suo opposto, ossia “*non esiste un non-comportamento*”. Anche l'inazione o il silenzio di un formatore comunicano qualcosa alle persone presenti in aula, esprimendo la non volontà, l'incapacità o l'impossibilità di comunicare esplicitamente e quindi avvalorano, di fatto, una sensibilità, una capacità, una disposizione, un atteggiamento, un comportamento. Di fronte a questa evidenza, poiché la comunicazione è il focus della attività formativa, il formatore è chiamato a progettare e gestire accuratamente ogni suo atto comunicativo, prestando particolare attenzione anche alla comunicazione preterintenzionale del suo comportamento.

La progettazione della comunicazione formativa si basa sul quarto assioma della pragmatica della comunicazione umana secondo cui gli esseri umani comunicano in modo *numerico* (attraverso una costruzione logica di parole basata su una grammatica, una sintassi e una semantica) e in modo *analogico* (attraverso simboli, figure e comportamenti non verbali). Mentre il linguaggio numerico serve a scambiare informazioni e trasmettere conoscenza concettuale (lavorando quindi sul contenuto), il linguaggio analogico definisce e influenza la relazione comunicativa. Nella tabella 3 vengono sintetizzati i fattori di efficacia della comunicazione formativa sotto l'aspetto numerico e analogico.

La progettazione della comunicazione numerica riguarda essenzialmente l'efficace ed efficiente strutturazione del contenuto ossia la preparazione del contratto formativo, l'individuazione dei messaggi chiave e la definizione della sequenza logica delle parti del contenuto e delle attività di apprendimento.

Affinché una comunicazione formativa possa essere appresa e ricordata dai discenti nella sua sostanza è opportuno che il formatore articoli la comunicazione attorno a dei nuclei principali di contenuto (i messaggi chiave appunto) che sintetizzino ed esemplifichino al meglio i diversi concetti teorici e modelli cognitivi proposti. In una comunicazione formativa è bene che non vi siano molti messaggi chiave se non si dispone di un tempo sufficiente e delle risorse necessarie per approfondirli e ancorarli

Tabella 3. I fattori di efficacia della comunicazione formativa

Comunicazione Numerica	Comunicazione Analogica
• Contratto formativo	• Linguaggio non verbale
• Messaggi chiave	• Linguaggio paraverbale
• Sequenza logica	• Linguaggio figurativo

opportunamente ai vissuti e alle esperienze dei discenti. Infatti l'eccessiva concentrazione di contenuti in una comunicazione formativa rischia di limitare la comprensione, l'organizzazione e l'assimilazione degli stessi nelle strutture cognitive dei destinatari. Invece è consigliabile che i pochi messaggi chiave siano ribaditi con stimoli diversi al fine di rispettare la diversità degli stili di apprendimento dei partecipanti.

Un'altra criticità della progettazione della comunicazione formativa riguarda la definizione della *sequenza logica* dei contenuti e delle attività di apprendimento. Infatti l'ordine e l'organizzazione degli eventi istruzionali influenzano la modalità con cui l'informazione è processata e ritenuta.²² Per sequenza istruzionale s'intende quindi l'ordinamento efficace ed efficiente dei contenuti e delle attività affinché i discenti conseguano l'obiettivo di apprendimento. La disposizione dei contenuti sottende anche una scelta metodologica di fondo relativamente ad un approccio induttivo (dall'esperienza alla teoria) piuttosto che deduttivo (dal modello teorico all'esempio pratico).

Secondo la *teoria delle condizioni dell'apprendimento* di R. Gagné²³ ogni tipo di apprendimento (verbale, intellettuale, cognitivo, di atteggiamento e psico-motorio) richiede condizioni formative diverse. In ogni dominio, poi, la sequenza migliore dei contenuti è dettata dalle gerarchie dell'apprendimento, ossia dai prerequisiti di conoscenze e capacità cognitive necessarie ad ogni livello dell'apprendimento. Ad esempio, nell'apprendimento delle capacità intellettuali l'istruzione deve prima informare (expectancy), poi stimolare il richiamo delle conoscenze pregresse (retrieval) e infine presentare il nuovo stimolo (selective perception). Secondo la *tassonomia dell'apprendimento* di B. Bloom²⁴ esiste una sequenza di funzioni cognitive a complessità crescente: conoscere, comprendere, applicare, analizzare,

²² J. Van Patten, C.I. Chao, C.M. Reigeluth. "A review of strategies for sequencing and synthesizing instruction". In: *Review of Educational Research*. N. 56 (apr. 1986), p. 437-471.

²³ R. Gagné. *The Conditions of Learning* (4th ed.). New York, Holt, Rinehart & Winston, 1985.

²⁴ B.S. Bloom, D.R. Krathwohl. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, by a committee of college and university examiners. Handbook I: Cognitive Domain*. New York, Longman, Green, 1956.

sintetizzare e valutare. Per ogni livello il formatore dovrebbe progettare e gestire comunicazioni formative adeguate al tipo di apprendimento desiderato. Infine, secondo G.J. Posner e K.A. Strike²⁵ la sequenza dei contenuti di una comunicazione formativa può basarsi sui bisogni dei discenti, sulle relazioni del contenuto con il mondo esterno oppure sulle relazioni tra i concetti derivati dall'analisi del contenuto.

Dall'analisi dei bisogni e dei profili dei discenti il formatore può progettare la propria comunicazione:

- a) identificando i prerequisiti necessari per l'ammissione al corso e costruendo la comunicazione formativa a partire da quelli (*scaffolding*);
- b) verificando la familiarità dei discenti ai contenuti che si vogliono comunicare, passando gradualmente dal conosciuto allo sconosciuto;
- c) aumentando gradualmente la difficoltà della comunicazione, passando dal semplice al complesso;
- d) stimolando la motivazione intrinseca rispetto al contenuto partendo da un argomento di interesse per i discenti;
- e) valutando lo stadio di sviluppo dei discenti (età, maturità, autostima, condizioni socio-economiche) e calibrando rispetto ad esso l'oggetto della comunicazione.

Se il contenuto di una comunicazione formativa implica oggetti, persone, fatti ed eventi concreti esso si presta bene alla definizione di una sequenza comunicativa che evidenzia sia le relazioni spaziali (le coordinate geografiche, la direzione, l'orientamento) che quelle temporali (cronologiche e storiche) e fisiche (caratteristiche tangibili, osservabili, sensoriali).

Quando il contenuto della comunicazione è invece prevalentemente concettuale è consigliabile realizzare una mappa cognitiva e usare le relazioni del concetto nella mappa per determinare la sequenza. Dunque di un concetto si può effettuare un'analisi comparata con eventi, gruppi e cose ad esso simili o vicini: ad esempio "voglio comparare l'autorità con il potere" (relazioni di classe). Oppure è possibile relazionare il concetto ad eventuali disposizioni di legge, regole e prassi d'uso. Anche in questo caso Posner e Strike suggeriscono di sofisticare gradualmente la comunicazione relazionando costantemente il concetto ai concetti prerequisiti.

La progettazione della comunicazione analogica concerne essenzialmente il presidio di quei fattori che rendono la relazione di comunicazione-ascolto aperta, positiva, stimolante e emozionante. I fattori che incidono sulla comunicazione analogica possono essere riassunti nel presidio del linguaggio non verbale e para-verbale del formatore e nell'uso sapiente del linguaggio figurativo.

²⁵ G.J. Posner, K.A. Strike. "A categorization scheme for principles of sequencing content". In: *Review of Educational Research*. N. 46 (1976), p. 665-690.

La comunicazione non verbale e paraverbale del formatore influenza la sua autorevolezza, la motivazione all'apprendimento e il clima d'aula, tre fattori altamente funzionali al processo formativo. Ad esempio un docente che sta sempre dietro la cattedra, che non guarda mai negli occhi i propri interlocutori e che assume continuamente un volto inespressivo (comunicazione non verbale inefficace) aumenta la distanza psicologica, non stabilisce un contatto empatico con l'uditorio e quindi non aiuta le persone a superare l'inerzia fisiologica naturalmente associata alla comunicazione formativa. Allo stesso modo l'emissione di una comunicazione monotona, l'assenza di pause, un volume basso e un ritmo veloce (comunicazione paraverbale inefficace) ostacolano la comprensione di quanto comunicato, producono la perdita dello sforzo attentivo del discente con conseguente distrazione e innalzano una barriera comunicativa a causa del fastidio generato dall'ascolto. Per capire quanto la dimensione analogica possa condizionare la comunicazione formativa è utile ricordare i pesi dei diversi codici: la comunicazione non verbale vale il 55% dell'efficacia comunicativa, la comunicazione paraverbale il 38%, mentre alla comunicazione verbale rimane solo il 7% del risultato finale. Questo ambito della comunicazione analogica ha registrato di recente l'ingresso di una disciplina, la *programmazione neuro-linguistica* (o PNL), utilizzata (tra le altre cose) anche per leggere e interpretare il linguaggio corporeo di una persona durante un atto comunicativo e formativo. Nella comunicazione non verbale rientra anche la *prossemica* (ossia l'uso che i soggetti fanno dello spazio a fini di significazione) e il *look*, il modo di porsi esteticamente al nostro interlocutore. Un formatore deve sapere che anche il suo abbigliamento può costituire per l'uditorio un "rumore di fondo" o un "fattore di allineamento". In un'azienda con forte cultura formale, dove tutti vestono in giacca e cravatta (gli uomini) o tailleur e camicia bianca (le donne), un formatore che si presenti in jeans, maglietta e scarpe da tennis o con una pettinatura stravagante, una camicia aperta e un gilet colorato può ostacolare l'ascolto, proprio perché distonico rispetto all'ambiente, al contesto della comunicazione.

La comunicazione analogica comprende il *linguaggio figurativo* intendendo per tale sia l'utilizzo delle figure retoriche della narrazione che stimolano il pensiero associativo e laterale (quali la metafora, l'allegoria, il paradosso, la parabola, l'iperbole, la sineddoche, la metonimia) sia l'utilizzo di simboli, diagrammi, immagini, rappresentazioni visive che facilitano una comprensione sintetica di contenuti articolati o complessi preventivamente dettagliati. Molto spesso nelle comunicazioni formative il docente fa ricorso alle metafore, ad esempio. Per questo il tema del gruppo di lavoro organizzativo può essere introdotto o sviluppato utilizzando l'immagine di una squadra di rugby, di una compagnia teatrale, di un gruppo di musicisti jazz. Allo stesso modo una lettura *per paradossi* delle dinamiche

della leadership può aiutare il discente a stimolare il pensiero integrativo e complesso. Ad esempio, quando si parla di leadership si trovano contraddizioni del tipo: la leadership è scienza e arte allo stesso tempo; la leadership è individualità e collettività; leader si nasce e si diventa.

Comunicazione numerica e comunicazione analogica vanno progettate definendo un percorso logico che tenga conto sia dei tempi di comunicazione, ascolto e discussione che dei momenti di interruzione delle attività didattiche per consentire ai discenti di recuperare energie sotto il profilo psico-fisiologico. Altrettanto importante per la comunicazione formativa è la predisposizione di quei supporti tecnologici adeguati (lavagne, computer, proiettori, microfoni) e dei materiali didattici (presentazioni, fogli di calcolo, filmati, lucidi) utili per lo svolgimento delle attività di apprendimento pianificate. Tra questi, l'impiego di ausili audiovisivi facilita non solo la trasmissione del messaggio attraverso il coinvolgimento plurisensoriale dei discenti ma semplifica e rende più immediato l'apprendimento. Tuttavia, affinché i media superino la finalità meramente comunicativa per assumere l'intenzionalità pedagogica è necessario che siano consapevolmente progettati, sviluppati e gestiti da persone opportunamente "alfabetizzate" alla lettura e alla comprensione dei nuovi linguaggi comunicativi della *media education*.²⁶

Conclusioni

È possibile affermare che i sistemi, i processi e le funzioni della comunicazione e della formazione aziendali sono reciprocamente interdipendenti, a tutti i livelli organizzativi esaminati. In generale si può dire che "formare è comunicare e comunicare è formare" ma la comunicazione per essere realmente "formativa" (nel senso di dare forma) deve mirare a promuovere in modo intenzionale e progettuale la crescita e lo sviluppo della persona. Una corretta ed efficace progettazione della comunicazione formativa deve essere consapevole degli elementi fondamentali di ogni tipo di comunicazione: l'obiettivo (perché), il destinatario (a chi), il messaggio (che cosa), il processo (come), i tempi (quando), l'ambiente e la relazione (il contesto situazionale).

Per aiutare a crescere con una comunicazione, infine, è opportuno coinvolgere la persona nella sua globalità, nella sua intelligenza quanto nella sua emotività, nella sua motivazione quanto nella sua sensorialità, cercando di non dimenticare mai che il cuore e la mente del discente abitano in un corpo che è desideroso di essere ascoltato sempre.

²⁶ P.C. Rivoltella. *Media Education. modelli, esperienze, profilo disciplinare*. Roma, Carocci, 2001.

COMUNICAZIONE E DIVERSITÀ NEI GRUPPI DI LAVORO

di *Pierluigi Diotaiuti*

1. Il clima di lavoro: emozioni, motivazioni e produttività

Le organizzazioni manifestano un'attenzione crescente alle *culture* e ai *climi* presenti al loro interno; ciò è dovuto in buona parte alla consapevolezza che norme informali e atmosfera avvertita in ambito organizzativo contribuiscono a far sentire gli individui accettati e graditi oppure emarginati e non presi in considerazione. Per raggiungere risultati sostenibili, i manager devono sviluppare gruppi di lavoro ad elevato rendimento e devono coltivare un clima di lavoro positivo che incoraggi e promuova la motivazione del personale: le esperienze maturate nell'industria sembrano dimostrare che al clima si possa ascrivere quasi il 30% dei miglioramenti nei risultati finanziari.¹ I manager dovrebbero essere in grado di percepire quando il clima di lavoro sta minando le prestazioni del personale. L'assenteismo, il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance, la mancanza di iniziativa e il ridotto interesse per il lavoro o per l'organizzazione sono segnali che il clima di lavoro può non essere ottimale e che il personale può essere portato ad astenersi dal compiere quegli sforzi discrezionali, o extra, che invece potrebbero apportare nel proprio lavoro.²

¹ Cfr. D. Goleman. "Leadership that Gets Results". In: *Harvard Business Review*. N. 78 (feb. 2000), p. 78-90.

² Oggi sempre di più l'attenzione al funzionamento delle organizzazioni è posta non soltanto sul lavoro in sé (organizzazione del lavoro, progettazione ed esecuzione di funzioni), ma sugli attori (le risorse umane) e su quelle dimensioni soggettive di motivazione, soddisfazione dei bisogni e di realizzazione che ciascun individuo naturalmente ha e che porta nella proprie attività. Si fa riferimento in sostanza ad un "approccio cognitivo" alle organizzazioni che, a differenza dell'"approccio strutturale" (nel quale le organizzazioni sono viste sostanzialmente come un insieme di tecnologie, organici, mezzi finanziari, strutture e forza lavoro e nel quale l'efficienze delle stesse discende dalla combinazione di questi fattori e dall'ottimizzazione del rapporto tra input ed output), le considera come un insieme di individui che operano e cooperano per il raggiungimento di un determinato fine. Sono viste, cioè, come un fatto psicologico, soggettivo: un insieme di percezioni, regolazioni a coppie, rapporti con i gruppi e quindi, non più solo come una struttura all'interno della quale operano uomini-macchine, ma come un modo di vivere in una dimensione collettiva. In questo contesto diventa essenziale con-

La cultura organizzativa si riferisce alle realtà condivise, ai valori, ai simboli e ai rituali tenuti in comune dai membri di un'organizzazione che contribuiscono alla creazione di norme e alle attese di comportamenti.³ Il clima è correlato con la cultura che l'organizzazione sviluppa nel corso della sua evoluzione. La cultura organizzativa creando un sistema di valori, di norme, di aspettative di comportamento condiviso, influenza le azioni e le valutazioni dei propri membri.⁴ In sostanza, le credenze, i simboli, i rituali e le norme condivise influenzano l'impiegato nelle percezioni, nei comportamenti e nella risposta emozionale al luogo di lavoro influenzando, quindi, sul clima dell'organizzazione.⁵

Il clima organizzativo rappresenta, quindi, le percezioni che i singoli membri hanno delle caratteristiche oggettive di un'organizzazione: ogni individuo, facente parte di un gruppo, percepisce l'organizzazione nel suo complesso come un set di caratteristiche che la descrivono e la distinguono dalle altre e che rimangono relativamente stabili nel tempo; tali caratteristiche influiscono sul comportamento lavorativo degli individui e sulla risposta emozionale fornita dagli stessi all'ambiente di lavoro. Dal riconoscimento e dalla gestione delle emozioni diverse che emergono in azienda, o nel singolo gruppo di lavoro, si valuta "il clima efficace".⁶ Il concetto di clima, quindi, può essere definito come l'insieme delle emozioni, delle opinioni, delle percezioni, dei vissuti e dei sentimenti dei membri di un grup-

siderare il concetto di "clima". Cfr. L. Jurcovich. "L'approccio cognitivo: un metodo per chi interpreta lo sviluppo locale". In: www.trasversale.com/doc/Approccio_cognitivo_metodo_interpreta_sviluppo_locale.pdf; E. Spaltro. *Il check up organizzativo*. Milano, Isedi, 1977.

³ Cfr. E.H. Schein. "Organizational Culture". In: *American Psychologist*. N. 45 (1990), p. 109-119.

⁴ La cultura definisce l'organizzazione stessa e indica come si deve agire e come le cose vanno fatte nell'organizzazione; mostra cioè quei comportamenti (anche lavorativi) che contribuiscono al successo o al fallimento dell'organizzazione. Cfr. N.M. Ashkanasy, C. P.M. Wilderom, M.F. Peterson. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Sage, 2000; W. Verbeke, M. Volgering, M. Hessels. "Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture". In: *Journal of Management Studies*. N. 35 (mar. 1998), p. 303-330; R.A. Cooke, D.M. Rousseau. "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture". In: *Group & Organization Studies*. N. 13 (mar. 1998), p. 245-273.

⁵ Ad esempio, le regole culturali stabiliscono il livello di informalità ammessa nelle relazioni, che a sua volta determina il grado di calore e sostegno rilevabili nel clima.

⁶ Il clima per altro differisce dalla struttura di un'organizzazione: se quest'ultima è l'anatomia delle organizzazioni, la semplice ossatura dello scheletro; il clima è il modo in cui gli impiegati vedono la personalità dell'organizzazione. Cfr. G. Ekvall. "The climate metaphor in organization theory". In: B.M. Bass, P.J.D. Drenth, *Advances in organizational psychology: An international review*. Newbury Park, Sage Publications, 1987, p. 177-190; F.J. Landy. *Psychology of work behaviour*. Homewood, Illinois, The Dorsey Press, 1989; C. Glisson, L.R. James. "The cross-level effects of culture and climate in human service teams". In: *Journal of Organizational Behavior*. N. 23 (2002), p. 767-794; G. Forehand, B. Von Gilmer. "Environmental variations in studies of organisational behaviour". In: *Psychological Bulletin*. N. 62 (1964), p. 362-381.

po; rappresenta la qualità dell'ambiente, ovvero l'atmosfera del gruppo stesso.⁷ In tal senso, si evidenzia come esso faccia riferimento ad un campo di attribuzioni soggettive che possono essere rivolte alla dimensione collettiva del gruppo, ma che non cessano per questo di possedere valenze sostanzialmente individuali.⁸ In quest'ottica il clima può essere visto come l'insieme delle qualità relazionali, intese come elementi di acquisizione soggettiva e scambio comunicativo nel gruppo e come momento di contatto con tutte le realtà presenti in un'organizzazione, percepite in un gruppo

⁷ Il concetto di "clima" deriva dagli studi di Kurt Lewin sulle dinamiche di gruppo. Lewin mettendo in rilievo l'esistenza di elementi che, se pur non appartenenti alle determinanti strutturali delle organizzazioni, erano in grado di influenzare i risultati ottenuti dalle stesse, fece emergere l'idea dell'esistenza di un'atmosfera che avvolgesse e coinvolgesse tutti i membri di uno spazio vitale. Il termine "clima", che ha poi sostituito quello di "atmosfera" ha una chiara derivazione geografico-meteorologica. Applicato a contesti sociali, è una metafora per richiamare alla mente la somiglianza tra le condizioni psicosociali in contesti sociali e le condizioni meteorologiche nelle regioni geografiche: come si parla di clima marino, montano, mediterraneo, ecc. allo stesso modo si parla di clima motivato, autoritario, partecipativo, sereno, ostile. Cfr. C. Bisio. *Comunicare in Azienda*. Milano, Franco Angeli, 2004; G.P. Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano, Raffaello Cortina, 1992.

⁸ Fondamentale per la comprensione del costruito del clima risulta la distinzione in clima psicologico e clima organizzativo operata dai ricercatori. L'approccio basato su misure percettive di attributi individuali rileva il clima partendo da ciò che i singoli percepiscono, e vede tali percezioni come attributi dell'individuo. Per L.R. James, il clima psicologico nasce dall'influsso che l'ambiente lavorativo ha sul benessere psicologico dei lavoratori. C.P. Parker, invece, definendolo come un costruito morale comprendente le rappresentazioni di strutture, processi, eventi di un'organizzazione, che risultino psicologicamente significative per l'individuo stesso, evidenzia che, fermo restando il carattere individuale, la percezione del clima psicologico rende possibile l'interpretazione di eventi, la predizione di risultati e la valutazione di quanto le azioni messe in atto siano appropriate alle situazioni in cui si opera. Invece, quando gli individui appartenenti ad un determinato gruppo di lavoro concordano riguardo alla loro percezione dell'impatto dell'ambiente di lavoro è possibile parlare di clima organizzativo. Infatti, tali percezioni condivise possono essere aggregate e descritte come clima organizzativo. Ciò che distingue, quindi, un'analisi del clima organizzativo da una che si occupi del clima psicologico, è il passaggio analitico dall'individuo al gruppo. Il clima organizzativo si riferisce ad attributi organizzativi e ai loro effetti principali sui membri dell'organizzazione: la sua funzione primaria è di orientare e modellare il comportamento individuale attraverso modalità che vengono di volta in volta dettate dalle esigenze organizzative. Le differenze tra il clima psicologico individuale e il clima dell'organizzazione rappresentano un'importante componente che influenza la soddisfazione e la prestazione lavorativa: l'attenzione al fattore clima va diretta precisamente in quella zona intermedia che consente a una somma di percezioni individuali di mescolarsi, aggregarsi, stemperarsi, rinforzarsi, trasformarsi variamente, diventando un fenomeno autenticamente "grupale". Cfr. L.R. James, A.P. Jones. "Organizational climate: A review of theory and research". In: *Psychological Bulletin*. N. 81 (1974), p. 1096-1112; C. Glisson, L.R. James [nota 6], p. 767-794; C.P. Parker, B.B. Baltes, S.A. Young, J.W. Huff, R.A. Altmann, H.A. Lacost, J.E. Roberts. "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review". In: *Journal of Organizational Behavior*. N. 24 (2003), p. 390; D.J. Koys, T.A. De Cotiis. "Inductive measures of psychological climate". In: *Human relations*. N. 44 (marzo 1991), p. 265-285; G.P. Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano. [Nota 7].

e dai membri del gruppo stesso.⁹ Un secondo aspetto riguarda, invece, il clima come qualità del sistema. Infatti, quando gli individui appartenenti ad un gruppo ne descrivono il clima, non fanno altro che descrivere il “carattere” e gli attributi essenziali del “sistema gruppo”. In un gruppo ogni membro influenza il clima in senso positivo o in senso negativo, in quanto ognuno proietta all’interno tensioni, ostilità, soddisfazione, fiducia che derivano dai bisogni individuali e che poi vanno a determinare e motivare l’appartenenza al gruppo. Il contrasto tra i bisogni e le strategie di soddisfazione attuate dai membri, genera da una parte il contributo che ciascuno dà alla formazione dell’atmosfera di gruppo, dall’altra, la percezione reciproca degli eventi che accadono e del loro significato.¹⁰ Il clima e la cultura sono, dunque, caratteristiche fondamentali delle organizzazioni e, in particolare, sono considerati come due importanti fattori di predizione del turnover del personale.¹¹ Fattori quali l’alto stress ambientale, la mancanza

⁹ Entrano in questo concetto le relazioni con i propri superiori, con i propri colleghi, il livello di retribuzione, la percezione del proprio ruolo professionale rispetto al ruolo assegnato formalmente, la consapevolezza della propria efficacia e controllo nelle situazioni, il senso di sicurezza e appartenenza, l’immagine dell’azienda all’esterno e la sua eticità e coerenza con la missione ufficialmente dichiarata, ecc. Cfr. C. Bisio. [Nota 7].

¹⁰ A livello teorico spiegare le modalità della formazione del clima, cioè, come gli individui sottoposti ad una vasta gamma di stimoli arrivino ad avere percezioni relativamente omogenee degli stessi e attribuiscono medesimi significati ai tratti salienti della vita organizzativa costituisce un problema rilevante. Cfr. B. Schneider, A.E. Reichers. “On the etiology of climates”. In: *Personnel Psychology*. N. 36 (1983), p. 19-39.

¹¹ La soddisfazione per il lavoro e l’impegno organizzativo sono le due dimensioni degli atteggiamenti lavorativi più comunemente citate. È stato dimostrato che tali dimensioni sono correlate con la cultura e con il clima organizzativo, con i comportamenti sul lavoro e con il turnover degli impiegati. La “job satisfaction” fa riferimento ad una valutazione interiorizzata della mansione svolta, delle esperienze e delle condizioni lavorative nonché della “posizione” occupata all’interno dell’organizzazione, essa è positivamente correlata con la motivazione: gli individui più soddisfatti tendono ad essere anche i più motivati; non si può essere soddisfatti senza essere motivati, ma si può essere motivati senza essere soddisfatti. L’“Organizational commitment” è la misura del coinvolgimento nel lavoro e nell’organizzazione. È il grado di partecipazione attiva e propositiva del dipendente nei confronti del proprio ruolo\lavoro e dell’organizzazione in cui opera. Riassume l’insieme delle percezioni e dei vissuti, sperimentate concretamente sul lavoro e relative all’investimento emozionale del singolo nel lavoro e nei confronti dell’azienda di appartenenza. Cfr. E.A. Locke. “The nature and causes of job satisfaction”. In: M.D. Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNalley College, 1990, p. 1297-1349; S.H. Lease. “Annual review, 1993-1997: Work attitude and outcomes”. In: *Journal of Vocational Behavior*. N. 53 (feb. 1998), p. 154-183; T.N. Martin. “A path analytic investigation of Price’s turnover model”. In: *Managerial Psychology*. N. 2 (gen. 1981), p. 1-14; R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers. *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press, 1982; W. Van Breukelen, R. Van Der Vlist, H. Steensma. “Voluntary employee turnover: Combining variables from the ‘traditional’ turnover literature with the theory of planned behaviour”. In: *Journal of Organizational Behavior*. N. 25 (lug. 2004), p. 893-914; M.L. Verquer, T.A. Beehr, S.H. Wagner. “A meta analysis of relations between person-organization fit and work attitudes”. In: *Journal of Vocational Behavior*. N. 63 (mar. 2003), p. 473-489.

di supporto, la demotivazione e la bassa retribuzione possono innescare un più intenso turnover del personale incrementando i costi e limitando il funzionamento ottimale delle organizzazioni. Un elevato turnover, infatti, oltre ad incidere pesantemente sui costi per il reclutamento, la selezione e la formazione del nuovo personale, impatta in modo estremamente negativo sul morale e sull'efficacia dello stesso, comportando la formazione di gruppi di lavoro "più deboli", una riduzione della produttività sia a breve che a medio-lungo termine e una diminuzione della qualità dei servizi e dei prodotti forniti ai clienti.¹²

L'identificazione del clima di un'organizzazione non è affatto semplice.¹³ Viene considerato *buono* il clima di un gruppo di lavoro in cui ci sia il giusto sostegno e calore, i ruoli siano riconosciuti attraverso la valorizzazione delle capacità dei membri, la comunicazione sia aperta, sincera e fornisca feedback chiari e accettabili sui comportamenti e sui risultati. Fondamentale diventa perciò, in ambito organizzativo, il ruolo dei manager, la cui sensibilità gestionale deve saper valorizzare e motivare nel giusto modo le risorse umane.¹⁴ La motivazione, sia dei manager che del personale, ha un notevole influsso sulle performance complessive.¹⁵ Impiegati al-

¹² Tutto ciò riverberandosi sull'efficacia e sulle performance globali dell'organizzazione. Cfr. S. Jayaratne, W.A. Chess. "Job satisfaction, burnout, and turnover: A national study". In: *Social Work*. N. 29 (mag. 1984), p. 448-453; A. Gray, V. Phillips, C. Normand. "The costs of turnover: Evidence from the British National Health Service". In: *Health Policy*. N. 38 (1996), p.117-128; H.K. Knudsen, J.A. Johnson, P.M. Roman. "Retaining counseling staff at substance abuse treatment centers: Effects of management practices". In: *Journal of Substance Abuse Treatment*. N. 24 (feb. 2003), p. 129-135; L. Argote, C.A. Insko, N. Yovetich, A.A. Romero. "Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance". In: *Journal of Applied Social Psychology*. N. 25 (giu. 1995), p. 512-529; P. Bingley, N. Westergaard-Nielsen. "Personnel policy and profit". In: *Journal of Business Research*. N. 57 (mag. 2004), p. 557-563.

¹³ Spesso, infatti, anche i componenti del gruppo stesso prendono coscienza del tipo di clima o delle sue caratteristiche solo se il gruppo vive un momento di cambiamento. Questa possibile incapacità dei membri di un gruppo a riconoscerne il clima dipende dal fatto che questo è una qualità relativamente duratura dell'ambiente relazionale del gruppo, nel senso che viene percepita ed influenza costantemente il comportamento dei singoli soggetti che vi sono a contatto. Cfr. G.P. Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano. [Nota 7].

¹⁴ Le motivazioni sono le energie per fare qualcosa. Compito del manager è scoprire le motivazioni dei suoi impiegati; aiutarli a liberare tali energie e indirizzarle nel lavoro produttivo. Si parla a tal proposito di fattori motivazionali "interni" e "esterni"; questi ultimi sono legati più strettamente al lavoro e sono ad esempio lo stipendio, i benefici, la sicurezza sul posto di lavoro e arrivano a comprendere anche i feedback positivi e i riconoscimenti; le altre invece sono più strettamente legate ai soggetti e possono essere influenzate dalle opportunità di crescita, dall'avanzamento, dalla responsabilizzazione nel lavoro, dalle gratificazioni e dalla percezione di essere seguiti dai supervisori. Cfr. A.A.VV. *Management Skills: Motivating Individuals and Teams. Training program materials*. Burlington, Linkage Ink, 2002).

¹⁵ Infatti, la maggior parte dei manager che sono riusciti ad ottenere forti e sostenibili performance nelle loro organizzazioni, riconoscono che il loro successo è dovuto ad un impegno di gruppo che coinvolge i membri del personale. Cfr. A.A.VV. "Management

tamente motivati si dedicano all'adempimento della mission della propria organizzazione e lavorano energicamente per realizzarla: sono ben disposti verso le innovazioni e volentieri affrontano le sfide, cooperano con gli altri, sono pronti ad assumersi responsabilità e rischi per fare in modo che si realizzino gli obiettivi dell'organizzazione. Gli impiegati demotivati, invece, finiscono col mancare gli obiettivi di performance partecipando mal volentieri e con scarso impegno alla vita dell'organizzazione; questo è dimostrato anche dall'alto tasso di assenteismo che li contraddistingue, dallo scarso interesse o dall'opposizione che possono mostrare verso l'introduzione di nuove idee o di nuovi processi; inoltre, questi tendono a non comunicare con gli altri sul posto di lavoro e possono essere causa di conflitti con il resto del personale. Perciò il clima di un'organizzazione oltre ad essere uno dei fattori che influenza la motivazione ad avere un alto rendimento, può avere anche un potente influsso sulle aspettative degli individui, sui comportamenti lavorativi e sulle performance.¹⁶ I manager possono favorire la formazione di un clima positivo applicando pratiche di gestione e di comando che promuovano la chiarezza, il supporto e la competizione sul lavoro.¹⁷

Un ambiente fornisce chiarezza quando il gruppo conosce i suoi compiti e le sue responsabilità, gli standard di performance e le conseguenze del mancato raggiungimento degli stessi: ogni membro, quindi, sa chiaramente "quello che deve fare e perché lo deve fare" e percepisce il suo ruolo come allineato con i propositi del gruppo e dell'organizzazione. Fornire supporto significa, invece, fare in modo che i membri del gruppo sentano di avere le risorse e l'appoggio di cui essi hanno bisogno.¹⁸ Una tale atmosfera si crea quando i membri del gruppo percepiscono che le loro capacità sono riconosciute; quando essi partecipano alle decisioni che incidono sulla vita del gruppo di lavoro e quando avvertono apprezzamento

Sciences for Health. Creating a Climate that Motivates Staff and Improves Performance". In: *The Manager*. N. 11 (mar. 2002), p. 1-22.

¹⁶ A.A.VV. [Nota 15], p. 2-3.

¹⁷ Il clima di lavoro di un'organizzazione può subire l'influenza di fattori sia esterni che interni: la storia dell'organizzazione, la cultura, le strategie di leadership e le pratiche di management, l'ambiente esterno, ecc. I manager di un gruppo di lavoro sono in grado di controllare alcuni di questi fattori: ad esempio, il modo in cui vengono esercitate la leadership e le pratiche di management possono incidere per almeno il 50% sul clima del gruppo di lavoro. Altri elementi che possono avere un notevole impatto sono: il disegno dei compiti e delle mansioni, i sistemi di ricompensa, le politiche, le procedure e le strategie. Cfr. A.A.VV. [Nota 14]; M. Buckingham, C. Coffman. *First Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently*. New York, Simon and Schuster, 1999; R. Stringer. *Leadership and Organizational Climate*. New York, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.

¹⁸ Le risorse includono i rifornimenti essenziali, le capacità, i mezzi e il budget senza il quale le loro performance sarebbero pesantemente costrette. Il supporto emozionale include un'atmosfera di fiducia, di reciproco sostegno e meritato riconoscimento in aggiunta alle risorse interiori degli individui.

e riconoscimento per i successi sia individuali che del gruppo. Un "clima competitivo" si favorisce dando ai membri del gruppo una maggiore autonomia nel lavoro, responsabilizzandoli attraverso un processo di assegnazione di obiettivi e di valutazione dei risultati, sviluppando le capacità e le abilità per compiere i servizi appropriati. Così facendo si svilupperà una maggiore propensione ad adottare attività alternative quando richieste e a ricercare nuovi modi di fare le cose per essere più efficaci assumendosi rischi ragionevoli.¹⁹ Gli impiegati che lavorano in organizzazioni con culture e climi più positivi tenderanno ad essere più soddisfatti del loro lavoro e delle loro mansioni e più impegnati nell'organizzazione diminuendo, quindi, anche le probabilità che le abbandonino.

Un'organizzazione per essere efficace e produttiva deve essere in grado innanzitutto di promuovere e mantenere un adeguato livello di benessere fisico e psicologico di coloro che vi operano. Situazioni di scarsa produttività, assenteismo, mancanza di impegno, scarsa motivazione e difficoltà ad offrire servizi di qualità sono spesso la conseguenza di un generale malessere individuale e collettivo dei lavoratori.²⁰

Cercare di fare una diagnosi del clima che si respira nell'azienda significa quindi prendere in considerazione le dimensioni soggettive e dei

¹⁹ Al fine di raggiungere performance adeguate tutte e tre queste dimensioni sono critiche e altamente interrelate. Cfr. P.M. Leiter, M. Buckingham, C. Coffman [Nota 17]; C. Maslach. *Preventing burnout and building engagement. Team member's workbook*. San Francisco, Jossey-Bass, 2000.

²⁰ D. Goleman ha mostrato come i migliori climi organizzativi siano caratterizzati da bassi livelli di esaurimento emozionale e da bassi livelli di depersonalizzazione. Per esaurimento emozionale si intende l'esaurimento causato dalle "richieste" del proprio lavoro, ed è connesso all'inaridimento emotivo con il quale il lavoratore considera il rapporto con i destinatari del proprio lavoro. La depersonalizzazione del rapporto con gli utenti o con i clienti è il limite al quale un impiegato si sente irrigidito, distante verso quelli per i quali presta servizio e si manifesta con comportamenti freddi o sgarbati verso questi. Tali elementi insieme ad un diminuito senso di realizzazione personale sono causa della cosiddetta sindrome di "Burn out", che porta ad uno svuotamento delle risorse emotive e personali con la conseguenza che l'operatore vive una condizione lavorativa negativa. Tali elementi sono anche messi in relazione con il turn over del personale, avendo una forte incidenza sulla soddisfazione lavorativa e sull'impegno nell'organizzazione. Ad esempio per i lavoratori di una azienda a carattere ospedaliero la presenza dei classici sintomi dell'esaurimento, del cinismo, dello sfinimento e della frustrazione nei confronti delle condizioni di lavoro, era direttamente correlata al livello di insoddisfazione dei pazienti relativamente al loro soggiorno ospedaliero. Infatti, quanto più essi erano soddisfatti del loro lavoro, tanto meglio i pazienti giudicavano, nel complesso, il proprio periodo di degenza. Da uno studio condotto negli Stati Uniti su 12000 lavoratori impegnati nel settore sanitario, i dipartimenti e gli ospedali nei quali erano più frequenti le lamentele per lo stress sul lavoro erano anche quelli più spesso oggetto di cause legali per imperizia o negligenza. Cfr. D. Goleman. *Lavorare con Intelligenza Emotiva*. Milano, Rizzoli, 1998; E.E. Lawler, D.T. Hall, G.R. Oldman. "Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance". In: *Organizational Behavior and Human Performance*. N. 11 (gen. 1974), p. 139-155; C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter. "Job burnout". In: *Annual Review of Psychology*. N. 52 (2001), p. 397- 422.

piccoli gruppi che tradizionalmente vengono trascurate quando si affrontano analisi organizzative volte al cambiamento ed al miglioramento: le percezioni di tali soggetti diventano centrali nelle diagnosi dei problemi e delle disfunzioni di un'organizzazione. Considerare il clima significa considerare centrale nelle scelte strategiche e nei valori dell'organizzazione anche la qualità della vita e del benessere delle persone che vi lavorano.²¹

2. Il team interculturale

Un gruppo di lavoro è composto da individui che vedono se stessi e sono visti dagli altri come un'entità sociale: interdipendenti a causa dei compiti che svolgono come membri di un gruppo e coinvolti in uno o più sistemi sociali più vasti (ad esempio una comunità, una organizzazione). L'uso dei gruppi come fondamentali particelle elementari della strategia e della struttura dell'organizzazione sembra essere la premessa all'assunto secondo il quale essi, accogliendo le diversità nelle abilità, nei talenti, nelle competenze, nelle conoscenze, nei valori e nell'informazione, forniscono un modo efficiente e flessibile di coordinare la produzione, permettendo così una più efficace azione dell'organizzazione volta ad individuare soluzioni di alta qualità ai problemi emergenti nelle stesse.²² Un gruppo diventa un team quando sviluppa tra i suoi membri un senso di impegno condiviso e una profonda sinergia. Considerato, infatti, che probabilmente nessun individuo è in possesso di tutta quella gamma di caratteristiche correlate alla mansione e necessarie per raggiungere gli scopi desiderati, la diversità nei team può permettere una maggiore produttività rispetto a quella che potrebbe essere raggiunta solo con gli sforzi individuali.²³ Il processo di "cross-fertilization", possibile all'interno dei team ad elevata diversità, favorisce una maggiore creatività, un maggior grado di innovazione e una superiore capacità di "problem-solving", e può condurre ad una maggiore efficacia.²⁴ Nonostante la centralità nel disegno organizzativo, i team pre-

²¹ Cfr. M.C. Moresco. "Gli Strumenti e i Modi Della Comunicazione Interna Formale". In: www.asl2.liguria.it/pdf/3A_ASPIC.pdf

²² Cfr. K.A. Jehn, G.B. Northcraft, M.A. Neale. "Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups". In: *Administrative Science Quarterly*. N. 44 (1999), p. 741-763.

²³ La produttività dei singoli membri del team infatti risulta accresciuta dalle interazioni tra i diversi membri dello stesso che si completano a vicenda piuttosto che fungere solo da sostituti l'uno dell'altro. Una maggior diversità quindi renderà i membri dei team più efficienti. Cfr. C.C. Eckel, P.J. Grossman. "Managing Diversity by Creating Team Identity". In: *Journal of Economic Behavior & Organization*. N. 58 (2005), p. 371-392.

²⁴ Il processo di "cross-fertilization" è definito come l' "interscambio" tra differenti culture e differenti modi di pensare che è mutuamente benefico e produttivo. Cfr. G.B. Northcraft, J.T. Polzer, M.A. Neale, R.M. Kramer. "Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams". In: S.E. Jackson, M.N.

sentano intrinseci problemi di coordinamento, motivazione e gestione dei conflitti, dovuti proprio alla crescente diversità che si registra all'interno degli stessi.²⁵

Le organizzazioni si trovano infatti a dover gestire una forza lavoro che è composta sempre più da individui che hanno distinti atteggiamenti culturali, comportamenti, aspettative e richieste.²⁶ La gestione della diversità culturale e dei processi interpersonali all'interno delle organizzazioni e dei gruppi di lavoro ha assunto, quindi, un'importanza critica da quando le organizzazioni utilizzano diffusamente i team per essere più competitive.²⁷ Tenere in giusta considerazione i diversi background culturali diventa fondamentale nella costruzione e nella gestione dei gruppi di lavoro: questi, infatti, influenzano il modo in cui le persone interagiscono e affrontano i potenziali conflitti.²⁸ La ricerca sulla composizione dei team suggerisce che i membri di team culturalmente omogenei, riuscendo ad instaurare relazioni "migliori", tenderanno ad essere maggiormente soddisfatti. I soggetti appartenenti ad uno stesso gruppo culturale, infatti, oltre

Roderman, *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington, , APA, 1996, p. 69-96.

²⁵ Cfr. J.R. Katzenbach, D.K. Smith. "The discipline of teams". In: *Harvard Business Review*. N. 71 (1983), p. 111-120; J.R. Hackman. "The design of work teams". In: J.W. Lorsch. *Handbook of Organizational Behavior*. New York, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987, p. 315-342; R.A. Guzzo, G.P. Shea. "Group performance and intergroup relations in organizations". In: M.D. Dunnette, L.M. Hough. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3. (p. 269-313). Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1992; K.A. Jehn. "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". In: *Administrative Science Quarterly*. N. 40 (1995), p. 256-282.

²⁶ La diversità che le organizzazioni devono gestire nei team ha dimensioni molteplici. Una dimensione fa riferimento alla "diversità informazionale" e comprende il mix di talenti, abilità, visioni e informazioni che i differenti membri apportano al team. Un'altra dimensione attiene, invece, alle diversità nelle categorie sociali (le diversità demografiche). Sotto questo aspetto i membri del team possono essere di differente sesso, appartenere a differenti gruppi razziali o etnici, avere background sociali o culturali differenti. Cfr. J.E. McGrath, J.L. Berdahl, H. Arrow. "Traits, expectations, culture and clout: the dynamics in workgroup". In: S. Jackson, M. Ruderman. *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington, APA, 1995, p. 17-45; G.B. Northcraft, J.T. Polzer, M.A. Neale, R.M. Kramer. [Nota 24] , p. 69-96.

²⁷ Si definisce diversità culturale "l'esistenza di due o più persone provenienti da differenti gruppi culturali in ogni singolo gruppo dell'organizzazione". Cfr. R.L. De Simone, D.M. Harris. *Human Resource Development*. Orlando, The Dryden Press, 1998; F.J. Milliken, L.L. Martins. "Searching for common threads. Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". In: *Academy of Management Review*. N. 21 (1996), p. 402-433.

²⁸ Ad esempio, alcuni studi hanno sottolineato come la composizione del gruppo influenzi il tipo di norme che emergono. Anche tra team aventi le stesse caratteristiche, gli stessi compiti, incentivi e obiettivi, norme differenti emergono in gruppi differenti. In particolare team demograficamente più diversi tenderanno a sviluppare norme meno cooperative di quelle riscontrabili in gruppi omogenei. Cfr. J.A. Chatman, F.J. Flynn. "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams". In: *Academy of Management Journal*. N. 44 (mag. 2001), p. 956-974.

ad avere in comune il patrimonio socio-culturale tendono a condividere visioni, norme, valori, obiettivi e perciò sono portati ad interpretare e valutare eventi e pratiche di gestione in modo simile.²⁹ Al contrario, l'eterogeneità culturale all'interno dei team, anche se generalmente vista come portatrice di innumerevoli benefici (maggiore creatività, superiore capacità di risoluzione dei problemi, maggiore capacità di innovazione, ecc.), può in realtà essere causa di incomprensioni e di mancanza di comunicazione tra i membri.³⁰ Sarà più probabile, infatti, che i membri appartenenti ad un team culturalmente eterogeneo (portando diverse visioni, norme, valori, ecc.) tenderanno a rispondere in modo diverso allo stesso evento o allo stesso approccio manageriale.³¹

La "teoria dell'identità sociale" suggerisce che i membri di un team eterogeneo rispetto alle categorie sociali, possano avere delle difficoltà ad integrare i loro diversi background e i loro valori e riuscire a lavorare insieme. Il disagio o l'apprensione che essi provano quando interagiscono con i membri di una differente categoria sociale è la naturale conseguenza di un processo di identificazione sociale. Secondo tale teoria infatti, è molto più probabile che i membri del team si sentano più a loro agio lavorando e collaborando con quelle persone con le quali si identificano e delle

²⁹ Secondo quanto affermato da Cox, le identità culturali derivano dall'appartenenza a gruppi che sono socio-culturalmente distinti. Variabili (cosiddette "variabili demografiche") quali la razza, l'etnia, il sesso, la classe sociale, la religione, la nazionalità, l'identità sessuale, specificano l'identità culturale, che può essere definita come l'insieme di valori, credenze, comportamenti, condivisi tra persone che appartengono ad uno stesso gruppo (ad esempio, che hanno in comune la stessa nazionalità, l'appartenenza ad una organizzazione, la stessa funzione o anche lo stesso genere), e che può manifestarsi in un particolare stile di comunicazione, in regole, significati condivisi, dialetti o linguaggi particolari, che gli altri possono (o non possono) riconoscere come culturalmente collegati. L'identità culturale, come comunemente la si intende, risulta essere costruita socialmente, complessa e dinamica. Inoltre, a questa vengono associate, nelle maggiori società, certe posizioni di potere: alcuni gruppi culturali raggiungono un più elevato potere, prestigio e status rispetto agli altri. Il grado al quale uno si identifica con un'identità culturale è il valore che le assegna varia attraverso i gruppi culturali e tra i membri all'interno dei diversi gruppi. Una persona varierà nel grado al quale si identifica con i valori o con le espressioni di un'identità culturale in un dato tempo in relazione all'importanza e alla significatività di quella identità nel contesto nel quale sta operando. Cfr. G. Hofstede. "The Business of International Business is Culture". In: T. Jackson. *Cross-Cultural Management*. Boston, Butterworth Heinemann, 1993; T. Cox. *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993; L.K. Larkey. "Toward a Theory of Communicative Interaction in Culturally Diverse Workgroups". In: *Academy of Management Review*. N. 21 (1996), p. 463-491; B.R. Ragins. "Diversified Mentoring Relationship in Organization: A Power Perspective". In: *Academy of Management Review*. N. 22 (1997), p. 482-521; R.J. Ely. "The Power in demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work". In: *Academy of Management Journal*. N. 38 (1995), p. 589-634.

³⁰ Tutto ciò ripercuotendosi sulle funzioni e sui compiti svolti dal team nell'organizzazione e risolvendosi in una maggiore inefficienza di processo che impatta sulle prestazioni globali dell'organizzazione. Cfr. J.A. Chatman, F.J. Flynn. [Nota 27], p. 956-974.

³¹ J.A. Chatman, F.J. Flynn. [Nota 27], p. 965.

quali sono naturalmente portate a fidarsi.³² L'evidenza empirica, tuttavia, dimostra che questa tendenza può essere sovvertita nel tempo col progredire del team attraverso il suo ciclo di vita.³³ La diversità culturale da sola, dunque, non genererà i benefici ascritti ai team culturalmente eterogenei, ma piuttosto è imparando a lavorare efficacemente con la diversità culturale che si permetterà ai team di realizzare tali benefici.³⁴ Costruire gruppi di lavoro efficaci richiede che i membri del team riconoscano le diverse individualità e abilità e le adoperino al fine di raggiungere gli obiettivi organizzazionali: quanto più i membri si identificano l'uno con l'altro tanto più probabilmente sono portati a credere di avere gli stessi obiettivi, valori, norme, ecc., e tanto più sono disposti a cooperare e lavorare insieme come una squadra.³⁵ Per ottenere il massimo beneficio dai team, dunque, l'imperativo è superare la mancanza di fiducia, di cooperazione e la generale riluttanza a lavorare con gli altri creata dall'appartenenza alle categorie sociali. Comprendere le essenziali competenze interculturali diventa di importanza fondamentale, per i team culturalmente eterogenei.³⁶ Per realizzare le potenziali sinergie che derivano dalla diversità culturale le organizzazioni e i team devono essere interculturalmente competenti. Ciò significa essere capaci non soltanto di comprendere le differenze, ma anche di stabilire un continuo ed efficace dialogo con queste.

In quest'ottica alcuni ricercatori hanno sottolineato l'importanza di sviluppare norme comuni e aspettative di capacità lavorative condivise per operare efficacemente.³⁷ Questi elementi configurano una "cultura

³² Essi molto probabilmente si identificheranno con membri del gruppo che hanno le loro stesse caratteristiche. Cfr. K.A. Jehn, G.B. Northcraft, M.A. Neale. [Nota 22], p. 741-763; G.B. Northcraft, J.T. Polzer, M.A. Neale, R.M. Kramer (1996). [Nota 24], p. 80.

³³ Cox intende con questo che, ad esempio, i membri dei team eterogenei spesso scoprono similarità che li aiutano a diventare più coesi o che i team omogenei possono divenire più creativi qualora questo venga auspicato e promosso. Cfr. T.H. Cox, S.A. Label, P.L. McLeod. "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative behavior on a group task". In: *Academy of Management Journal*. N. 34 (apr. 1991), p. 827-847.

³⁴ Cfr. C.E.J. Härtel, Y. Fujimoto. "Diversity is not a Problem to Be Managed by Organisation but Openness to Perceived Dissimilarities is". In: *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*. N. 6 (gen. 2000), p. 14-27; K.Y. Williams, C.A. O'Reilly. "Forty Years of diversity Research: A review". In: B.M. Staw, L.L. Cummings. In: *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, JAI Press, 1998, p. 77-140.

³⁵ Cfr. S. Lembke, M.G. Wilson. "Putting the Team into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice". In: *Human Relations*. N. 51 (1998), p. 927-944.

³⁶ Poiché le disposizioni degli individui sono modellate dalle loro "remote" esperienze sociali e culturali e poiché il conflitto è un comportamento interpretativo, la cultura determina l'interpretazione del comportamento delle persone e il loro modello di interazione con gli altri. Infatti, la cultura influenza gli obiettivi che le persone hanno nelle interazioni, il che ha delle implicazioni per la trasmissione e l'interpretazione dei messaggi. Cfr. W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim. *Communicating With Strangers: An Approach To Intercultural Communication*. New York, McGraw-Hill, 1997.

³⁷ Cfr. P.C. Earley, C.B. Gibson. *Multinational Team: New Perspective*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

ibrida”.³⁸ Ciò non significa che ognuno nel team ha la stessa visione, ma che esiste una significativa “comprensione” reciproca. Il che facilita la disponibilità degli individui, la performance e la comunicazione nei team. Una cultura ibrida può derivare dalla sovrapposizione delle culture dei membri del team (ad esempio culture nazionali, organizzazionali o funzionali) oppure può derivare da nuovi modelli di interazione sviluppati tra i membri del team e da conoscenze condivise che sono esplicitamente sviluppate nel tempo.³⁹

Una miriade di competenze cross-culturali sono state proposte nella letteratura manageriale come aventi un ruolo chiave nel reclutamento, nella selezione, nella formazione, nello sviluppo, nelle pratiche di gestione della performance e nel complessivo sviluppo di team multiculturali.⁴⁰ Quelle più frequentemente impiegate e che possono essere considerate di maggior importanza sono: il grado di diversità nell’apertura, la capacità di gestire le emozioni, le competenze nella comunicazione interculturale, l’abilità nel gestire i conflitti, l’abilità nel gestire le conoscenze, il “self-management”, la comprensione culturale. Fornire queste abilità ai membri di team multiculturali al momento della composizione del gruppo (o comunque al momento dell’ingresso dei membri nel team) e adottare norme, sistemi di valutazioni delle performance e una formazione che sostenga tali abilità contribuisce a creare un ambiente dove tutti si sentono inclusi e rendono al massimo del loro potenziale.

3. Il management del gruppo interculturale

I processi migratori dei nostri giorni e la globalizzazione delle diverse popolazioni rendono imprescindibile un dialogo interculturale e l’impegno da parte dei dirigenti a creare e gestire una forza lavoro che sia diversa e inclusiva in tutte le aree delle loro aziende.⁴¹ La centralità dei team nei processi produttivi e la crescente diversità all’interno degli stessi diventano caratteristiche sempre più comuni nella vita delle organizzazioni di tutto il mondo.⁴²

³⁸ Cfr. P.C. Earley, E.M. Mosakowski. “Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning”. In: *Academy of Management Journal*. N. 43 (gen. 2000), p. 26-49.

³⁹ Cfr. P.C. Earley, C.B. Gibson. [Nota 37].

⁴⁰ Cfr. P. Iles. “Learning to Work with Difference”. In: *Personnel Review*. N. 24 (giu. 1995), p. 44-60; S. Leiba-O’Sullivan. “The Distinction between Stable and Dynamic Cross-cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability”. In: *Journal of International Business Studies*. N. 30 (apr. 1999), p. 709-725.

⁴¹ Cfr. AA.VV. “Managing a Multicultural Work Force”. In: *Black Enterprise*. N. 31 (2001).

⁴² Come risposta ai cambiamenti nelle condizioni economiche, le organizzazioni cercano infatti di introdurre nuove forme strutturali, disegnate per cercare di minimizzare i

Molti ricercatori affermano che le organizzazioni in grado di impiegare forza lavoro ampia e diversificata possono raggiungere notevoli vaneggi; ciò nonostante, specifiche indagini sulla diversità e la performance nei gruppi di lavoro hanno dimostrato che questa strategia, se non adeguatamente gestita, può avere risultati contrastanti causati dalla maggiore probabilità che, all'interno di tali gruppi culturalmente eterogenei, si verifichino una serie di conflitti.

Quando un gruppo di lavoro è composto da individui della stessa nazionalità, un cospicuo numero di assunti culturali condivisi sulla vita di gruppo facilitano il processo di formazione dello stesso e che gli permettono di lavorare "pacificamente".⁴³ Quando invece i gruppi sono composti da individui provenienti da differenti background culturali e nazionali la formazione e l'esistenza del gruppo stesso sono molto più difficili, data la diversità di credenze (ad esempio, sulle visioni di possibili alternative di azione, sulla scelta delle priorità di azione, sulla previsione degli eventi futuri) di cui questi sono portatori e che derivano dalle esperienze passate e dalla pregressa formazione.⁴⁴ Ignorare tali differenze durante la composizione e la formazione del gruppo può comprometterne già in fase iniziale la coesione; non riconoscere e gestire tempestivamente le differenze nel team può far insorgere situazioni di "task conflict".⁴⁵ Al crescere della

costi e contemporaneamente massimizzare la flessibilità e la reattività alle richieste dei clienti. Tali forme organizzazionali, più piatte e decentrate, tendono ad essere costruite intorno ai gruppi e, a differenza di quanto avviene nelle più tradizionali organizzazioni gerarchiche e centralizzate, favoriscono una più ampia e più intensa comunicazione sincronica intrattenuta dai team e dalle task force. Dai dati riportati da J. Gordon, risulta che l'82% delle compagnie con 100 o più impiegati utilizza nella propria attività i team e le task force; Fortune 1000 riporta altresì che le compagnie che usano "self-managing team" sono più che raddoppiate in percentuale tra il 1987 e 1993: come risultato dei ridimensionamenti, delle reingegnerizzazioni e dell'accresciuto peso dell'informazione, infatti, si è avuta una crescita dell'autonomia dei team, che sono diventati responsabili di molte delle decisioni e delle attività che in passato erano di esclusiva competenza del management. Cfr. E.E. Lawler, S.A. Mohrman, G.E. Ledford. *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, Jossey-Bass, 1995; J. Gordon. "Work teams: how far have we come?". In: *Training* N. 29 (ott. 1992), p. 59-65.

⁴³ Ad esempio le convinzioni condivise in merito a come relazionarsi con i livelli più alti della gerarchia; il grado di apertura; il modo di prendere le decisioni e di trattare il conflitto. Cfr. K. Smith, D. Berg. "Cross-cultural Groups at Work". In: *European Management Journal* N. 15 (gen. 1997), p. 8-15.

⁴⁴ Ad esempio, i dirigenti che hanno avuto una formazione nel settore delle vendite o nel marketing tenderanno a considerare le opportunità e gli affari da prospettive specifiche che differiscono da quelle di coloro che hanno avuto principalmente esperienze ingegneristiche. Tali prospettive distinte possono derivare, in parte, anche dalle disparità nella allocazione delle risorse e delle ricompense, poiché questo incoraggia visioni contrastanti rispetto a ciò che è importante. Cfr. A. Donnellon. "Cross-functional teams in product development: Accommodating the structure to the process". In: *Journal of Product Innovation Management* N. 10 (1993), p. 377-392.

⁴⁵ In funzione della particolare struttura di credenze, i membri dei gruppi possono ave-

diversità all'interno del team aumentano le probabilità che si moltiplichino i cosiddetti "intragroup-task-conflict".⁴⁶ La conoscenza di strategie di gestione e risoluzione del conflitto, dunque, è fondamentale per coordinare il lavoro nei team culturalmente eterogenei.⁴⁷

Tali strategie implicano la conoscenza del "ciclo di conflitto", la capacità di sviluppare nuove abilità e nuovi stili di gestione del conflitto stesso.⁴⁸ È importante notare, infatti, che la ricerca ha mostrato che gli individui provenienti da diversi background culturali differiscono anche nel loro modo di gestire il conflitto.⁴⁹ È importante, dunque, per i membri di tali team comprendere le diverse abilità nella gestione del conflitto che saranno utili in differenti situazioni. Lasciare il conflitto non gestito può avere un effetto devastante sui team: il successo dipenderà in gran parte da come verranno gestite le tensioni che si potranno generare al loro interno.

Affinché un gruppo interculturale sia in grado di funzionare efficacemente i suoi membri devono imparare come apprendere dagli altri. Un'accresciuta diversità generalmente implica l'esistenza di una maggiore probabilità che gli scambi tra gli individui possano avvenire con "altri" che sono *dissimili* da "noi". Perché le differenze culturali siano apprezzate e valorizzate è necessario che ci sia un certo "grado di apertura" alle differenze nelle persone.⁵⁰ Come suggeriscono C.E.J. Härtel e Y. Fujimoto le persone differiscono nelle loro reazioni alla *dissimilarità* a causa proprio

re differenti preferenze e interpretazioni sul modo di svolgere i compiti. Come riscontrano K. Smith e D. Berg, un atteggiamento comune in molti membri di gruppi demograficamente eterogenei è l'instaurarsi della convinzione che il proprio modo di operare sia il migliore: l'unico modo di fare funzionare meglio le cose. Da tali atteggiamenti può scaturire il conflitto. Vedi nota 43.

⁴⁶ Cfr. M.J. Walzer, G.P. Huber, W.H. Glick. "Functional background as a determinant of executives' selective perception". In: *Academy of Management Journal*. N. 31 (1995), p. 943-974.

⁴⁷ Va sottolineato che sebbene il conflitto sia per lo più percepito come dannoso per i team, se ben gestito può avere alcuni interessanti benefici: ad esempio, può determinare un maggior grado di innovazione e di uguaglianza all'interno dei gruppi. Esistono in realtà vari studi che sottolineano le relazioni tra la gestione del conflitto all'interno di un gruppo e i risultati che ne derivano sia a livello organizzativo sia individuale. Cfr. K.A. Jehn, C. Chadwick, S.B. Thatcher. "To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes". In: *International Journal of Conflict Management*. N. 8 (apr. 1997), p. 287-305; O.B. Ayoko, C.J. Härtel. "Cultural Difference at work: How managers Deepen or Lessen the Cross-Racial Divide in their Workgroups". In: *Queensland Review*. N. 7 (gen. 2000), p. 77-87; K.A. Jehn, G.B. Northcraft, M.A. Neale (1999). [Nota 22], p. 741-763.

⁴⁸ Cfr. M. A. Rahim, A.A. Blum (1994). *Global Perspectives on Organizational Conflict*. Westport: Praeger Publishers.

⁴⁹ Gli stili di gestione del conflitto, infatti, possono variamente concordare con i background culturali. Poiché le disposizioni degli individui sono radicate nelle loro prime esperienze sociali e culturali e dal momento che il conflitto è un comportamento interpretativo, la cultura modella l'interpretazione dei comportamenti delle persone e il loro stile di interazione con gli altri. Cfr. O.B. Ayoko, C.E.J. Härtel. [Nota 47], p. 80.

⁵⁰ Cfr. W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim. [Nota 36].

della differenza nel loro “grado di apertura” alla *dissimilarità* percepita.⁵¹ In sostanza il grado di apertura di una persona può anticipare se questa tende ad assimilare le differenze nei processi di lavoro in un modo positivo o negativo.⁵² Alcune ricerche hanno mostrato che un più elevato grado di apertura degli individui nei team e nelle organizzazioni produce risultati positivi per l'organizzazione nel suo complesso.⁵³

Affinché un gruppo di lavoro eterogeneo diventi integrato e operi con successo, è necessario che i membri di un team siano in grado di superare la predisposizione ad essere attratti dagli “altri simili”.⁵⁴

Secondo J. Bruner, l'individuo organizza le informazioni che riceve dall'ambiente in cui è inserito suddividendo gli altri in categorie sociali, spesso sulla base di attributi demografici e secondo particolari modalità nel quadro di ogni cultura; riesce in tal modo a semplificare e a rendere più controllabile e prevedibile il mondo percepito.⁵⁵

H. Tajfel sostiene che dopo aver effettuato le categorizzazioni, le persone si adoperano per rafforzare l'autostima sviluppando opinioni positive delle proprie categorie e negative nei confronti di quelle degli altri.⁵⁶ Interazioni problematiche e i conflitti emozionali possono svilupparsi come reazione ad un atteggiamento stereotipizzante e discriminatorio.⁵⁷ Anche il conflitto emozionale, se non è gestito adeguatamente, può avere un impatto estremamente negativo sull'efficienza e sull'efficacia dei team

⁵¹ Cfr. Y. Fujimoto, C.E.J. Härtel, G.F. Härtel, N.J. Baker. “Openness to Dissimilarity Moderates the Consequences of Diversity in Well-established Groups”. In: *Asian Pacific Journal of Human Resource*. N. 38 (mar. 2000), p. 46-61.

⁵² Gli individui che hanno un alto grado di apertura alla percezione della dissimilarità vedono le differenze come positive, e sono “aperti” ad imparare dai portatori di tali differenze e cercano di vedere le cose dal punto di vista “differente” degli altri. Al contrario, gli individui che hanno un basso livello di apertura vedono le differenze come negative e sono “chiusi” al punto di vista “differente” degli altri. Vedi nota 51.

⁵³ Per esempio, C.E.J. Härtel e O.B. Ayoko hanno constatato che il grado di apertura insieme con le altre opinioni dei membri dei team contribuisce alla risoluzione dei conflitti e alla coesione del gruppo. Cfr. O.B. Ayoko, C.J. Härtel. [Nota 47].

⁵⁴ Vedi nota 53.

⁵⁵ Cfr. A. Polmonari. *Processi Simbolici e Dinamiche Sociali*. Bologna, Il Mulino, 1995, p. 89-90.

⁵⁶ Attraverso il processo di categorizzazione, gli individui tendono a trascurare eventuali differenze tra soggetti che sono equivalenti nelle loro funzioni e nel loro significato, così come tendono a non rilevare le somiglianze fra le credenze e i sentimenti propri e quelli degli altri considerati differenti. Cfr. A. Polmonari. [Nota 55], p. 90; L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt, K.R. Xin. “Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, conflict and performance”. In: *Administrative Science Quarterly*. N. 44 (gen. 1999), p. 67-81.

⁵⁷ La possibilità che si sviluppino tali atteggiamenti e tali conflitti è connaturata ai gruppi culturalmente eterogenei che, per definizione, sono molto divergenti nei valori e nelle credenze degli individui che li compongono. Cfr. K.K. Reardon. *They don't Get It, Do They?: Communication in the Work Place. Closing the Gap Between Men and Women*. Boston, Little Brown, 2000; O.B. Ayoko, C.J. Härtel. [Nota 47].

multiculturali.⁵⁸ In questa ottica assumono particolare importanza i fattori dell'*intelligenza emozionale*.⁵⁹ Secondo P.J. Jordan, N.M. Ashkanasy e C.E.J. Härtel, tra questi fattori quelli di maggiore importanza sono: saper gestire le proprie emozioni, gestire le emozioni degli altri, controllare le emozioni nel processo decisionale e di problem-solving.⁶⁰ Gli individui con delle buone capacità di gestione delle emozioni riescono ad occuparsi anche delle situazioni più stressanti in un modo più rilassato e più equo, evitando comportamenti e attività controproducenti.⁶¹ Sviluppate tali abilità aiuta la comprensione e la valutazione delle diverse situazioni e di conseguenza permette ai team di raggiungere migliori risultati.⁶² L'impegno e un'adeguata formazione possono migliorare l'abilità nel gestire l'intelligenza emozionale, indispensabile anche per un'efficace comunicazione interculturale.⁶³

La cultura e la comunicazione sono strettamente connesse.⁶⁴ Quando i membri dei team devono interagire con persone che provengono da differenti background culturali, si possono trovare di fronte a linguaggi, regole e norme che sono a loro sconosciute. Una tale situazione può ingenerare confusione e incomprensioni.⁶⁵ Per evitare ciò, sembra che i membri dei team culturalmente eterogenei siano portati a comunicare tra loro più formalmente e addirittura, quando possibile, ad evitare l'interazione.⁶⁶ Linguaggio e comunicazione (inclusa la comunicazione non verbale), dunque, giocano un ruolo chiave nel lavorare con le differenze.⁶⁷ Affinché la comunicazione interculturale sia efficace, gli individui hanno bisogno di comprendere le diverse culture che il gruppo accoglie per codificare e

⁵⁸ Invece, una buona regolazione delle emozioni permette agli individui di ricalibrare l'attenzione propria e degli altri su problemi più importanti.

⁵⁹ Come suggerito da C. Darwin (uno dei primi ad occuparsi di tale argomento) con il termine "intelligenza emozionale" si indicano quelle abilità nel comprendere ed esprimere se stessi; nel comprendere gli altri e nel relazionarsi con loro; nel controllare e gestire le emozioni; nel gestire il cambiamento, nell'adattarsi e nel risolvere i problemi di natura personale e interpersonale e infine le abilità nel creare un clima positivo e motivante. Cfr. V.U. Druskat, F. Sala, G. Mount. *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research. Evidence with Individuals and Groups*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 4.

⁶⁰ Cfr. P.J. Jordan, N. M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel. "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioural Reaction to Job Security". In: *Academy of Management Review*. N. 27 (mar. 2002), p. 361-372.

⁶¹ Vedi nota 60.

⁶² Cfr. J. Mayer, P. Salovey. "The Intelligence of Emotional Intelligence". In: *Intelligence*. N. 17 (apr. 1994), p. 433-442.

⁶³ Vedi nota 62.

⁶⁴ È la cultura che stabilisce con "chi" si comunica, "come" si comunica e "che cosa" si comunica. Cfr. M.C. Gersten (1990). "Intercultural Competence and Expatriates". In: *International Journal of Human Resource Management*. N. 1 (mar. 1990), p. 241-262.

⁶⁵ Cfr. O.B. Ayoko, C.J. Härtel. [Nota 47].

⁶⁶ Cfr. F.J. Milliken, L.L. Martins. [Nota 27], p. 402-433.

⁶⁷ Cfr. P. Iles. [Nota 40], p. 44-60.

decodificare i loro messaggi.⁶⁸ Per cui, la “comprensione culturale” costituisce il presupposto per sviluppare tali competenze.⁶⁹ Con l’espressione “comprensione culturale” si fa riferimento alla sensibilità, all’empatia e alla flessibilità verso le differenze culturali. È possibile ritrovare in letteratura una serie di studi che dimostrano come la consapevolezza e la sensibilità verso le differenze culturali siano delle componenti chiave del successo delle persone impegnate in relazioni cross-culturali e come sia necessario sviluppare la comprensione culturale al fine di far diventare i team inclusivi ed efficaci. La comprensione culturale, inoltre, costituisce il fondamento della fiducia tra i membri del team visto che rinforza l’efficace comunicazione tra questi.⁷⁰ Quindi, la capacità di comprendere le altre culture è uno dei fattori che maggiormente influenza l’efficace comunicazione con le persone culturalmente diverse.⁷¹ Gli individui, formandosi in un dato ambiente con una data cultura, attraverso la socializzazione imparano ciò che è adatto, efficace, apprezzato e rispettato e quello che, invece, non lo è. Essi raggiungono un punto di “fluidità culturale” in base al quale riescono ad operare all’interno di quei parametri culturali con relativa efficacia.⁷² Quando, invece, le persone si trovano in una situazione in cui mancano le appropriate informazioni richieste per agire efficacemente (quando, cioè, si trovano in una situazione ambigua), possono diventare confusi, frustrati e ostili verso gli altri.⁷³ La tolleranza verso l’ambiguità è una significativa competenza cross-culturale. Gli individui che sviluppano un’alta tolleranza verso l’ambiguità sono capaci di prendere decisioni e di occuparsi di tali situazioni senza il bisogno di ottenere maggiori in-

⁶⁸ Le barriere alla comunicazione possono essere abbattute solo attraverso la conoscenza e la comprensione dei fattori culturali che sono differenti e dal desiderio di comunicare con successo superando i limiti culturali. Cfr. L.A. Samovar, R.E. Porte, N.C. Jain. *Understanding Intercultural Communication*, Belmont, Wadsworth Publishing Company, 1981.

⁶⁹ Posto che i background culturali influenzano la visione della realtà di ogni individuo, che esistono un vasto numero di “variabili culturali” sulle quali gli individui provenienti da diversi gruppi culturali differiscono, risulta molto importante per i membri dei team essere consapevoli di tali differenze. Cfr. M.L. Maznevski. “Understanding Our Difference: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members”. In: *Human Relations*. N. 47 (mag. 1994), p. 531-552.

⁷⁰ Al centro di questi concetti c’è l’idea che gli individui devono comprendere che le persone provenienti da differenti background culturali potranno avere idee diverse dalle loro, e che questi non dovrebbero essere giudicati a causa di tali differenze. Cfr. H. Abe, R.L. Wiseman. “A Cross-Cultural confirmation of the dimensions of the intercultural effectiveness”. In: *International Journal of Intercultural Relations*. N. 7 (1983), p. 53-67; F. Hawkes, D.J. Kealey. “An empirical study of Canadian technical assistance”. *International Journal of Intercultural Relations*, n. 5 (1981), p. 239-258; C. Lolla, H.J. Davis. “Cultural Synergy and the Multicultural Workforce: Bridging Occidental and Oriental Cultures”. In: *Advances in International and Comparative Management*. N. 6 (1991), p. 103-125.

⁷¹ Cfr. W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim. [Nota 36].

⁷² Cfr. R. Brisin, T. Yoshida. *Intercultural Communication Training: An Introduction*. Thousand Oaks, Sage, 1994, p. 40.

⁷³ R. Brisin, T. Yoshida. [Nota 72], p. 41-57.

formazioni, riescono a reperire informazioni oggettive su tali situazioni e sono molto più aperti a nuove informazioni su se stessi e sugli altri.⁷⁴ Gli individui che hanno una bassa tolleranza verso l'ambiguità, invece, tendono ad esprimere giudizi sulle persone dalla prima impressione che hanno di queste, cercano informazioni a supporto delle loro impressioni, e tendono, inoltre, a schematizzare le situazioni complesse in modo da avere a che fare con poche informazioni.⁷⁵ Le persone che sviluppano una più alta tolleranza verso l'ambiguità riusciranno ad essere a loro agio anche in situazioni che non gli sono familiari.

Individui culturalmente diversi, che sono capaci di anticipare le aspettative degli altri e di modificare i loro comportamenti conformemente a queste, possono essere in grado di migliorare l'impressione che gli altri hanno di loro.⁷⁶ Buone capacità di "self-management" possono migliorare le interazioni tra i diversi gruppi. La "teoria del Self-monitoring" suggerisce che le persone (i "Self-monitors") che hanno un più alto punteggio nella scala di "auto-monitoraggio" tendono a sviluppare migliori relazioni di lavoro con persone differenti. Tali soggetti molto più probabilmente riusciranno ad essere anche più flessibili nei loro comportamenti, adattandoli alle richieste delle diverse situazioni. Infatti, da numerosi studi risulta che tali individui tendono ad essere più reattivi alle specifiche caratteristiche situazionali.⁷⁷ Gli individui culturalmente diversi e che hanno un alto punteggio nella scala di self-monitoring possono distanziarsi dalla stereotipica immagine che gli altri possono avere di loro: sono capaci di identificare ed adattare i loro comportamenti per soddisfare le aspettative che i colleghi membri del team nutrono.⁷⁸ Il comportamento autocontrollato è importante nei team culturalmente diversi poiché l'abilità di monitorare il comportamento permette ai team di condividere meglio le informazioni ed aumentare le performance. Gli individui con background culturalmente diversi avranno modi differenti di elaborare le informazioni che ricevono, così come avranno differenti modelli cognitivi.⁷⁹ Gli effetti cognitivi della diversità si riferiscono alla diversa abilità del gruppo nel processare le informazioni, percepire ed interpretare gli stimoli e prendere le decisio-

⁷⁴ Cfr. W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim. [Nota 36].

⁷⁵ Vedi nota 74.

⁷⁶ Cfr. F.J. Flynn, J.A. Chatman, S.E. Spataro. "Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organization". In: *Administrative Science Quarterly*. N. 46 (mar. 2001), p. 414-442.

⁷⁷ Cfr. P.M. Caligiuri, D.V. Day. "Effects of self-monitoring on technical, contextual and assignment specific performance". In: *Group and Organization Management*. N. 25 (feb. 2000), p. 154-174.

⁷⁸ Cfr. F.J. Flynn, J.A. Chatman, S.E. Spataro (2001). [Nota 76], p. 414-442.

⁷⁹ Queste sono le modalità attraverso le quali si strutturano le credenze e gli atteggiamenti e si reagisce alle nuove informazioni. Cfr. W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim. [Nota 36].

ni.⁸⁰ I soggetti “cognitivamente complessi” formano ampie e differenziate impressioni di altri, rappresentano meglio la variabilità comportamentale e tendono a scovare le caratteristiche uniche dei loro ambienti.⁸¹ I soggetti “cognitivamente semplici” tendono a utilizzare informazioni che sono coerenti con le loro precedenti credenze.⁸² Gli individui “cognitivamente più complessi” sviluppano una maggiore comprensione delle culture differenti rispetto a quelli che sono “cognitivamente meno complessi”.

4. La disabilità nel gruppo di lavoro

La questione dell’inserimento e dell’integrazione lavorativa delle persone disabili rappresenta un tema di grande attualità nelle organizzazioni. Dalla crisi del Welfare State degli anni Ottanta e la conseguente riduzione del ruolo di aiuto del servizio pubblico nella gestione di tali risorse umane, le imprese hanno dovuto cercare di sviluppare al proprio interno le competenze necessarie per gestire efficacemente tali problematiche implicanti sia aspetti etico-valoriali che economici.⁸³ La relativa rilevanza quantitativa della forza lavoro disabile e l’incidenza che questa ha sui costi del personale, ha spinto le organizzazioni a sviluppare un approccio sistemico, inclusivo e innovativo alla gestione della disabilità, tendente ad un più efficace e produttivo inserimento di tali risorse.⁸⁴ Secondo i dati riportati dalla Commissione delle Comunità Europee, il 16% circa della popolazione complessiva dell’UE in età lavorativa ha qualche tipo di disabilità funzionale.⁸⁵ Negli Stati Uniti è stato stimato che approssimativamente un americano su sette (vale a dire il 19.3% della popolazione) risulta essere affetto da una qualche disabilità.⁸⁶ Una disabilità non è di per sé un handicap, ma può

⁸⁰ Cfr. F.J. Milliken, L.L. Martins (1996). [Nota 27], p. 402-433.

⁸¹ Vedi nota 36.

⁸² W.B. Gudykunst, Y.Y. Kim. [Nota 36], p. 186.

⁸³ Cfr. A. Locati. “La valorizzazione dei soggetti disabili in azienda”. In: *Hamlet*. N. 13 (feb. 1999), p. 40-41.

⁸⁴ Cfr. B.C. Amick III, R.V., Habeck, A. Hunt, A.H. Fosset, A. Chapin, R.B. Keller, J.N. Katz. “Measuring the Impact of Organizational Behaviors on Work Disability Prevention and Management”. In: *Journal of Occupational Rehabilitation*. N. 10 (gen. 2000), p. 20-23.

⁸⁵ Nel 2005, l’1,5% della popolazione italiana in età attiva si trovava in una situazione di disabilità (526.000 individui circa); il 38,2% di questi risultava occupato (200.000 individui circa). Cfr. Commissione delle Comunità Europee.

⁸⁶ La situazione dei disabili nell’Unione Europea allargata: il piano d’azione europeo 2006-2007”. In: http://ec.europa.eu/employment_social/index/com_2005_604_it.pdf, 2005; Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, “III Relazione al Parlamento sullo Stato di Attuazione della Legge del 12 marzo 1999, n. 68. Norme per il Diritto al lavoro dei Disabili. Anni 2004-2005”. In: http://bancadati.italialavoro.it/BDD_WEB/bdd/publishcontents/bin/C_21_Strumento_2761_documenti_itemName_0_documento.pdf

⁸⁶ Cfr. S.M. Bruyere, W.A. Erickson, J.T. Ferrentino. “Identity and Disability in the Workplace”. In: *William and Mary Law Review*. N. 44 (mar. 2003), p. 1173-1196.

diventarlo in una situazione o in un ambiente che rende le cose difficili per le persone disabili.⁸⁷ Infatti, la disabilità nel lavoro deriva dalle interazioni tra l'ambiente di lavoro e gli individui all'interno dello stesso. Una persona disabile può essere handicappata e quindi svantaggiata in alcune situazioni lavorative, ma non in altre. Nel contesto collettivo (tanto del piccolo quanto del grande gruppo), l'handicap, al di là delle forme e dei gradi con cui si manifesta, costituisce uno degli aspetti più visibili e tangibili della diversità e della differenza biologica e psicologica in grado di attivare dinamiche profonde di ripulsa, di timore, di angoscia.⁸⁸ L'handicap amplifica il polo della differenza esistente nei contesti umani orientati alla conformità biologica e psicologica del simile. La sottovalutazione del disagio latente, spesso mascherato da un clima di apparente accoglienza nei gruppi, è all'origine dei possibili fallimenti nell'inserimento e nell'integrazione

⁸⁷ I termini menomazione, disabilità e handicap spesso vengono utilizzati nel linguaggio comune come sinonimi. In realtà, nel 1980, l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità), all'interno del documento International Classification of Impairments, Disabilities and Handicap (ICIDH), definisce distintamente i tre termini. La menomazione è "la perdita o l'alterazione a carico di una struttura o di una funzione psicologica, fisiologica o anatomica"; è una caratteristica che riguarda le capacità (intellettive, psicologiche, linguistiche, oculari, ecc.) delle persone; può essere di vari tipi; assumere vari livelli di gravità; essere temporanea o permanente. La disabilità è, invece, concepita come "limitazione o perdita della capacità di compiere un'attività nel modo o nell'ampiezza considerati normali per un essere umano"; consegue alla menomazione e fa riferimento alle attività della persona (comportamento, comunicazione, velocità, ecc.); è determinata in funzione delle attività che il soggetto deve esercitare e può essere temporanea o permanente. L'handicap è un fatto sociale, rappresenta una condizione di "insufficienza-svantaggio" che dipende dal contesto in cui il soggetto si trova ad operare; si verifica quando la società (in senso lato) non mette in grado l'individuo di superare la sua disabilità. Da tale distinzione si può comprendere come, attraverso l'impiego di strumenti tecnici e tecnologici adatti e la realizzazione di soluzioni organizzative attente alle caratteristiche degli individui, l'impresa possa ridurre o eliminare l'handicap dei lavoratori.

Cfr. <http://www.asphi.it/DisabilitaOggi/DefinizioniOMS.htm#lcf>; R. Riccà, "Lavoratori disabili come risorsa per l'impresa: Mission (Im)Possibile?", *www.ticonzero.info*, 2007.

⁸⁸ Di fronte all'espressione dell'handicap, negli individui del gruppo possono, infatti, attivarsi meccanismi di difesa inconsci, sia personali sia collettivi, che portano all'esclusione o alla marginalizzazione del diverso in risposta al percepito pericolo di "morte" del gruppo, insito in quella differenza e che viene guardata con angoscia dalle identità degli individui che compongono il gruppo. "Il limite dell'handicap rappresenta l'esperienza più temuta dall'uomo individuale e collettivo: la possibile esperienza della debolezza congenita o accidentale, casuale, che può colpire o ridurre le facoltà individuali di vita e incidere sul mito (contemporaneo e collettivo) del successo, della forza e del totale controllo e dominio di sé e del mondo. Disagio, gesti di rinvio o di apparente accoglienza, iperprotezione e supplenza, sono le tante sfaccettature attraverso le quali il gruppo umano tende a rifiutare il dolore e il disagio che quel corpo, quel comportamento, quel linguaggio diverso incarna". Spesso, in sostanza, gli atteggiamenti iperprotettivi o di rifiuto da parte dei membri del gruppo sono dettati più da "oscuri istinti di colpa", dovuti alla percezione del dolore, di cui ognuno ha paura (e che si augura di non provare mai), che al riconoscimento o alla negazione della possibile esperienza creativa o delle diverse abilità del soggetto handicappato. Cfr. D. Traversari, "Gli Inserimenti Lavorativi delle Risorse Umane Deboli". In: *Hamlet*. N. 13 (feb. 1999), p. 36-38.

professionale della risorsa disabile. La gestione di tale risorsa, portatrice di differenze di comportamento, di particolari bisogni, aspettative, motivazioni e desideri, richiede stili di relazione, di comunicazione e di scambio con l'ambiente, più attenti alle differenze individuali. L'integrazione, positiva e reale, del soggetto portatore di handicap comporta un'evoluzione delle forme culturali e di governo di un'organizzazione tendente a valorizzare le differenze individuali, assunte come potenziale di sviluppo del gruppo. In tale contesto riveste un ruolo di importanza fondamentale la cultura dirigente che, in particolare, attraverso le competenze di ascolto e di gestione della dinamica di membership dei team operativi, deve essere in grado di orientare e sostenere l'integrazione delle diversità individuali e delle differenti competenze al fine di ottenere valori di sviluppo e di potenziamento della complessiva capacità di produzione del gruppo. Il progetto di inserimento e di integrazione della risorsa "debole" richiederà, perciò, sia un'attività di pianificazione e di analisi dei contesti e delle unità operative di inserimento, sia il necessario coinvolgimento dei team nell'individuazione e nella gestione dei comportamenti organizzativi più idonei che permettano di sostenere la professionalità della risorsa handicap, quale opportunità di crescita produttiva e ambientale complessiva. L'ingresso di una persona debole in un gruppo operativo con sue tradizioni e abitudini comporterà, infatti, la formazione di un nuovo clima ambientale, la cui evoluzione richiederà cura e attenzione.⁸⁹ In effetti, ogni ingresso in azienda è un processo di avvicinamento personalizzato verso il lavoro e verso la cultura che contraddistingue una singola organizzazione. Un'azienda attenta all'inserimento di tutte le persone si dimostra disponibile alle esigenze individuali di crescita personale e professionale. Considerando che il ruolo ricoperto nel mondo del lavoro contribuisce a definire l'identità sociale della persona, si intende come ciò possa assumere particolare rilievo nel caso di persone disabili. Infatti, un loro inserimento in azienda non sufficientemente mirato ed accompagnato provoca disorientamento e sfiducia nelle loro possibilità e può causare disagio per i colleghi non adeguatamente sensibilizzati. Ragion per cui è necessario procedere ad un "inserimento mirato" che individui i percorsi orientativi, formativi e di inserimento lavorativo in rapporto alle caratteristiche del posto di lavoro ed alla concreta capacità lavorativa delle singole persone. Tale compito può essere riservato ad un tutor, cioè ad una persona inserita nell'impresa alla quale viene affidato il compito di accogliere e seguire un collaboratore

⁸⁹ Infatti, dall'analisi dell'esperienza storica degli inserimenti, sembra emergere che l'estromissione, la marginalizzazione e l'insuccesso nell'integrazione professionale del soggetto debole, trovino spiegazione nella dinamica dei colleghi pari, maturata mediante i meccanismi transpersonali e inconsapevoli del gruppo. Cfr. D. Traversari. [Nota 87], p. 38.

disabile. Durante il periodo di tutoraggio il disabile apprende attraverso l'esperienza diretta in un contesto reale di lavoro.

Il tutor aziendale deve essere capace di mettere a disposizione del disabile non solo la propria esperienza tecnica, ma anche e soprattutto la propria sensibilità, diventando un punto di riferimento della persona.⁹⁰

Competenze
del Tutor

Instaura una relazione di fiducia con la persona disabile, rappresentando per esso una figura di sostegno e di riferimento in qualsiasi momento della sua esperienza aziendale.

Cura la socializzazione della persona nell'azienda favorendone sia una conoscenza complessiva, sia l'integrazione funzionale all'interno dell'unità di riferimento.

Predisporre tutte le azioni idonee al raggiungimento da parte del disabile delle competenze e abilità richieste dal profilo professionale.

Si occupa della valutazione complessiva dell'esperienza di inserimento.

In Italia, solo di recente, la logica, risalente agli anni Settanta, del *collocamento obbligatorio* (gestito dagli Uffici Provinciali del Lavoro del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale), finalizzato alla realizzazione dell'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità fisica o psichica attraverso il meccanismo della riserva di quote di posizioni lavorative per categorie deboli, è stata soppiantata da quella dell'*inserimento mirato* dei lavoratori disabili in progetti individualizzati.⁹¹ Con la logica del *collocamento mirato*, introdotta dalla Legge 68/1999, il legislatore ha cercato di stimolare una profonda modifica culturale nell'interpretazione del lavoro per le persone con disabilità, favorendo il riconoscimento della dignità e

⁹⁰ Cfr. Fondazione IBM Italia, ASPHI, "Linee Guida per L'integrazione dei Disabili in Azienda: da obbligo a risorsa". In: http://www.asphi.it/DisabilitaOggi/LineeGuida_2007.pdf, 2007, p. 14.

⁹¹ La legge 482/68, prevedeva la riserva del 15% complessivo dei posti di lavoro in aziende con più di 35 addetti a favore di categorie protette (invalidi di guerra, invalidi civili di guerra e profughi, invalidi di servizio, invalidi civili, sordomuti, orfani e vedove per cause di guerra, servizio, lavoro). Secondo questa legge il disabile doveva essere iscritto in apposite liste avendo un'invalidità accertata dalle commissioni mediche pari o superiore al 46%. Tale legge sebbene svolse la funzione di garantire il livello occupazionale dei disabili, fu poco efficace nel garantire la qualità dell'inserimento lavorativo. In particolare fu criticata la "modalità di invio numerico" nelle aziende, che non permetteva di tenere in considerazione le potenzialità e le abilità del disabile. Cfr. M. Rossi. "Il modello Italiano per L'integrazione Socio Lavorativa di Persone con Disabilità". In: *Hamlet*. N. 13 (feb. 1999), p. 34-36.

del valore sociale di tali soggetti attraverso il loro effettivo inserimento nel mercato del lavoro.⁹² Attraverso tale logica al lavoratore viene riconosciuta l'opportunità di ricreare e valorizzare le proprie competenze per costruire un profilo personale e professionale realmente spendibile sul mercato del lavoro; questa azione di sviluppo delle abilità, combinata all'introduzione di forme di incentivazione e sgravi fiscali, rende la promozione dell'inserimento delle persone disabili più attenta a quelle che sono le esigenze organizzative e produttive delle imprese stesse.⁹³ In sostanza, le imprese possono decidere di assumere persone disabili come mero adempimento di un obbligo di legge, come scelta etica volontaria o ritenendo la persona disabile pienamente in grado di svolgere il lavoro corrispondente alla posizione lavorativa offerta. Quando l'impresa vive l'ingresso di una persona disabile esclusivamente come "espletamento di un obbligo di legge" tende a non occuparsi della sua gestione e ad isolarla. Così facendo, l'impresa non perde solo la possibilità di favorire l'integrazione sociale di questa persona, ma rinuncia anche ad utilizzarla come risorsa umana, lasciando la improduttiva e sostenendo un costo che non avrà alcun ritorno.⁹⁴ Una *cultura inclusiva* e le *opportune tecnologie assistive* possono aiutare le imprese

⁹² Nella visione del legislatore, per collocamento mirato dei disabili si intende proprio quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni di problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione. Cfr. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, "III Relazione al Parlamento sullo Stato di Attuazione della Legge del 12 marzo 1999, n. 68. 'Norme per il Diritto al lavoro dei Disabili'. Anni 2004-2005". In: <http://bandadati.italialavoro.it>.

⁹³ Tra gli istituti più significativi contemplati dalla normativa sul collocamento delle persone disabili va citata la convenzione ex art. 11, finalizzata a favorire lo stabile inserimento lavorativo del singolo individuo. Tale obiettivo viene perseguito prevedendo la programmazione dell'inserimento in base alle esigenze concordate con il datore di lavoro ed il lavoratore disabile e secondo un ventaglio di modalità orientate ad una maggiore flessibilità del rapporto di lavoro e delle misure di accompagnamento. Inoltre, la normativa, che concede la facoltà di avvalersi della chiamata nominativa, impone alle imprese delle "quote di assunzione d'obbligo":

Numero di Dipendenti	Quota di Obbligo (di Riserva)
15 - 35 dipendenti	1 lavoratore disabile
36 - 50 dipendenti	2 lavoratori disabili
Oltre 50 dipendenti	7% di lavoratori disabili; 1% vedove, orfani, profughi

Da questa legge sembra che le persone disabili rappresentano o dovrebbero rappresentare un componente rilevante anche numericamente (7% circa per aziende superiori a 50 dipendenti) di ogni organizzazione. L'utilizzo del dispositivo della chiamata nominativa consente, però, di coprire l'intera quota d'obbligo. Tale meccanismo ha ricevuto attenzioni sempre maggiori da parte di aziende e servizi competenti, fino a rappresentare il 42% di tutti gli avviamenti nel corso del 2005. Ivi, p. 6-7.

⁹⁴ Vedi nota 87.

a cambiare la loro visione nei confronti dei lavoratori disabili per considerarli non più come un obbligo ma come una vera e propria risorsa.⁹⁵ Con l'obiettivo di aiutare le imprese a migliorare l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità, trasformando la loro assunzione da obbligo legislativo ad opportunità da valorizzare e rendere produttiva, la Fondazione ASPHI e la Fondazione IBM Italia hanno messo a punto nel 2001 un programma d'azione chiamato "Linee Guida per l'Integrazione dei Disabili in Azienda: da Obbligo a Risorsa". Il programma, che prende spunto dalla legge 68/1999, mira sia a fornire indicazioni su un insieme strutturato di azioni ed interventi, coerenti ed adeguati al contesto di ogni singola organizzazione che intenda favorire lo sviluppo della produttività dei collaboratori disabili, sia a promuovere e supportare l'attenzione al "Design for all", contribuendo a realizzare concretamente la Responsabilità Sociale dell'organizzazione.⁹⁶ La fase di attuazione del programma, inizia con l'assunzione, da parte dell'ente o dell'impresa, dell'impegno formale di adozione di tali obiettivi e delle linee guida per perseguirli nella propria "gestione normale". La comunicazione all'intera organizzazione di tale impegno di gestione e l'assegnazione di specifici compiti ad ogni Funzio-

⁹⁵ Una cultura è inclusiva quando c'è apertura al riconoscimento alla valorizzazione e alla gestione delle diversità del personale; quando viene favorita una reale integrazione degli individui attraverso la realizzazione degli interventi (organizzativi e pratici) necessari per permettere a ciascuno di esprimere il proprio potenziale individuale. Occorre, in sostanza, realizzare un mutuo adattamento fra impresa e lavoratore. Un'impresa inclusiva, quindi, riconosce l'esistenza di diversità tra le persone, valuta queste diversità come possibili risorse e si impegna a trovare soluzioni di gestione che tengano conto di queste diversità, al fine di permettere a ciascuno l'espressione del proprio potenziale individuale. Le tecnologie assistive sono "strumenti hardware o software in grado di convertire le informazioni digitali in maniera che esse possono essere percepite da un organo di senso differente da quello attraverso cui sono solitamente trasmesse". Le tecnologie assistive rendono possibile o migliorano l'accessibilità al lavoro delle persone disabili. La sintesi vocale rappresenta un esempio di tecnologia assistiva per le persone non vedenti: un software che riproduce vocalmente quanto scritto su documenti in formato elettronico (word o pdf). Cfr. R. Riccò. [Nota 87], p. 4-6; S. Bagnara, A. Failla, S. Mazzotti. *Il Valore della Diversità*, Fondazione IBM Italia e ASPHI, 2006, p. 32.

⁹⁶ Il principio del design for all, che si estende anche alla progettazione e alla realizzazione di applicazioni informatiche e siti web accessibili alle persone con disabilità, evidenzia l'importanza, di immagine ed economica, che viene assumendo la progettazione e la realizzazione di prodotti, servizi e ambienti fruibili da tutti, ed in particolare da persone con esigenze speciali, quali i disabili. Prevedere fin dall'inizio modalità e soluzioni fruibili anche da persone disabili o svantaggiate significa rivolgersi ad una più ampia fascia della popolazione, e quindi ad un target più esteso senza dover ricorrere ad adattamenti o a progettazione separata, per questo motivo risulta economicamente vantaggioso applicare queste regole nella fase di sviluppo di un nuovo prodotto. Inoltre, la legge 4/2004 recante "disposizioni per l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici" impone che i dipendenti disabili devono essere dotati della strumentazione hardware e software e della tecnologia assistiva adeguata. La legge è vincolante per la Pubblica Amministrazione centrale e locale, oltre che per le aziende concessionarie di servizi pubblici, ma nello stesso tempo costituisce un riferimento ed uno stimolo anche nei riguardi di tutte le aziende. Vedi nota 87.

ne, considerandoli elementi di valutazione della loro efficienza, servirà a sensibilizzare e indirizzare l'opera dei dipendenti, rendendoli consapevoli di quale sia la reale volontà e l'impegno profuso dal Top Management nell'iniziativa. Come responsabile del programma verrà nominato un Key Executive, che risponderà direttamente al Top Management e avrà un ruolo centrale nell'attuazione del programma.⁹⁷

Naturalmente l'insieme delle attività e delle iniziative da realizzare varia da azienda ad azienda e dipende anche dalla sua particolare tipologia (azienda privata o ente pubblico, ecc.). Le politiche di diversità di IBM, ad esempio, sono da sempre focalizzate sull'implementazione di eguali opportunità per le persone con disabilità. L'IBM ha assunto l'impegno di promuovere e realizzare tecnologie hardware, software e soluzioni per migliorare l'accesso alle informazioni, ai servizi e all'addestramento per le categorie più deboli, allo scopo di incrementare e migliorare il livello di partecipazione e di inclusione alla società basata sulle tecnologie dell'informazione. Significativo riconoscimento di questo impegno è il primo posto nella classifica delle "100 Best Corporate Citizens" riportata da "Business Ethics", graduatoria relativa all'etica aziendale nella conduzione del business. IBM ad esempio è stata la prima azienda ad introdurre "Home Page Reader", una delle soluzioni più efficaci sul mercato per persone non vedenti o ipovedenti che utilizza la tecnologia "Via Voice Outloud", un sintetizzatore vocale multilingue in grado di leggere le informazioni come appaiono sullo schermo e ripeterle ad alta voce, in grado di leggere testi, descrizioni di grafici, tabelle e campi in input; il "Voice Mail", sistema di accesso vocale remoto all'e-mail, che consente ai dipendenti non vedenti l'accesso alle comunicazioni distribuite tradizionalmente su carta; il "Mobile Wireless Accessibility", più avanzata soluzione oggi disponibile per non vedenti e ipovedenti messa a punto da IBM Italia, in collaborazione con la Fondazione ASPHI e in team con Nokia Italia e Cisco, per rivolu-

⁹⁷ Tale figura non corrisponde necessariamente a quella del direttore del personale e i suoi compiti possono essere personalizzati in relazione alle particolari modalità ed esigenze di ogni struttura. In particolare, indicherà le attività per il conseguimento degli obiettivi generali del programma e garantirà: una costante analisi delle persone disabili; i contatti con le Agenzie per l'impiego, gli Istituti Professionali, le Università, ecc.; delle interviste periodiche con i disabili inseriti in azienda; la definizione di percorsi educativi e di sviluppo professionale e personale; l'individuazione delle attività di tutoraggio; l'individuazione e formazione dei tutor; l'identificazione di strumenti di supporto alle attività dei tutor; la verifica della disponibilità degli ausili e del loro utilizzo; la verifica della situazione delle barriere architettoniche; la verifica dei piani di applicazione della legge 626 sulla sicurezza; la verifica che prodotti e servizi siano sviluppati per tutti, sensibilizzando eventualmente i responsabili delle aree di Ricerca, Produzione e Marketing; l'accessibilità e usabilità delle procedure interne; l'accessibilità delle applicazioni e dei sistemi internet e intranet dell'azienda. Cfr. AA.VV. *Linee Guida per L'integrazione dei Disabili in Azienda: da obbligo a risorsa*. Fondazione IBM Italia, ASPHI, 2007, p. 8.

zionare l'accessibilità e la comunicazione sul posto di lavoro dei disabili. Sfruttando la tecnologia disponibile, dalle reti wireless di Cisco alla nuova generazione di cellulari Nokia, allo screen reader Talks, e perfezionandola in un'infrastruttura innovativa, tale soluzione consente di superarne i tradizionali problemi di compatibilità coniugando la comunicazione in mobilità, il wireless e l'accessibilità per i disabili visivi, fino a questo momento non perfettamente integrate tra loro. Il team pilota IBM Italia, composto da un Project manager e dieci dipendenti tra non vedenti, ipovedenti e utenti normali, è riuscito a perfezionare e sperimentare la nuova architettura grazie a cui oggi è possibile svolgere diverse funzioni, dalle più semplici come quelle di comunicazione e messaggistica, alle più complesse (gestione amministrativa e finanziaria, di CRM, di vendita, di sviluppo applicativo).⁹⁸

Tra le attività ritenute indispensabili per la cura, la valorizzazione e l'integrazione delle risorse umane disabili si annoverano inoltre: incontri periodici tra le aziende; l'utilizzo di una piattaforma informatica in rete per condividere informazioni ed esperienze; l'attivazione di sottogruppi per l'analisi di argomenti di particolare interesse; seminari e workshop rivolti a selezionatori, operatori dell'ufficio del personale, manager di primo livello, con lo scopo di fornire loro le conoscenze fondamentali in materia di disabilità e mondo del lavoro; seminari e workshop specifici su diversity management e job coaching, finalizzati a fornire informazioni e suggerimenti operativi sui temi della valorizzazione della diversità, della comunicazione diversificata e degli ausili informatici che possono favorirla; interventi di consulenza ad hoc per la gestione ottimale dei cambiamenti aziendali riguardanti gli inserimenti mirati, l'aggiornamento e la riqualificazione professionale, la riorganizzazione delle attività e degli aspetti logistici e di comunicazione aziendali riguardanti i disabili

4. La comunicazione nella diversità

Nelle organizzazioni dei nostri giorni, impegnate a competere in ambienti sempre più turbolenti, rivestono un'importanza fondamentale la rapidità di risposta ai continui mutamenti del contesto e le capacità di creatività e innovatività necessarie a migliorare i processi di problem-solving e di decision-making. Secondo alcuni ricercatori, il pensiero innovativo e la creatività degli impiegati potranno essere accresciute soltanto incrementando le diversità all'interno dei gruppi. L'apporto di differenti esperienze, va-

⁹⁸ Cfr. R. Scano, "Libro Bianco: Tecnologie per la Disabilità. Audizione IBM", 2003. In: <http://webaccessibile.org/normative/libro-bianco-tecnologie-per-la-disabilita/audizione-ibm/>, http://www935.ibm.com/services/it/its/pdf/mobile_wireless_accessibility-eng.pdf.

lori, attitudini e approcci cognitivi, infatti, consentirebbe il miglioramento di tali processi attraverso l'integrazione delle conoscenze "uniche" di cui ogni individuo del gruppo è portatore, in una conoscenza collettiva di gruppo maggiore di quella di ogni singolo membro.⁹⁹ In sostanza, tale visione suggerisce che dal confronto delle prospettive divergenti nel gruppo scaturirebbe il miglioramento di tali processi e, in definitiva, un incremento dell'efficacia organizzativa.¹⁰⁰ In contrasto con tale orientamento, altri autori sottolineano che ampliando le diversità all'interno delle organizzazioni si rischierebbe comunque un incremento dei problemi di comunicazione e di coordinazione, causa di conflitti disfunzionali e di diminuzione delle performance globali.¹⁰¹ Probabilmente, per le organizzazioni moderne il confronto con la crescente diversità all'interno della forza lavoro è uno dei problemi più urgenti da affrontare.¹⁰² T. Cox mette in evidenza che attrarre, gestire e utilizzare efficacemente le persone culturalmente più diverse è una delle priorità dei leader in tutti i tipi di organizzazioni.¹⁰³ Essi, infatti, sempre più di frequente, ricorrono all'implementazione di iniziative di diversity management, con lo scopo di riuscire a capitalizzare il vantaggio competitivo derivante da un sempre più ampio e diffuso impiego della diversità.¹⁰⁴ Tuttavia, nei programmi finora implementati, alcune variabili cruciali di intervento non sono state ancora pienamente esplorate e utilmente valorizzate per l'organizzazione. La comunicazione è una di queste variabili.¹⁰⁵ Gestire in modo adeguato la comunicazione in organizzazioni multiculturali e multilinguistiche è un compito di fondamentale importanza: dalle difficoltà e dagli ostacoli alla comunicazione tra

⁹⁹ Il possibile vantaggio apportato dall'integrazione delle conoscenze nel gruppo dipende dal grado al quale la conoscenza degli individui all'interno dello stesso può essere effettivamente condivisa durante le discussioni.

¹⁰⁰ Cfr. J. Learing, "Obstacles To Innovative Interaction: Communication Management in Culturally Diverse Organizations". In: *Journal of Intercultural Communication*. N. 15 (apr. 2007), p. 21-24; T. Cox. [Nota 29]; W. E. Watson, K. Kumar, L.K. Michaelson. "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups". In: *Academy of Management Journal*. N. 36 (1993), p. 590-602.

¹⁰¹ Cfr. L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt, K.R. Xin. [Nota 56], p. 1-28; A.S. Tsui, C.A. O'Reilly. "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads". In: *Academy of Management Journal*. N. 32 (1989), p. 402-423; W.G. Wagner, J. Pfeffer, C.A. O'Reilly. "Organizational demography and turnover in top-management groups". In: *Administrative Science Quarterly*. N. 29 (1984), p. 74-92.

¹⁰² Cfr. M. Fine. *Building successful multicultural organizations: Challenges and opportunities*. Westport, Quorum Books, 1995.

¹⁰³ Cfr. T. Cox. *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, p. 1.

¹⁰⁴ Cfr. T. Cox, S. Blake. "Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness". In: *Academy of management Executive*. N. 5 (1991), p. 45-55; H. Triandis, L.L. Kurowski, M.J. Gelfand. "Workplace diversity". In: H. Triandis, M. Dunnette, L.M. Hough. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 4, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1994, p. 770-827.

¹⁰⁵ Cfr. M. Fine. [Nota 102]; T. Cox. [Nota 103].

i membri di gruppi culturalmente diversi possono nascere sospetti e conflitti che destabilizzano l'ambiente di lavoro, incoraggiano l'assenteismo e la diffusione di un basso morale, portano alla perdita di competitività, alla sfiducia, al disaccordo e alla mancanza di orientamento al mercato e di focalizzazione ai clienti.¹⁰⁶ La comunicazione viene considerata da molti come il vero lavoro dei manager.¹⁰⁷ I leader di successo, infatti, attraverso un'efficace comunicazione riescono a cambiare la visione che le persone hanno su ciò che è *reale, vero, giusto e possibile*.¹⁰⁸ La comunicazione nell'ottica del Costruzionismo Sociale, come afferma W.B. Pearce, rappresenta non solo il semplice mezzo attraverso il quale vengono diffuse le conoscenze già presenti ed acquisite nell'organizzazione, bensì il processo sociale che forgiando le opinioni e le credenze degli individui in una data cultura, crea e ricrea la realtà stessa, la cultura e l'identità.¹⁰⁹ Pearce sostiene che le forme di comunicazione utilizzate non sono astratte e nebulose, ma si basano sulle interazioni correnti.¹¹⁰ Inoltre, sottolinea che i modi di essere dell'uomo e le attuali forme di comunicazione possono essere "dissonanti" e quindi vanno consapevolmente riesaminate. Posto l'accento sulla stretta relazione esistente tra stile di comunicazione e distanza culturale, alcuni ricercatori giungono ad affermare che le differenze culturali e il linguaggio rappresentano le sole barriere alla comunicazione interculturale e che le incomprensioni possono essere superate imparando ad apprendere dalle altre culture. La cultura determina, infatti, il modo in cui le persone

¹⁰⁶ Tutto ciò implica che le organizzazioni, cercando di guadagnare il vantaggio competitivo derivante dall'utilizzo delle differenze, si trovano a dover scegliere se abbracciare la diversità, rischiando di incorrere in tali problemi di comunicazione, o evitarla, rischiando di perdere i benefici dell' "innovative thinking". Cfr. J. Luring. [Nota 100].

¹⁰⁷ Dai risultati di un'indagine di Fortune si evince come i manager spendano gran parte del loro tempo in comunicazioni, sia formali, sia informali e non pianificate, con lo scopo di ottenere opportune informazioni, la costruzione di salde relazioni e il supporto per le loro idee. Cfr. P.J. Caproni. *Management Skills For Everyday Life: The Practical Coach*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 2005, p. 113-155.

¹⁰⁸ Cfr. H. Mintzberg. "The Manager's Job: Folklore and Fact". In: *Harvard Business Review*. N. 68 (feb. 1990), p. 163-177.

¹⁰⁹ Cfr. W.B. Pearce. *Communication and the human condition*. Carbondale, Southern Illinois University Press, 1989.

¹¹⁰ Dal momento che nel tempo, gli effetti delle interazioni umane influiscono su una data cultura e viceversa, Pearce sostiene che i diversi "modi di essere dell'uomo" sono fondamentali, in luoghi e in momenti storici differenti. Così discorrendo giunge ad affermare che la forma di comunicazione utilizzata deriva ed è allo stesso tempo creata dai diversi modi di essere dell'uomo. Poiché i tempi moderni sono caratterizzati da rapidi cambiamenti e da nuove forme di interazione, molto probabilmente dovranno essere adottate anche nuove forme di comunicazione, che andranno a coesistere e a miscelarsi con l'insieme di forme preesistenti che riflettono, invece, pattern di comunicazione meglio adatti a condizioni passate. Situazioni problematiche, tra i gruppi e gli individui che utilizzano entrambi i modelli di interazione (quelli preesistenti e quelli più nuovi), potranno insorgere allorquando questi, avranno bisogno di comunicare per risolvere insieme problemi organizzazionali. Vedi nota 109.

codificano, trasmettono ed interpretano i messaggi. Poiché la cultura è alla base della comunicazione, essa può rappresentare un elemento di possibile “disturbo”, ovvero un filtro che può fare recepire in modo distorto i messaggi.¹¹¹ Sebbene nelle organizzazioni multiculturali le forme di comunicazione utilizzate per le interazioni siano predominantemente quella orale e quella scritta, è innegabile che esistano una molteplicità di forme di linguaggio utili per comunicare.¹¹² In questa più ampia prospettiva, L. Beamer afferma che la comunicazione tra le culture non funziona quando i segni utilizzati sono irriconoscibili, quando, cioè, differiscono dalla struttura di riferimento conosciuta e familiare al ricevente.¹¹³ In realtà, come sottolinea J. Luring, altri impedimenti strutturali possono influenzare le comunicazioni nelle organizzazioni multiculturali.¹¹⁴ Il collegamento tra cultura e comunicazione, infatti, sarà caratterizzato anche e soprattutto dall’instaurarsi di processi di costruzione di relazioni e di organizzazione sociale, che possono assumere forme differenti nelle organizzazioni complesse.¹¹⁵ Una ricerca condotta su quattordici compagnie danesi ha provato a fornire una fotografia complessiva dello stato della comunicazione in tali organizzazioni.¹¹⁶ Scopo della ricerca era arrivare ad una conoscenza della comunicazione interculturale come pratica sociale sviluppando una tassonomia delle sfide che i manager devono fronteggiare.¹¹⁷ Da quanto

¹¹¹ Anche le stesse parole e le stesse espressioni possono avere un significato differente in culture diverse. Ad esempio sebbene Inglesi e Americani parlino una lingua comune, in inglese esistono alcune espressioni che possono essere intese in modi diversi. È il caso, ad esempio, dell’espressione “table an idea” che utilizzata dagli Americani significa “mettere da parte momentaneamente un’idea” mentre per gli Inglesi significa “metterla subito in pratica”. Cfr. P.J. Caproni. [Nota 107], p. 128.

¹¹² Ci si riferisce, ad esempio, al linguaggio del corpo e ai gesti. Anche il significato attribuito a questi gesti o il loro stesso uso può differire da cultura a cultura. Ad esempio, gli Anglo-Americani dimostrano di prestare attenzione ad una persona guardandola negli occhi e pronunciando delle espressioni riempitive, mentre altre culture invece non hanno queste consuetudini nella conversazione. Così come l’abitudine di gesticolare mentre si parla, molto comune in alcune nazioni, è fortemente deprecata in altre perché considerata oscena. Cfr. J. Kennedy, A. Everest. “Put Diversity in Context”. In: *Personnel Journal*. N. 70 (ott. 1991), p. 50-54.

¹¹³ Cfr. L. Beamer (1992). “Learning Intercultural Communication Competence”. In: *Journal of Business Communication*. N. 29 (mar. 1992), p. 285-303.

¹¹⁴ In queste, a causa della complessità del contesto, è altamente problematico considerare la comunicazione come un processo lineare di trasmissione di informazioni e riproduzione di significati “intesi”. Vedi nota 100.

¹¹⁵ In altre parole la comunicazione riguarda l’agire, l’organizzare, il relazionarsi e molte altre attività nelle quali gli uomini sono impegnati.

¹¹⁶ La scelta delle compagnie è stata operata in base alla percentuale di impiegati con un background diverso da quello nazionale. Le compagnie scelte rappresentavano alcune delle organizzazioni culturalmente più diverse in Danimarca; erano tutte “intensive knowledge” ed erano focalizzate sul raggiungimento di un ambiente innovativo e creativo attraverso l’implementazione di strategie di diversity management. Vedi nota 100.

¹¹⁷ I dati utilizzati nella ricerca sono stati acquisiti mediante colloqui con manager ed impiegati. Su un totale di 82 intervistati 43 erano danesi, gli altri provenivano da diverse nazioni e vivevano in maniera più o meno stabile in Danimarca. Il limite individuato in

emerso nello studio, nelle organizzazioni sembrano esserci alcuni ostacoli impliciti ad un pieno utilizzo della diversità culturale come fonte di innovazione organizzativa. Questi ostacoli, descritti in termini di creazione di “confini” tra i gruppi e di “frammentazione sociale”, sono strettamente legati alla comunicazione e correlati alle pratiche sociali delle organizzazioni multiculturali e multilinguistiche.¹¹⁸ Molti degli intervistati nella ricerca sottolineano che il linguaggio usato in tali compagnie viene percepito dagli impiegati stranieri come l'ostacolo più grande, non solo per una questione di differenze puramente linguistiche, ma anche per gli effetti che produce sugli aspetti sociali della vita organizzativa. In altre parole, l'incapacità di questi impiegati a ben relazionarsi nella lingua predominante della comunità viene dagli stessi percepita non solo come una barriera che impedisce l'integrazione sociale degli impiegati sul posto di lavoro, ma che ne pregiudica anche la partecipazione a tutti gli altri “eventi” della vita sociale. In definitiva, questi impiegati finiscono per stabilire legami sociali più deboli con i colleghi, limitando il loro coinvolgimento nella condivisione della conoscenza.¹¹⁹

I ricercatori sottolineano come proprio l'accentuata tendenza degli impiegati danesi al riunirsi in gruppi utilizzando esclusivamente il danese come linguaggio di comunicazione, esclude gli impiegati che non parlano questa lingua. Un tale atteggiamento è estremamente negativo negli ambienti innovativi nei quali gli aspetti informali della comunicazione assumono una valenza maggiore rispetto a quanto avviene nelle tradizionali aziende di produzione. In questi ambienti, infatti, la partecipazione a riunioni ed incontri informali può essere un importante contributo allo sviluppo della capacità innovativa, permettendo la condivisione e lo scambio di differenti idee. Tutto ciò segnala la necessità di essere capaci di comprendere la comunicazione senza perdere troppi dettagli e sfumature. La non conoscenza del linguaggio dominante in una comunità limita la possibilità di comunicare e di conseguenza anche agire e ben relazionarsi. Le problematiche linguistiche, come dimostra il caso delle organizzazioni danesi, hanno assunto un'importanza sempre maggiore, spesso trascurata nella letteratura sul diversity.¹²⁰ Come sottolineano i manager delle compa-

questa ricerca era che anche se i ricercatori raggiungeranno un'ampia immagine sulla concezione della comunicazione interculturale degli intervistati per le interazioni attuali saranno osservate in pratica solo in modo limitato. Vedi nota 100.

¹¹⁸ Da quanto emerso nella ricerca le diversità culturali causano anche delle difficoltà nell'adattamento dello stile manageriale e nella creazione di un ambiente di lavoro socialmente coeso. Vedi nota 100.

¹¹⁹ Cfr. Y.Y. Kim. “Inquiry in Intercultural and Development Communication”. In: *Journal of Communication*. N. 55 (2005), p. 554-557.

¹²⁰ Come ha sottolineato J.K. Henderson, i problemi che erano percepiti come essere creati dalla differenza culturale, erano spesso connessi a questioni di linguaggio, come le incomprensioni, l'incertezza o la chiarezza verso gli altri. Cfr. J.K. Henderson. “Langua-

gnie danesi, la comunicazione nelle organizzazioni culturalmente diverse avviene in modo differente rispetto a quella effettuata nelle organizzazioni che impiegano persone provenienti dalla stessa nazione e che condividono credenze, valori, linguaggio, ecc. Nei contesti multiculturali, infatti, la comunicazione deve essere molto più chiara, gli ordini devono essere impartiti in una maniera più semplice e utilizzando parole più precise. La formazione di gruppi sociali basati sull'appartenenza nazionale dei membri costituisce una questione centrale nelle organizzazioni. L'introduzione di un ambiente internazionale e di un comune linguaggio d'azienda mira a contrastare e ridurre i problemi di comunicazione tra diversi individui e gruppi facilitando la creazione di una conoscenza innovativa condivisa.

Ciò nonostante, i manager sottolineano come nelle compagnie che hanno stabilito un ambiente internazionale, usando l'inglese per le comunicazioni di ogni giorno, si abbia l'impressione che alcuni tipi di interazioni vadano scomparendo. I manager evidenziano come queste organizzazioni non abbiano più per i dipendenti lo stesso "appeal" che avevano un tempo. Infatti, molti lavoratori danesi lasciano l'organizzazione non ritrovando più lo stesso ambiente di lavoro, e allo stesso tempo, gli impiegati stranieri sono scontenti e disillusi perché pensavano di trovare in queste organizzazioni un ambiente più internazionale e tollerante. Gli stessi manager indicano, come possibile causa di questa situazione, proprio il modo in cui le comunicazioni "devono" essere condotte. La scarsa conoscenza della lingua danese da parte degli impiegati, porta a instaurare conversazioni tra gli impiegati meno dettagliate e meno profonde. Gli impiegati danesi trovano difficile mantenere lo stesso livello di comunicazione quando parlano con quelli stranieri, tutto ciò direttamente o indirettamente impatta negativamente sullo scambio di idee che è necessario per il raggiungimento di risultati innovativi. In sostanza le comunicazioni si caratterizzano per essere più formali e quasi esclusivamente riguardanti questioni tecniche. La formalizzazione della comunicazione mette in pericolo la coesione sociale e l'integrazione dell'organizzazione. Dunque, la comunicazione e l'uso del linguaggio sono intrecciate con altre pratiche sociali e la diversità culturale e linguistica accresce soltanto la complessità delle ulteriori relazioni. Questo comporta che l'impatto della diversità culturale sulle comunicazioni non può essere facilmente predetto. Di conseguenza, per gestire la comunicazione in ambienti "diversi" si dovrebbe partire da una nozione di patterns di interazione localmente costruita, piuttosto che da una generale concezione di cultura, nella quale questa sia vista come un filtro di disturbo che deve essere superato attraverso la formazione in conoscenza e comprensione culturale. Dai risultati di questo studio, inoltre, emerge

ge diversity in international management teams". In: *International Studies of Management and Organization*. N. 35 (gen. 2005), p. 66-82.

che le abilità nel linguaggio possono avere un maggior impatto sulle interazioni innovative, perciò alcuni ritorni positivi si dovrebbero avere dalla formazione linguistica. Comunque, l'insufficiente abilità di linguaggio è solo uno degli aspetti delle difficoltà nella comunicazione. Anche la percezione delle difficoltà a livello gruppale può avere effetti importanti. In altre parole, l'esclusione di certi individui dall'interazione o la frammentazione della coesione sociale possono risultare sia dalla percezione sociale delle differenze, sia da concrete limitazioni nella comprensione di messaggi comunicati da altre nazionalità. Quindi i manager delle organizzazioni "diverse" devono impiegare molta attenzione ai processi di interazione a livello locale e guidare le classificazioni sociali in un maniera inclusiva e positiva.¹²¹

Partendo invece dall'impostazione teorica di Pearce, alcuni ricercatori, nel tentativo di dimostrare che le interazioni che derivano da una forma di comunicazione predominante possono mediare la relazione tra diversità ed efficacia organizzazionale, hanno individuato nello stile di comunicazione *cosmopolita* l'unico in grado di assicurare risultati positivi alle organizzazioni "diverse".¹²² Nei suoi lavori Pearce mette in evidenza l'esistenza di quattro stili di comunicazione: *monoculturale*, *etnocentrico*, *modernistico*, *cosmopolita*.¹²³ Nella visione di questi ricercatori, i comunicatori che appartengono allo stile cosmopolita, poiché non ignorano le differenze, ma le riconoscono e le apprezzano pienamente, possono dare un im-

¹²¹ Vedi nota 100.

¹²² Nell'opera di Pearce, lo stile di comunicazione monoculturale è da considerarsi solo come un ideal-tipo, poiché riferito ad una cultura che non ha letteralmente conoscenza o contatto con "altri" gruppi; le forme di comunicazione etnocentrica e modernistica, invece, sarebbero causa di problemi nei processi di decision-making e nei processi creativi. Cfr. D.S. Grimes, O.C. Richard. "Could Communication Form Impact Organizations' Experience with Diversity?". In: *Journal of Business Communication*. N. 40 (2003), p. 34-40.

¹²³ Gli stili di comunicazione nel lavoro di Pearce sono classificati in base a due dimensioni: il trattamento che i "comunicatori" riservano agli "altri" (da questo punto di vista gli altri possono essere considerati come "native" o "non-native") e i "ways of understanding" dei comunicatori (ovvero il grado di apertura o di chiusura che i modelli di comprensione hanno verso il cambiamento). Trattare gli altri come native significa considerarli parte del proprio gruppo (comunque questo sia definito) e valutarli con gli standard dello stesso. Al contrario, trattare gli altri come non-native significa realizzare che essi sono parte di un gruppo differente che può avere criteri di giudizio diversi. Adottare modelli di comprensione aperti al cambiamento, invece, vuol dire essere aperti alle nuove supposizioni, alle nuove "storie culturali" e ai metodi di "sense-making", attraverso i quali, i gruppi collettivamente creano la loro realtà. Nello stile di comunicazione monoculturale ognuno è trattato come native e i modelli di comprensione non sono mai aperti al cambiamento; nell'etnocentrico si rappresentano i membri del gruppo dei comunicatori come native, gli "altri", invece, come non-native e i modelli di comprensione non sono aperti al cambiamento; nello stile cosmopolita ognuno è trattato contemporaneamente come native e come non-native e i modelli di comprensione sono aperti al cambiamento anche se sono "esentati dal cambiamento"; nello stile modernistico tutti sono visti come non-native e i modelli di comunicazione sono sempre aperti al cambiamento. Cfr. W.B. Pearce. [Nota 109]; D.S. Grimes, O.C. Richard. [Nota 122].

portante contributo alle organizzazioni “diverse” cercando di favorire la collaborazione attraverso le diversità. La loro apertura alle differenze e al cambiamento li aiuta nelle relazioni di tutti i giorni: partendo dal presupposto che nessuno è identico, ricercano attivamente idee e modi differenti di pensare le cose, riuscendo ad apprendere da persone diverse. In questa ottica anche il conflitto funzionale sarà considerato un’opportunità piuttosto che una minaccia. I comunicatori cosmopoliti, infatti, piuttosto che supporre che le idee altrui siano inferiori o che questi abbiano una minore abilità nel coordinare, promuovono una serie di discussioni su questioni organizzative.¹²⁴ In sostanza, il riconoscimento dell’appartenenza delle persone a differenti gruppi non è percepito negativamente. Ogni gruppo valuta se stesso impiegando le medesime categorie di giudizio rivolte agli altri gruppi. Un tale atteggiamento, in accordo con la Teoria dell’Identità Sociale, nasce dalla consapevolezza che creare out-group and in-group comporta problemi di comunicazione, disintegrazione sociale e conflitto emozionale.¹²⁵ Chi “vive dentro” tale forma di comunicazione, avrà una mentalità più aperta a punti di vista alternativi, rispetto per tutti i gruppi e uno stile aperto e inclusivo basato sulle interazioni e tale da innescare l’innovatività e la creatività nei processi di problem-solving, contribuendo nel complesso ad accrescere l’efficacia organizzazionale e il potenziale vantaggio competitivo.¹²⁶ Tale stile si basa su ben radicate convinzioni e richiede una lunga formazione: non può essere raggiunto attraverso un semplice workshop o un programma di formazione; lavorare al cambiamento della forma di comunicazione è un processo a lungo termine. Attuare il cambiamento richiederà che le persone diventino maggiormente auto-consapevoli; consapevoli cioè che ci sono differenti forme di comunicazione e consapevoli delle forme di comunicazione nelle quali vivono. Un tale cambiamento potrebbe essere difficile per gli individui nelle organizzazioni, ma si stanno sviluppando diverse tecniche e forum per incoraggiare questi cambiamenti.¹²⁷ I comunicatori aziendali, infatti, dovranno essere ben preparati ad affrontare questioni direttamente correlate con la

¹²⁴ Questo orientamento li rende più aperti a tutte le prospettive (visioni) e meno probabilmente caparbiamente aggrappati alle proprie. Tuttavia, essi non galleggiano liberamente, scegliendo prima una prospettiva, poi un’altra, come i modernisti potrebbero fare. I comunicatori cosmopoliti rimangono ormeggiati nei loro valori, pur essendo aperti al cambiamento quando appropriato.

¹²⁵ Cfr. C. O’Reilly, D. Caldwell, W. Barnett. “Work group demography, social integration, and turnover”. In: *Administrative Science Quarterly*. N. 34 (1989), p. 21-87; C. Riordan, L. Shore. “Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units”. In: *Journal of Applied Psychology*. N. 82 (1997), p. 342-358.

¹²⁶ C.J. Nemeth (1992). “Minority dissent as a stimulant to group performance”. In: S. Worchel, W. Wood, J.A. Simpsons. *Group process and productivity*. Newbury Park, Sage, 1992, p. 95-111.

¹²⁷ Cfr. Nota 122.

diversità: in particolare l'assunzione, il mantenimento e la promozione di gruppi sottorappresentati. I "comunicatori cosmopoliti" possono essere di grande valore per l'organizzazione, in quanto capaci di riconoscere e trattare la complessità applicando strategie potenzialmente più efficaci.

PERCEZIONE, FORMAZIONE E GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NEI CONTESTI LAVORATIVI

di Pierluigi Diotaiuti e Rosella Tomassoni

1. Le tipologie della diversità

Le persone sono diverse in molti modi: per età, genere, scolarità, valori, aspetto fisico, intelligenza, personalità, esperienza, abilità, forza fisica e per il modo di approcciare il lavoro. La diversità è un elemento concretamente presente nelle organizzazioni, sebbene con sfumature e significati spesso diversi e sfuggenti, capaci di assumere valore di mercato. Il *Diversity* ha dimensioni molteplici: va ben oltre il colore della pelle o il genere.¹

Di tale avviso è D.R. Litvin che, ad esempio, organizza le molteplici tipologie di diversità in due gruppi: diversità primarie e diversità secondarie. Le diversità primarie sono articolate in sei dimensioni (età, etnia, genere, attributi e abilità fisiche, razza e orientamenti sessuali) e quelle secondarie in otto (background educativo, localizzazione geografica, esperienze militari, credenze religiose, esperienze lavorative, reddito, stato coniugale, situazione familiare). A differenza delle dimensioni primarie considerate immutabili perché appartenenti ad un patrimonio innato dell'individuo, quelle secondarie sono mutevoli, facendo riferimento ad elementi acquisiti e modificabili nel corso del tempo e della vita degli individui.² Oltre che in primarie e secondarie, le diversità possono essere anche "visibili" e "non visibili": tale distinzione si basa sul grado di percezione che si ha della diversità. Gli attributi della dimensione primaria (colore della pelle, sesso) sono più visibili, mentre lo sono meno quelli della dimensione secondaria, si pensi ad esempio ad elementi quali le credenze religiose o il background educativo o le esperienze lavorative che sono più legati alla sfera psicolo-

¹ Cfr. J.E. McGrath, J.L. Berdahl, H. Arrow. "Traits, expectations, culture and clout: the dynamics in workgroup". In: S. Jackson, M. Ruderman. *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington, APA, 1995, p. 17-45; P. Galagan. "Tapping the Power of a Diverse Workforce". In: *Training and Development Journal*. N. 45 (mar. 1991), p. 38-44.

² Cfr. D.R. Litvin. "The discourse of diversity: from biology to management". In: *Organization*. N. 4 (feb. 1997), p. 187-210; M. Loden, J.B. Rosener. *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York, Homehood, 1991.

gica o più strettamente collegati al lavoro. Emerge, quindi, che la *diversity* non è visto soltanto in termini di differenze demografiche (razza, genere, età, ecc.); a tal proposito McGrath scrive che la diversità è un cluster di attributi, che sono demografici ma comprendono anche le conoscenze e le abilità correlate alle mansioni: i valori, le credenze, le attitudini, gli stili sia personali sia comportamentali sia cognitivi e lo status nell'organizzazione.³ Il motivo per cui si ricorre a questa categorizzazione è che nelle politiche di *diversity* non bisogna soffermarsi solo sugli aspetti evidenti quali il colore della pelle o il sesso, ma bisogna sensibilizzare l'organizzazione anche verso quegli aspetti come la personalità e lo stile di lavoro affinché si crei un ambiente in cui ciascuno venga pienamente valorizzato, i talenti siano utilizzati e vengano raggiunti gli obiettivi organizzativi.⁴ Parlare di *diversity* allora significa capire che ci sono differenze tra le persone che lavorano e che queste differenze se opportunamente gestite sono una risorsa per far diventare il lavoro più efficace ed efficiente.⁵ Guadagnare il vantaggio della diversità significa imparare a comprendere ed apprezzare queste differenze e progettare un luogo di lavoro che sviluppi questi valori – diventando abbastanza flessibile da accogliere bisogni e preferenze – per creare un ambiente motivante e accogliente.⁶ Questo ci fa comprendere quanto sia importante gestire correttamente non solo le singole persone, ma anche i team; l'intento deve essere quello di valorizzare le diversità interne a ogni gruppo, nella consapevolezza che un'organizzazione può ottenere molti benefici proprio attraverso una loro adeguata strutturazione. Concentrarsi sull'eterogeneità intrinseca ad un team non significa dare poca rilevanza all'identificazione e alla stabilità di un gruppo: se è vero che è necessario enfatizzare la diversità fra i componenti di un gruppo, è anche vero che la sua identità deve anche essere riconosciuta perché si possa parlare di gruppo e perché il gruppo in questione si possa differenziare da altri gruppi.⁷ Dal punto di vista individuale ciascuno può essere portatore di intolleranze verso altrui valori e comportamenti che possono derivare dalle proprie storie e dalle proprie esperienze, ma anche dall'assimilazione dei comportamenti del gruppo sociale a cui si fa riferimento. Questa seconda fonte di stereotipi è molto potente, in quanto profondamente implicita.⁸ Gli individui, infatti, tendono a “classificare”

³ Cfr. J.E. McGrath, J.L. Berdahl, H. Arrow. [Nota 1], p. 17-45.

⁴ Cfr. R. Kandola, J. Fullerton. *Managing the Mosaic: diversity in Action*. London, IPD House, 1994.

⁵ Vedi nota 4.

⁶ Cfr. D. Jamieson, J. O'Mara. *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. San Francisco, Jossey-Bass, 1991.

⁷ Cfr. D. Smith. “The business Case for Diversity”. In: *Monash Mt Eliza Business Review*, 1998.

⁸ Cfr. M.C. Bombelli. “Uguali o Diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management”. In: *Economia & Management*. Etas, mag. 2003.

se stessi e gli altri in base all'appartenenza a determinate categorie sociali o a varie combinazioni di tali categorie (individuate secondo gli attributi sopra indicati). Inevitabilmente, le "categorizzazioni" sociali implicano la costruzione di "in-group" e "out-group". I membri dell'"out-group" sono classificati come "altri" dai più potenti "in-group".⁹ Nei contesti organizzativi le persone tendono a stereotipizzare gli "altri" secondo tali raggruppamenti e tendono ad avere percezioni esagerate delle prestazioni dei membri dell'"in-group"; tutto questo favorisce la persistenza di alcuni assunti.¹⁰ Tali modelli mentali rappresentano la prima barriera alla capacità di valorizzare le diversità. Infatti, essendo essi interiorizzati, modellano il nostro modo di vivere secondo schemi preconcepiuti e finiscono per produrre uno "scarto" tra ciò che vediamo e la realtà, da un lato, condizionando il modo di percepire la diversità iquadrandola e liquidandola secondo luoghi comuni, dall'altro; costringendo il soggetto portatore della diversità ad inseguire un modello che non è il proprio, non valorizzando, quindi, l'elemento di diversità di cui è portatore; perciò i primi ad esserne vittime sono gli stessi portatori di diversità. Se il riconoscersi in gruppi da un lato favorisce l'integrazione, la compattezza, la condivisione di obiettivi e risultati, migliora la comunicazione ed è fattore di creazione e sostegno di identità dei singoli, dall'altro può fungere da freno all'accoglienza di idee nuove e soluzioni diverse dal passato.¹¹ Sebbene le persone abbiano identità multiple, alcune di queste sono più importanti delle altre in particolari contesti come quello lavorativo. Per questa ragione si introduce una terza dimensione di diversità legata proprio al fatto che la diversità non si riferisce soltanto a quelle variabili primarie e secondarie più strettamente legate al contesto biologico e ambientale dell'individuo, ma anche ad un terzo ordine di fattori. Si tratta di tutti quegli elementi che determinano la diversità all'interno di quella specifica organizzazione, tra i quali ritroviamo il livello gerarchico funzionale, il campo di lavoro, il contenuto del lavoro, l'anzianità, la squadra di appartenenza, l'affiliazione di appartenenza, lo status manageriale.¹² L'interazione tra queste tre dimensioni determina il grado diversità nelle organizzazioni. A tale proposito forti diversità possono dare effetti positivi o negativi su un business; il problema quindi non

⁹ Cfr. B.E. Ashforth, F. Mael. "Social Identity Theory and the Organization". In: *Academy of Management Review*. N. 14 (gen. 1989), p. 20-39; R. Thomas Roosevelt Jr.. *Building a House for Diversity: how a Fable about a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*. New York, AMACOM, 1999.

¹⁰ Cfr. V.E. Schein, R. Mueller. "Sex role stereotyping and requisite management characteristic: a cross-cultural look". In: *Journal of Organizational Behaviour*. N. 13 (1992), p. 439-447.

¹¹ Cfr. M.C. Bombelli. "Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo". In: L. Mauri, L.M. Visconti (a cura di). *Diversity management e società multiculturali*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 37-38.

¹² Vedi nota 11.

è se la diversità è buona in se stessa, ma come viene gestita. È innegabile infatti che alcune visioni, alcuni comportamenti potrebbero risultare profondamente in conflitto con la visione prevalente dell'organizzazione e quindi risultare assolutamente inconciliabili.¹³ Questo porta, quindi, a non affrontare il tema in termini esclusivamente valoriali (la differenza è buona cosa sempre!) e a considerare invece che ci sono dei limiti fisiologici in ogni organizzazione all'accettazione delle diversità.¹⁴ Cercare ugualmente di introdurre condurrebbe solo a far scaturire dei conflitti che possono seriamente minare le performance degli individui e dell'organizzazione; per questo motivo alcuni autori enfatizzano la necessità di selezionare, per quanto ciò sia possibile, le diversità compatibili con l'organizzazione, scartando le altre.¹⁵ La ricerca sul diversity spesso non riesce a mettere in luce l'importanza dei contesti all'interno dei quali le categorie di "identità sociale" hanno luogo. Triandis afferma che la diversità è anche il risultato di una costruzione sociale che deve essere esaminata in relazione ad un determinato contesto storico-culturale.¹⁶ Gestire la diversità implica la comprensione interpersonale e cross-culturale, migliora la comunicazione e la cooperazione tra gruppi di differenze, permette all'organizzazione intesa come sottogruppo sociale particolare di distanziarsi, in misura relativa, dalla cultura dominante producendo un ambiente con valori diversi.¹⁷

2. Il diversity recruiting

Il recruitment è il processo attraverso il quale le organizzazioni ricercano i migliori candidati per l'impiego. Un efficace recruitment è il primo passo verso la costruzione di una forza lavoro effettivamente "diversa". Per un'impresa che punta ad una crescita in chiave globale, la ricerca e il mantenimento dei migliori talenti sono fattori indispensabili per creare nuovi business e realizzare leadership di performance a livello internazionale. In quest'ottica, le modalità di gestione dei processi di reclutamento e di assunzione, il cosiddetto "outreach", la costruzione di un ambiente tollerante e inclusivo (capace di favorire l'apprendimento e lo sviluppo delle persone) diventano caratteristiche fondamentali nella moderna economia

¹³ Cfr. M.C. Bombelli. *Soffitto di vetro e dintorni: il management al femminile*. Milano, ETAS, 2000.

¹⁴ Cfr. M.C. Bombelli. [Nota 11], p. 38-39.

¹⁵ Cfr. M.C. Bombelli. "Il difficile equilibrio tra identificazione e diversità". In: *Sviluppo & Organizzazione*. N. 184 (mar.-apr. 2001), p. 26-31.

¹⁶ Cfr. H. Triandis. "The importance of context in studies diversity". In: S. Jackson, M.N. Ruderman. *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington, American Psychological Association, 1995, p. 225-233.

¹⁷ Cfr. M.C. Bombelli. "Uguali o Diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management". In: *Economia & Management*. Etas, mag. 2003.

globale per assicurarsi una posizione di vantaggio nella cosiddetta “guerra dei talenti”.¹⁸ L’abilità strategica di saper sfruttare i benefici di un efficace programma di diversity recruitment può fornire all’impresa un prezioso vantaggio competitivo. Tali programmi, infatti, possono permettere alle imprese di acquisire le risorse umane adatte per fronteggiare l’innovazione e il rinnovamento costante che l’arena globale impone. Ciò nonostante questi programmi rimangono spesso sotto-utilizzati dalle imprese che non ne riconoscono pienamente l’importanza e preferiscono non impegnare le necessarie risorse di tempo, denaro e personale. Infatti, come per la creazione e l’implementazione di ogni strategia disegnata per accrescere la competitività di un’organizzazione, questi programmi implicano che siano implementate tutta una serie di attività sia a breve che a lungo periodo, che coinvolgono aspetti sia interni che esterni alle organizzazioni.

Alcuni ricercatori sottolineano che la maggior parte dei programmi di reclutamento sviluppati dalle organizzazioni sono destinati a fallire o comunque a non raggiungere i risultati sperati, perché sviluppati su basi errate o perché poggiano su azioni estemporanee della dirigenza. Per costruire una forza lavoro “diversa”, le organizzazioni dovranno includere all’interno del loro piano strategico globale approcci specifici. In generale, un programma di diversity deve includere sia le strategie che le imprese adotteranno per costruire gruppi di lavoro “diversi” e di alta qualità, sia quelle che adotteranno per “gestire” i migliori talenti nell’organizzazione.¹⁹ L’organizzazione individuerà il tipo e il numero delle posizioni da occupare al suo interno basandosi sull’analisi e sulla valutazione della situazione attuale, sull’ambiente, sui profili della forza lavoro presenti e sulle necessità prevedibili che si potranno riscontrare in futuro. Il disegno di una strategia mirata ad individuare e ad assumere una forza lavoro “diversa” e qualitativamente superiore, atta a permettere il raggiungimento della mission dell’organizzazione, dovrà necessariamente partire da queste analisi. Tuttavia spesso gli scopi che l’organizzazione si prefigge di raggiungere con l’attivazione di questi programmi non sono chiari.²⁰

¹⁸ Cfr. E.G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S.M. Hankin, E.G. Michaela III. “The War for Talent”. In: *The McKinsey Quarterly*. N. 1 (1998), p. 65-73.

¹⁹ L’U.S. Office of Personnel Management nella sua guida per la costruzione e il mantenimento di una forza lavoro diversa nelle agenzie federali suggerisce che un programma di diversity di successo necessita di uno stretto collegamento tra la funzione Risorse Umane, la legislazione sull’EEO e i diritti civili e lo “Special Emphasis Staff”, cioè uno staff appositamente dedicato ad aiutare i managers e i leaders nell’implementazione di questi programmi. Cfr. United States Office of Personnel Management. “Building and Maintaining a Diverse, High-Quality Workforce: a Guide for Federal Agencies”. In: <http://www.opm.gov/Diversity/guide.pdf>; United States Government Accountability Office. “Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples”. In: <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf>.

²⁰ Gli stessi direttori del programma talvolta non esplicitano chiaramente gli obiettivi specifici che i loro programmi si prefiggono. Cfr. S. Lieberman. “Moving Beyond

I manager spesso non riescono a percepire l'impatto economico diretto dell'implementazione di strategie di diversità sulla capacità dell'organizzazione di produrre risultati. La mancanza di compensi aggiuntivi e di incentivi vari per reclutare candidati particolari può trasmettere l'idea che il diversity recruitment non sia una priorità, e anche per questo motivo manager e reclutatori si dimostrano poco attenti agli obiettivi speciali del recruitment. Gli strumenti e le strategie utilizzate in questi programmi dovrebbero essere costantemente aggiornati per rimanere efficaci. Il profilo dei reclutatori è un altro aspetto delicato, infatti questi spesso hanno poca esperienza o sono poco formati nella ricerca del profilo adatto alle esigenze dell'impresa. Inoltre, la maggior parte dei programmi tendono a focalizzarsi sul cercare di attrarre nuovi candidati, ma poco fanno per evitare la fuga degli impiegati verso altre compagnie. Sarebbe dunque opportuno cercare di migliorare gli attuali sistemi di reclutamento per il diversity.

J. Sullivan, professore e capo del programma Risorse Umane all'Università di San Francisco,²¹ sottolinea che, ampliando la prospettiva di analisi e rivolgendo l'attenzione anche a come l'argomento del recruitment è approcciato dai direttori di questi programmi nelle organizzazioni non economiche e nelle aziende che si occupano di reclutamento su internet, si può iniziare a delineare un insieme di caratteristiche o una lista di fattori critici di successo che i migliori progetti per il reclutamento hanno in comune. Sullivan individua nei programmi di reclutamento di aziende come Cisco, Intel, Texas Instruments e Microsoft (compagnie che considerano il loro capitale umano e il loro capitale intellettuale come la fonte più importante di successo), i punti di riferimento per la costruzione di un piano di "azione tipo" per i programmi di diversity recruitment. Tale piano d'azione, che tutte le organizzazioni potrebbero attuare per raggiungere immediati miglioramenti, è suddiviso in cinque azioni a breve termine e in cinque azioni a lungo termine da implementare per raggiungere una "maggiore coerenza nei risultati".²² La precisa individuazione degli scopi speciali che l'organizzazione si prefigge di raggiungere con i programmi di diversity recruitment e la loro comunicazione a tutta l'organizzazione è il primo e fondamentale step del piano di azione proposto da Sullivan. La mancanza di chiarezza riguardo agli obiettivi e agli scopi specifici perseguiti, infatti, è la causa per la quale spesso questi programmi non vengono inseriti nei piani strategici per raggiungere l'eccellenza nel reclutamento.

the Numbers: How to recruit, and Retain a Diverse Workforce". In: <http://www.multiculturaladvantage.com/recruit/staffing/Moving-Beyond-the-Numbers-How-to-Recruit-Retain-Diverse-Workforce.asp>.

²¹ Ma con trascorsi a capo del "Talent Officer for Agilent Technologies" (spin-off di HP).

²² Cfr. J. Sullivan, S. Baack, "Diversity Recruiting in a Failure: It's Time to Raise the Bar!". In: <http://www.multiculturaladvantage.com/recruit/staffing/Diversity-Recruiting-is-a-Failure.asp>, 2005.

Inoltre, anche la mancanza di comunicazione può creare problemi. Infatti, per dare valore a tali iniziative e per assicurarsi il supporto necessario quando si prendono decisioni di riallocazione di risorse e si fissano obiettivi strategici più ampi per l'organizzazione, i reclutatori, i manager e gli impiegati a tutti i livelli devono essere resi consapevoli dell'importanza e dello scopo di tali programmi. Articolare e comunicare chiaramente gli obiettivi, dunque, ha effetti positivi all'interno dell'organizzazione, dissipando dubbi e incertezze (per lo più legati alla segretezza dei programmi) che possono creare scetticismo e mancanza di rispetto e focalizzazione per questi programmi. Se i membri dell'organizzazione sono messi in condizione di comprendere pienamente il ruolo e l'importanza di tali programmi, essi potranno meglio assistere l'organizzazione contribuendo a individuare e presentare "candidati chiave" corrispondenti alle richieste specifiche dell'organizzazione.²³

I programmi di diversity management devono essere supportati dal top management. Tuttavia il supporto di cui si parla non deve essere inteso come supporto di facciata, come mero rispetto delle imposizioni di legge al fine di non incorrere in problemi legali, o semplicemente come un impegno ad essere "politicamente corretti", ma deve essere considerato un impegno che faccia concretamente emergere l'importanza per l'organizzazione dei programmi di diversity recruitment. In quest'ottica sono da inquadrare tutta una serie di iniziative (discorsi, fissazione di obiettivi minimi di diversity e responsabilizzazione dei manager che si occupano di tali programmi, ecc.) che i dirigenti intraprendono per far passare l'idea che avere una forza lavoro con esperienze, background e idee diverse influisce in maniera crescente sulla redditività dell'impresa.

Raggiungere l'eccellenza nel diversity recruitment diventa sempre meno un'opzione e sempre più una necessità per l'organizzazione. Sullivan afferma chiaramente che, se si intende raggiungere il successo con programmi di diversity, bisogna cercare di comunicare e rendere visibili le ragioni economiche che effettivamente motivano i manager a credere e a cercare di creare effettivamente una forza lavoro "diversa". I programmi di Diversity recruitment generalmente sotto-utilizzano le tecniche di "referrals" come fonte per identificare i candidati. Infatti, molti manager delle risorse umane tendono a minimizzare l'impiego di questa tecnica perce-

²³ Ci si riferisce al cosiddetto "Referral recruitment" tipico nel mondo anglosassone. Molte organizzazioni, infatti, a complemento dei loro programmi di recruitment prevedono anche degli schemi di ricerca degli impiegati attraverso questa modalità alternativa: l'annuncio dei posti vacanti da occupare viene diffuso attraverso avvisi sull'intranet aziendale, incoraggiando in tal modo gli impiegati a cercare i candidati più adeguati tra amici e conoscenti per poterli poi indirizzare direttamente al processo di recruitment aziendale. Se tale azione ha successo, gli impiegati hanno diritto ad una ricompensa o ad un bonus generalmente assegnato dopo almeno tre mesi dalla nuova assunzione.

pendola (infondatamente) come inadatta ad individuare candidati “speciali”. L’esperienza delle imprese anglo-americane ha invece dimostrato che queste tecniche rappresentano delle potenti fonti di reclutamento della diversità quando sono efficacemente gestite (attraverso frequenti comunicazioni interne al fine di ri-energizzare o accrescere i “referrals” degli impiegati) per costruire l’organizzazione come “Great Place to Work”. È necessario dunque considerare in prospettiva più ampia il ruolo di tutti coloro che possono “presentare” all’organizzazione potenziali candidati “speciali”. Un altro aspetto critico che condiziona negativamente il processo di diversity recruitment è la mancanza di ricompense. Poche compagnie offrono specifiche ricompense a chi identifica o assume persone “diverse”. La mancanza di ricompense può generare uno scarso interesse e una scarsa focalizzazione dei manager e dei reclutatori nell’individuare e nel selezionare la diversità.

Emerge un significativo vantaggio nell’innovazione delle tecniche utilizzate dall’organizzazione per reclutare le diversità. L’esperienza dimostra che quanto più le tecniche utilizzate sono esclusive e specifiche dell’organizzazione, tanto più esse permettono di reclutare efficacemente. Spesso però le organizzazioni, anche per colpa di reclutatori con poca esperienza, tendono ad utilizzare strumenti di recruitment tradizionali, non tenendo conto dell’evoluzione e del cambiamento delle tecniche di reclutamento e dei diversi modi in cui le persone ricercano lavoro. Per questo motivo è importante che le organizzazioni non si limitino a copiare “tout court” programmi di diversity applicati da altre organizzazioni, ma si impegnino costantemente ad esplorare nuovi approcci e nuove strategie al fine di confezionare set di tecniche adeguate alle proprie specifiche esigenze. Per quanto concerne invece le azioni che devono essere implementate a lungo termine, particolare rilievo assume l’assunzione e la formazione dei reclutatori. Non tutti possono essere efficaci reclutatori. Sullivan afferma che avere un background culturale “diverso” può non essere sufficiente per raggiungere l’eccellenza nel reclutare la diversità. Infatti, spesso individui che possiedono particolari e innate abilità individuali riescono ad ottenere migliori risultati rispetto ai cosiddetti reclutatori “diversi”.²⁴ Essere capaci di comprendere le diversità è certamente un’abilità di notevole importanza, ma per un efficace diversity recruiting sono necessarie anche altre capacità. Sebbene l’esperienza aziendale abbia dato risultati contrastanti, in generale, i reclutatori “diversi” producono risultati (top

²⁴ Sullivan individua come potenziali eccellenti reclutatori gli individui che possiedono doti innate di intraprendenza e particolari abilità nella vendita. Per questo motivo consiglia di selezionare individui che già possiedono queste abilità, piuttosto che tentare di svilupparle con la formazione, la quale potrà invece essere un potente mezzo per affinare queste doti successivamente. Vedi nota 22.

performances) non migliori rispetto a quelli “non-diversi”. Infatti, l’inesperienza dei reclutatori “diversi” produce risultati significativamente più deboli di quelli prodotti da reclutatori esperti nel comprendere la diversità, ma che non sono essi stessi “diversi”. Purtroppo, non è né semplice, né economico trovare reclutatori che abbiano entrambe queste caratteristiche (siano esperti e “diversi”), sia perché tale combinazione è rara, sia perché quelli che le posseggono sono altamente richiesti dal mercato aziendale. Tra le principali competenze necessarie per reclutare efficacemente i migliori candidati “diversi” si annoverano: la conoscenza delle tecniche speciali di recruiting, l’esperienza nell’utilizzare strumenti di ricerca del marketing, l’abilità nella vendita e nel problem solving. Sullivan individua una serie di strategie specifiche per attrarre e trattenere “reclutatori eccellenti”. Il primo approccio consiste nell’individuare e assumere come reclutatori le “migliori diversità” presenti nell’ambito di cui ci si occupa; un altro approccio prende in considerazione l’opportunità di trasformare in reclutatori i migliori addetti alle vendite. Infatti, se questi sono ben formati e correttamente motivati e incentivati possono essere degli eccellenti reclutatori, data la loro abilità nel contatto diretto con le persone. L’ultima strategia, quella più onerosa, prevede di rivolgersi ad agenzie che professionalmente ricercano queste figure. Spesso si incontrano notevoli difficoltà ad utilizzare e ad applicare al diversity recruiting le ricerche di mercato e le tecniche di vendita. Le ricerche di mercato possono contribuire ai programmi di recruiting in due modi: identificando dettagliatamente gli attributi demografici dei candidati e i loro criteri di orientamento per la selezione del lavoro. Una porzione significativa del reclutamento si incentra sull’identificazione delle competenze desiderate nei candidati e sulla loro effettiva acquisizione. Perciò è fondamentale innanzitutto stabilire “chi si sta cercando”, quali sono gli attributi demografici di base dei candidati “obiettivo” e ciò che questi si aspettano dal lavoro. Si stima che almeno la metà dei candidati “diversi” vengano persi per colpa di mediocri ricerche di mercato. Per organizzare un programma di recruitment che effettivamente raggiunga il candidato, bisogna invece costruire un profilo comportamentale del candidato obiettivo nel momento in cui questi si propone sul mercato: è importante conoscere il più precisamente possibile cosa legge, cosa guarda, le organizzazioni a cui fa riferimento, i siti web che visita, individuare i criteri di scelta utilizzati dal candidato “diverso” quando si orienta verso un’attività o una compagnia per selezionare un nuovo lavoro. Le ricerche di mercato, attraverso informazioni demografiche, sondaggi, focus groups, possono fornire dati che identificano i criteri chiave di orientamento e forniscono le informazioni rilevanti per far avanzare e chiudere la trattativa. L’ultimo passo strategicamente rilevante è quello di individuare i “network”, ovvero gli opinion leader o tutti gli individui

che hanno una fitta rete di relazioni e sono capaci di fare da consiglieri o servire come fonte di “referral” per individuare candidati “diversi”. Uno dei motivi fondamentali per i quali i programmi di diversity falliscono è la mancanza di adeguate misurazioni e valutazioni. È importante coinvolgere anche il reparto finanza nello sviluppo del sistema di misurazioni per il recruitment, per renderlo allineato con le misurazioni economiche e finanziarie standard dell’organizzazione. Creare un sistema di valutazione con misure più precise e tangibili aiuta a migliorare la credibilità del programma agli occhi dei gruppi finanziari, dei manager, ecc. Importante è anche lavorare sulla diffusione dei risultati delle misurazioni. Tali report consentono innanzitutto di riconoscere i manager che hanno raggiunto risultati eccellenti e in secondo luogo mostrano cosa in realtà è possibile fare all’interno dell’organizzazione per migliorare gli standard esistenti.

La maggior parte dei programmi di recruiting (di diversity o no) si focalizzano sull’attrazione di candidati “attivi” (cioè attualmente disoccupati o che stanno cercando lavoro). Ma in pratica sono programmi che si rivolgono ad una minoranza dell’intera popolazione potenziale (considerato che in ogni periodo meno del 20% della popolazione cerca lavoro). Questo accade perché spesso la maggior parte dei reclutatori e dei managers di questi programmi non hanno esperienza o non sono adeguatamente formati per portare via i migliori candidati dalle altre compagnie. Per questo motivo si limitano ad una selezione dei candidati attivi usando strumenti semplici e strategie superficiali di recruiting.

Le figure con le caratteristiche desiderate già impiegate nelle altre organizzazioni sono molto probabilmente quelle che offrono un miglior rendimento; è dunque necessario che i programmi di recruiting contemplino anche strategie per portare via alle organizzazioni concorrenti i migliori talenti da esse impiegati.

Tra gli approcci per individuare e selezionare i migliori candidati passivi Sullivan include: la conoscenza della competizione, cioè la capacità dei manager del recruitment di conoscere cosa accade non solo all’interno della propria organizzazione, ma anche nelle altre organizzazioni concorrenti. Si possono individuare i talenti “diversi” che scrivono articoli, che tengono discorsi o che ricevono riconoscimenti; ricercare il contatto presso i meeting, le fiere, gli eventi sociali, cercando di stabilire con questi soggetti relazioni amicali, inviando newsletter, offrendo sconti su particolari prodotti, invitandoli ad eventi di formazione; il tutto al fine di costruire delle relazioni che potrebbero in futuro portare all’assunzione nella propria organizzazione, o che comunque diano la possibilità di indagare sui criteri di “job switching” di queste persone. Anche partecipare agli eventi sponsorizzati da gruppi di “eccellenza” può essere una strategia efficace, così come potrebbe esserla quella di sponsorizzare gare, premi per orga-

nizzazioni professionali e usare successivamente le informazioni per identificare i potenziali candidati.

Per quanto possa essere importante trovare impiegati “diversi”, forse ancora di più è riuscire a trattenerli. Un efficace programma di orientamento può essere importante per far comprendere la cultura dell’organizzazione. In quest’ottica si inseriscono i programmi di mentoring intrapresi da molte aziende. Inoltre, diventa essenziale valutare e ricompensare i manager sulla base del loro successo nel mantenere la forza lavoro “speciale”. I tassi di turnover degli impiegati “speciali” devono essere misurati e riportati indipendentemente da tutti gli altri turnover. Poiché non tutti i manager e gli impiegati comprendono a pieno i bisogni specifici del personale “speciale”, è importante educare continuamente i manager e gli altri impiegati sulle questioni riguardanti la diversità. Risulta ugualmente importante valutare periodicamente anche il benessere lavorativo del personale “speciale”.

3. Il diversity training

L’impegno dell’organizzazione nella selezione e nell’assunzione degli impiegati è solo il primo passo verso l’effettivo raggiungimento dell’obiettivo della costruzione di una forza lavoro “diversa” e altamente qualificata. Infatti, pur impegnando notevoli risorse di tempo e di denaro nell’implementazione di questi programmi, le organizzazioni rischiano di vedere vanificati tutti i loro sforzi se nel complessivo programma di diversity non inseriscono una adeguata strategia di retention. Come molti sottolineano, uno dei cambiamenti più evidenti negli ambienti lavorativi è la “mancanza di fedeltà” all’organizzazione. Se un tempo un lavoratore trascorrevva 30-40 anni all’interno della stessa organizzazione, oggi la situazione è radicalmente diversa: sempre più spesso, infatti, i lavoratori durante il corso della loro carriera finiscono per cambiare diverse compagnie.²⁵ È evidente come questa tendenza influisca negativamente sulla costruzione di un sentimento di fedeltà verso l’azienda tale da spingerli a restare all’interno di questa per molti anni.²⁶ Considerando che nella moderna economia i talen-

²⁵ Tra i motivi che spingono i lavoratori a lasciare l’organizzazione si possono menzionare: le migliori opportunità di avanzamenti in carriera offerte dalle imprese concorrenti, la possibilità di trovare altrove un lavoro più interessante e vario, una maggiore possibilità di integrazione tra le esigenze della vita quotidiana e il lavoro, una migliore remunerazione e migliori benefici, il disaccordo con l’operato dei collaboratori e dei manager, ecc.

²⁶ Cfr. “Mentoring Keeps Younger Workers on Board”. In: H.R. Insider Bulletin, Lug. 2007. In: <http://www.benefitsresources.net/HRinsider/2007/July%202007%20HRinsider%20bulletin.pdf>.

ti costituiscono una risorsa scarsa, le azioni intraprese dall'organizzazione al fine di assicurarsi la permanenza degli impiegati di valore assumeranno una importanza sempre maggiore.²⁷ In sostanza, la retention rappresenta la "cartina tornasole" del successo dell'impegno profuso nei processi di recruiting. A ben vedere dunque, le strategie di reclutamento, di fidelizzazione e di empowerment della forza lavoro sono strettamente connesse con il successo dell'intero programma di diversity. Eccellere in uno solo di questi processi e fallire in uno o più degli altri potrà ripercuotersi sul successo dell'intero programma.²⁸

Sviluppare strategie di eccellenza nell'identificazione e nella selezione dei diversi individui, impegnarsi nello sviluppo della forza lavoro coltiveranno l'organizzazione alle soglie del successo, ma se gli individui non resteranno all'interno dell'organizzazione si perderanno tutti i benefici attesi dai programmi implementati.²⁹ Costruire un ambiente di lavoro flessibile e partecipe dove tutti gli impiegati possono sentirsi accolti e stimolati ad esprimere il loro pieno potenziale, implementare efficaci sistemi di ricompense e riconoscimenti, attivare programmi di mentoring, sono alcuni dei fattori su cui le organizzazioni dovrebbero prestare maggiore attenzione al fine di accrescere le probabilità che la retention degli impiegati abbia successo.

Costruire un ambiente di lavoro solidale e partecipe significa non solo fornire a tutti gli impiegati gli strumenti e le direttive che gli permetteran-

²⁷ Si tratta sostanzialmente dell'adozione da parte della comunicazione interna delle logiche e degli strumenti più tipicamente usati dal mondo aziendale per la gestione delle manifestazioni di comunicazione esterna; in altre parole, costruire e sviluppare l'immagine aziendale sia sul mercato interno ("retention", ossia il mantenimento dei dipendenti) sia su quello esterno del lavoro ("recruiting", il reclutamento di nuove risorse). Lo scopo è sviluppare l'immagine aziendale agli occhi della forza lavoro per attrarre, selezionare, reclutare e trattenere le risorse umane o come vengono anche chiamati in letteratura gli "x-ers", ossia i talenti incogniti da scoprire e formare. Al centro di questa filosofia detta "Employer Branding", la convinzione che l'azienda debba definire e implementare le proprie strategie di marketing e branding per il recruitment e la fidelizzazione della forza lavoro con lo stesso impegno con cui lo fa per il cliente esterno. Due le direttrici principali di questa nuova forma di politica d'immagine aziendale: all'interno, minimizzare la conflittualità tra colleghi e massimizzare viceversa il senso di appartenenza all'azienda; all'esterno, presentare l'azienda come un brand appetibile e attraente agli occhi della forza lavoro. In altre parole si tratta di promuovere e "vendere" l'azienda all'esterno, ma non per acquisire clienti o rinforzare l'immagine ai loro occhi, ma per aggiudicarsi i numericamente scarsi talenti professionali. Inserzioni e feste aziendali non sono più sufficienti. È necessaria un'impostazione strategica professionale e strumenti inediti.

²⁸ Cfr. H.J. Lucas Jr. "Recruiting a World Class and Diverse Workforce". In: *ABA Section Of Labor & Employment Law EEO Committee*. In: <http://www.bna.com/bnabooks/ababna/eo/2004/eo41.pdf>, 2004.

²⁹ Per questo motivo i processi di recruiting, di training e di retaining del personale spesso sono visti come un unico pacchetto di iniziative strettamente in relazione l'una con l'altra.

no di svolgere al meglio delle loro possibilità il lavoro all'interno dell'organizzazione, ma anche farsi carico del loro inserimento sociale nella comunità. Tale azione di assistenza e di aiuto può comportare sia un'azione diretta della società e in particolare dei soggetti preposti alla gestione delle risorse umane che andranno a svolgere un'attività paragonabile a quella degli assistenti sociali (ad esempio aiutando gli impiegati nel cercare casa, nell'iscrivere i figli a scuola, nel fornire assistenza per i familiari), oppure si manifesterà in un'azione di orientamento verso organizzazioni esterne, spesso volontaristiche, che si occupano dell'inserimento di questi soggetti non familiari con la cultura maggioritaria. Queste azioni di sostegno, concepite con una visione allargata alla famiglia dell'impiegato, hanno un impatto diretto sulla soddisfazione dei lavoratori e possono giovare alla loro fidelizzazione all'impresa e quindi, in ultima analisi, contribuire alla retention della forza lavoro.³⁰ Sempre con lo scopo di creare un ambiente di lavoro che fornisca supporto agli impiegati, l'organizzazione può introdurre delle iniziative dette di "Work/Life Balance", ossia azioni tese a fornire un giusto equilibrio tra gli impegni di lavoro e la vita privata. In quest'ottica si inseriscono i programmi di tele-lavoro, di orario flessibile, di impiego part-time e di "job sharing". Un altro aspetto importante riguarda la sicurezza sul lavoro e l'adeguatezza delle attrezzature. Considerando, infatti, che gli individui spendono molta parte del loro tempo all'interno dell'organizzazione, assicurare che l'ambiente di lavoro garantisca la sicurezza contribuisce a migliorare il benessere degli impiegati, assicura più bassi livelli di stress, riduce l'assenteismo: in sostanza, contribuisce ad incrementare la "job satisfaction". Secondo i sondaggi condotti dalla Robert Half International Inc., i manager sono convinti che l'ambiente di lavoro è un fattore di importanza critica nella conservazione della soddisfazione degli impiegati e nella formazione di uno spirito di comunità e di un senso di appartenenza che agevolano anche il coinvolgimento degli impiegati in attività che si svolgono al di fuori dell'ambiente di lavoro (ad esempio attività ricreative o di volontariato). Il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione, e in special modo dei vertici, risulta fondamentale nella creazione di un tale ambiente di lavoro. Avere una forza lavoro "diversa" non significa semplicemente accogliere nell'organizzazione persone che abbiano un diverso colore della pelle, ma bensì costruire un vantaggio dalla presenza di idee "diverse". In quest'ottica si comprende

³⁰ In quest'ottica si inseriscono anche i programmi implementati dagli enti del Governo Federale americano che mirano a fornire una ragionevole sistemazione agli aspiranti lavoratori e agli impiegati con disabilità. Agli enti federali si richiede in particolare di fornire adeguate facilitazioni agli impiegati o ai richiedenti lavoro che sono delle persone qualificate con disabilità. Cfr. U.S. Office of Personnel Management. "Building and Maintaining a Diverse, High-Quality Workforce: a Guide for Federal Agencies". In: <http://www.opm.gov/Diversity/guide.pdf>, 2000.

l'importanza del coinvolgimento e del supporto dei manager che dall'incorporazione di quelle idee nella cultura dominante dell'organizzazione dovranno saper creare un più forte insieme, evitando che gli impiegati di minoranza si sentano "outsider" non accettati e non benvenuti.

I manager, per incentivare gli impiegati a restare nell'organizzazione, possono anche pensare di agire sugli emolumenti che vengono a questi assegnati. Tutte le persone aspirano a vedere riconosciuti e apprezzati anche economicamente gli sforzi che essi compiono all'interno dell'organizzazione. Fondamentali, dunque, diventano le politiche di premio, basate su processi di nomina e di assegnazione dai criteri trasparenti e ben compresi, per assicurare che tutti gli individui e tutti i gruppi ricevano la giusta parte e per riconoscere e individuare i contributi significativi all'interno delle agenzie federali.

Il mentoring è un potente strumento per introdurre gli impiegati al clima di un'organizzazione, per aiutarli a migliorare nel loro lavoro e per aiutare la senior leadership a comprendere e affrontare meglio le questioni e le tendenze fondamentali nell'ambito del business. Le compagnie oggi riconoscono un'importanza sempre maggiore ai programmi "formali" di mentoring che possono fornire significativi benefici per gli impiegati e per la compagnia. Tali programmi cominciarono a divenire popolari alla metà degli anni ottanta come parte degli sforzi dell'organizzazione per migliorare la promozione e la retention delle donne e delle minoranze. Come afferma Lillian Eby, professore associato di psicologia all'università della Georgia (da molti considerato un'autorità in tema di "corporate mentoring"), stabilire programmi formali di mentoring permette di avere impiegati che dimostrano un più energico impegno, che sono più fedeli e coinvolti nell'organizzazione e che perciò meno probabilmente la lasceranno.³¹ Proprio la retention è uno dei benefici chiave che il mentoring permette di raggiungere.³² La mancanza di chiare linee-guida sulla strutturazione dei programmi di "formal mentoring" e la percezione, sia da parte dei mentori che dei "mentees", che il mentoring informale sia il più spontaneo e più genuino (con il risultato che questi soggetti sono meglio disposti a farsi consigliare o a offrire suggerimenti su come svolgere il lavoro, sul trovare le soluzioni lavorative adeguate ecc.), hanno portato le organizzazioni a sottovalutare l'importanza dei programmi formali a beneficio di quelli informali. La Eby sottolinea come i primi siano però ugualmente importanti

³¹ Cfr. T.D. Allen, L.T. Eby, E. Lentz. "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness". In: *Personnel Psychology*. N. 59 (gen. 2006), p. 125-153.

³² L'analisi delle curve dei costi di turnover del personale spinge sempre di più le organizzazioni ad includere questi programmi come parte dei loro obiettivi di business. Cfr. "Corporate Mentoring Programs on the Upswing". In: *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*. In: <http://www.newswise.com/articles/view/524216/>, 2006.

ed efficaci.³³ In questi il coinvolgimento e l'impegno dei manager è essenziale, così come importante è la previsione di un monitoraggio che assicuri che entrambe le parti stiano beneficiando del programma e che si stiano raggiungendo gli scopi prefissi con la sua attuazione. Molto importante in questo tipo di programmi diventa scegliere il partner di mentoring: la Eby afferma, infatti, che molto spesso tali programmi sono destinati a fallire quando esiste un'incompatibilità tra le personalità, i valori o gli stili di lavoro del mentore e del suo "protégé".³⁴ A tal proposito non esiste un modo univoco per effettuare questa scelta; alcune imprese preferiscono accoppiare persone simili, mentre altre credono, invece, che vadano accoppiate persone che siano le più "diverse" possibili. In sostanza le imprese utilizzano i criteri più diversi e più vari per effettuare queste scelte non essendoci adeguate ricerche o evidenze empiriche a suffragio di una visione o dell'altra.³⁵ Il mentoring è un'importantissima pratica di management, ma molta attenzione deve essere prestata ad assicurare la qualità delle relazioni. Da questo punto di vista notevole importanza assume anche la scelta dei soggetti che saranno "mentori" per gli impiegati.³⁶

La maggior parte delle iniziative di diversity si affidano quasi esclusivamente sulla formazione per diffondere concetti e abilità necessarie alla forza lavoro per interagire con le differenze.³⁷ In accordo con la letteratura, il diversity training permette al management e allo staff di un'organizzazione di accrescere la consapevolezza e la comprensione della diversità, di sviluppare quelle concrete abilità che gli permettano di migliorare la comunicazione e incrementare la produttività. Tale formazione, inoltre, aiuta a diffondere tra gli impiegati la consapevolezza delle loro differenze, culturali, personali e di stile di lavoro e la convinzione che partendo da queste prospettive "diverse" si possano migliorare le performance dell'organizzazione. Attraverso la formazione alla diversità gli impiegati arrivano così a comprendere l'importanza degli scopi perseguiti dalle politiche dell'organizzazione nei confronti della diversità e maturano le abilità richieste per lavorare efficacemente in una forza lavoro "eterogenea". Proprio al fine

³³ Vedi nota 31.

³⁴ Cfr. T.D. Allen, L.T. Eby, E. Lentz. [Nota 31], p. 130-132.

³⁵ La stessa diversità di orientamenti nelle organizzazioni vale sulle questioni riguardanti ad esempio l'appartenenza o no dei mentors e dei protégées allo stesso reparto, oppure se i mentors possano essere i supervisori degli impiegati. Cfr. "Corporate Mentoring Programs on the Upswing". In: *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*. In: <http://www.newswise.com/articles/view/524216/>, 2006.

³⁶ La Eby suggerisce che, al fine di motivare questi soggetti, siano inclusi nel programma dei riconoscimenti, degli incentivi e delle ricompense e soprattutto ci si accerti che queste persone non accettino di essere mentori solo perché si sentono in dovere verso il management di farlo. T.D. Allen, L.T. Eby, E. Lentz. [Nota 31].

³⁷ Cfr. M. Burkhart (1999). "The Role of Training in Advancing a Diversity Initiative". In: *Diversity Factor*; 8 (1), p. 2-5.

di accrescere l'efficacia degli impiegati in un ambiente di lavoro "diverso" questi tipi di formazione dovrebbero incentrarsi sullo sviluppo delle capacità di costruzione dei team, di comunicazione, di decision-making, di risoluzione dei conflitti. Le statistiche suggeriscono che le organizzazioni americane spendono dai 200 ai 300 milioni di dollari l'anno in diversity training.³⁸ Dagli anni '90 in poi queste hanno adottato una sempre più vasta gamma di programmi di formazione per cercare di iniziare a valorizzare e gestire proattivamente le questioni riguardanti la diversità.

Le pratiche di formazione alla diversità sono state spesso categorizzate in differenti modi. Una prospettiva identifica cinque categorie di Diversity Training: 1) l'introduzione alla diversità, 2) il focus sulla consapevolezza, 3) la costruzione di abilità, 4) le molestie sessuali e le altre forme di molestie, 5) il Diversity Training integrato.³⁹ La prima categoria di formazione (e le sue implicazioni per le organizzazioni in generale e per l'impresa in particolare) è presente nel 40 % dei programmi di addestramento delle compagnie Statunitensi. La formazione introduttiva di solito comprende la presentazione di statistiche demografiche, una breve panoramica storica sugli approcci alla diversità seguiti nelle organizzazioni, una descrizione sulle differenze che intercorrono tra Affirmative Actions e strategie di Valuing Diversity, una preparazione per la costruzione di una auto-consapevolezza di base e degli esercizi per aiutare gli individui

³⁸ Cfr. G. Flynn. "The Harsh Reality of Diversity Programs". In: *Workforce*, 77 (dic. 1998), p. 26-30.

³⁹ Un'altra prospettiva molto più generale guarda, invece, a sei classificazioni della formazione: 1) studi etnici, di colore e femministi, descritti come corsi accademici che utilizzano analisi per esaminare lo stato dei gruppi di minoranza nella società dominante. Il contenuto varia dallo studiare i contributi offerti dalle donne e dalle minoranze nella società americana alla critica della società occidentale attraverso l'utilizzo di tecniche di decostruzionismo; 2) un approccio psicoterapeutico, che coinvolge gruppi in conflitto. Tale approccio consiste nel focalizzarsi sulla storia dell'animosità, dell'odio etnico. La terapia di gruppo incoraggia il riconoscimento degli errori occorsi e un comportamento di pentimento; 3) la formazione alla sensibilità. Questo approccio tenta di fare provare agli individui come ci si sente ad essere discriminati. Per raggiungere questo scopo, gli individui vengono divisi per caratteristiche (ad esempio secondo il colore degli occhi) e quindi arbitrariamente si discrimina un particolare gruppo per illustrare la credenza che tutti gli individui possono essere offesi dalla discriminazione; 4) la creazione di dissonanze. Si basa sul creare di proposito delle dissonanze cognitive con la speranza che l'audience colpita chiarisca le incongruenze e di conseguenza cambi atteggiamenti e comportamenti; 5) la formazione in consapevolezza culturale e 6) legale; queste consistono nel fornire una conoscenza sulle differenze culturali, di genere e sulle norme antidiscriminazione. In questo tipo di formazione si affrontano i più comuni stereotipi che si incontrano nel mondo del lavoro, si discute delle disuguaglianze e delle distorsioni nel sistema dominante e si evidenziano le pratiche discriminatorie che sono sanzionate dalla legge. Cfr. M. Gentile. *Managing Diversity*, Boston, Harvard Business School, 1995; M. Arai, M. Wanca-Thibault, P. Shockley-Zalabak. "Communication Theory and Training Approaches for Multicultural Diverse Organization: Have Academics and Practitioners Missed the Connection". In: *Public Personnel Management*. N. 30 (apr. 2001), p. 89-92.

a riconoscere quando agiscono secondo stereotipi. Con questi programmi le organizzazioni si prefiggono di iniziare a sviluppare tra gli impiegati un vocabolario e una definizione condivisa di diversità, far comprendere il fondamento logico e gli scopi delle politiche a favore della diversità applicate dall'organizzazione e stimolare un senso di positivo interesse nell'ulteriore formazione individuale. Questo tipo di workshop può fornire anche un forum iniziale di discussione al di fuori dell'organizzazione. Il secondo tipo di formazione è focalizzato su un profondo sviluppo della consapevolezza. Questi programmi si concentrano sulle interazioni tra più individui e tra gruppi e perseguono una comprensione della natura, delle funzioni e della prevalenza dei vari stereotipi nelle organizzazioni. Lo scopo di questi programmi è di promuovere una maggiore comprensione degli individui come strumento per cambiare i comportamenti di relazione con gli impiegati "speciali". Il terzo tipo di formazione riguarda i workshop che mirano a costruire delle abilità. Questa formazione è disegnata per costruire specifiche abilità nella comunicazione, quali l'ascoltare le differenze, trovare soluzione ai conflitti, strutturare i questionari per le interviste e formare i mentors. Un'altra tecnica di formazione compresa in questa categoria focalizza i workshop sulle minoranze all'interno dell'organizzazione. Per esempio, alcune compagnie hanno sviluppato programmi per le donne manager che ricoprono posizioni di medio livello e che cercano di reagire alla percezione di discriminazione, il cosiddetto "glass ceiling". Questi tipi di programmi possono avere un impatto negativo se i membri dei gruppi sentono di essere considerati come meno preparati degli altri ad avanzare all'interno dell'organizzazione o come destinatari di attenzioni o assistenza speciale.⁴⁰ Il quarto tipo di formazione si focalizza sulle politiche e sulle pratiche che l'impresa attua per affrontare e per reprimere il fenomeno delle molestie nell'organizzazione. L'ultimo tipo di formazione mira ad integrare appropriate questioni di diversità nei corsi pre-esistenti e nelle iniziative di formazione che hanno per obiettivo specifiche abilità funzionali o obiettivi di business. Per esempio, nei programmi di formazione di un servizio clienti può essere introdotto un focus sulle particolari sfide che si presentano a servire una clientela più esigente. Gli sforzi di formazione integrata permettono di collegare continuamente la diversità all'attività economica. Il diversity training integrato può assicurare che le questioni di diversità saranno sollevate spesso e in vari forum.

Le organizzazioni differiscono ampiamente nei fini e negli approcci

⁴⁰ Un'organizzazione con un'ampia popolazione di origine ispanica al suo interno è riuscita ad evitare i problemi di discriminazione percepita, attivando contemporaneamente dei corsi di inglese e altri di spagnolo per gli impiegati, contribuendo a far passare l'idea che il bilinguismo è prezioso per gli impiegati di origine ispanica e per quelli "natives" che parlano inglese. Vedi nota 39.

di diversity training. Basarsi sulla “replica” delle pratiche seguite dalle altre compagnie può portare a dei clamorosi insuccessi.⁴¹ Infatti, quello che può andare bene per un’organizzazione può rivelarsi inadeguato e non funzionare in un’altra.

Spesso, come dimostrano alcune ricerche, i programmi di diversity vengono adottati senza svolgere una profonda analisi su come essi dovrebbero essere sviluppati, condotti e misurati nel tempo, ma piuttosto sono costruiti su osservazioni, spesso tutt’altro che rigorose, dei manager.⁴² Tuttavia, sebbene la ricerca sul diversity non riesca ad individuare un approccio generale e standardizzabile adottabile in ogni organizzazione capace di far ottenere risultati soddisfacenti, sembra che alcune organizzazioni di grandi dimensioni abbiano trovato le strategie che funzionano per cambiare i comportamenti dei loro impiegati nei confronti della diversità. Ad esempio, l’attività multinazionale e i cambiamenti demografici della Chevron Corporation hanno comportato l’inclusione dei programmi di diversità in tutti i livelli della loro pianificazione strategica.⁴³ Uno dei programmi sviluppati dall’organizzazione includeva la formazione di gruppi di discussione sulla percezione delle differenze culturali, la comprensione dei ruoli non dichiarati dell’organizzazione, sulla creazione di un ambiente nel quale gli individui potessero facilmente utilizzare il loro pieno potenziale, i loro talenti e le loro abilità. J. Howard & Associates offrono un efficace seminario della durata di quattro giorni, che punta a sviluppare le abilità dei partecipanti nella socializzazione, nella fissazione degli obiettivi, nell’auto-analisi, nell’assunzione del rischio, nella costruzione dei team e nella risoluzione dei conflitti.⁴⁴ L’approccio alla diversità della Core State Financial Corporation incoraggia il confronto in un programma di formazione della durata anch’esso di quattro giorni chiamato “Intervention”,⁴⁵ Il training si focalizza nel confronto degli stereotipi e nell’esame delle attitudini e dei comportamenti che le persone manifestano verso quelle differenti da loro. Il National Institute of Health (NIH) ha un modulo interattivo di formazione sull’EEO e il diversity management fruibile per gli individui all’interno e all’esterno del NIH. Dopo aver completato i tre moduli i partecipanti ricevono un attestato che certifica il superamento dei moduli in prevenzione delle molestie sessuali, conoscenza della disabilità

⁴¹ Cfr. D. Frost. “Review Worst Diversity Practices to Learn From Others’ Mistakes”. In: *HR Focus*. N. 76 (apr. 1999), p. 11-12.

⁴² Cfr. J. Ivanchevich, J. Gilbert. “Diversity Management, Time for a New Approach”. In: *Public Personnel Management*. N. 29 (gen. 2000), p. 21-30.

⁴³ Cfr. J. Stuller. “Doing What Comes Unnaturally”. In: *Across the Board*. N. 32 (giu. 1995), p. 27-30.

⁴⁴ Cfr. B. Voss. “Wheel of Diversity Keep on Turning”. In: *Journal of Business Strategy*. N. 15 (giu. 1994), p. 9.

⁴⁵ Cfr. P. Lunt. “Should You Do Diversity Training?”. In: *ABA Banking Journal*. N. 86 (ago. 1994), p. 53-54.

e diversity management. Il primo modulo fornisce informazioni ed esempi per aiutare i manager, supervisor e impiegati del NIH a riconoscere ed eliminare la molestia sessuale dal posto di lavoro. Il secondo modulo si prefigge di fornire una conoscenza sulle questioni concernenti le persone con disabilità, inclusa la legislazione riguardante la disabilità e le sue "ragionevoli collocazioni". Il terzo modulo si focalizza sull'approccio al diversity management, gli sforzi di diversity management del NIH e su come i partecipanti possono evitare gli scontri culturali.

Nel complesso un efficace diversity training riflette i valori dell'organizzazione e degli individui in quella organizzazione e per questo motivo non è sorprendente trovare differenti iniziative di diversity training in organizzazioni differenti.⁴⁶

4. Verso un modello europeo di gestione della diversità

Nel contesto italiano l'applicazione delle politiche di *diversity* è ancora in uno stadio embrionale ed è legata per lo più alla gestione delle differenze di genere e dell'handicap. Solo di recente si sta cominciando a sviluppare una vera letteratura sulla diversità e a raccogliere esperienze a livello aziendale degne di nota.

La tematica della gestione della diversità ha interessato fino ad ora quasi esclusivamente le grandi aziende, per la maggior parte filiali di imprese multinazionali inglesi o americane, le quali tendono ad applicare le strategie di *diversity* proprie della casa madre. Le piccole e medie imprese italiane sono rimaste per lo più estranee al discorso sulla diversità; pur costituendo il tessuto economico del nostro paese, mancano spesso delle risorse economiche ed umane necessarie per implementare sistematicamente tali politiche. Tuttavia, a fronte di fenomeni relativamente recenti nel nostro paese come l'aumento dei flussi di immigrazione, la tendenza alla globalizzazione dei mercati di produzione, l'esigenza di una competitività sempre più spinta, si sta diffondendo una nuova consapevolezza sociale basata sulla necessità di intraprendere nuovi percorsi di cambiamento culturale e comportamentale soprattutto per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

In quest'ottica è possibile ipotizzare che la gestione ottimale della diversità in generale, e in particolare di quella etnico-culturale, possa rivelarsi anche per le piccole e medie imprese italiane di salienza strategica. I processi di internazionalizzazione, la gestione dei mercati esteri (di offerta e di approvvigionamento), la costruzione di team di lavoro cross-culturali,

⁴⁶ Cfr. H. Karp. "Choices in Diversity Training". In: *Training* N. 31 (ago. 1994), p. 73-74.

la definizione di prodotti e servizi per mercati interni specifici rappresentano le nuove opportunità di business.

Le azioni di *diversity management* rappresentano veri e propri investimenti delle organizzazioni. Da questo punto di vista, le ragioni della loro implementazione vanno ricercate ben al di là delle motivazioni etiche e di responsabilità sociale con cui tradizionalmente vengono giustificate.

Un crescente numero di imprese europee sta intraprendendo l'adozione di strategie di *diversity*, non soltanto per le ragioni etiche e legali ad esse connesse, ma anche e soprattutto per i benefici di business che si possono intravedere nelle loro applicazioni.⁴⁷ Anche le compagnie europee, infatti, si trovano sempre più spesso a fronteggiare la necessità di dover gestire le difficoltà create dalla presenza crescente di una popolazione multiculturale, multi-etnica e multilinguistica. Nelle organizzazioni del vecchio continente l'adeguamento ai nuovi ruoli assunti dalle donne, l'invecchiamento della popolazione, la diminuzione del tasso di natalità, la gestione della complessità derivante dall'allargamento della comunità ai nuovi stati e la globalizzazione, sono temi che assumono una sempre maggiore importanza. Uno dei modi per valutare l'atteggiamento delle compagnie nei confronti delle politiche sulla diversità consiste nello studiare il modo in cui tali politiche vengono comunicate agli stakeholders. Da questo punto di vista, *i siti web* costituiscono un ottimo canale per la comunicazione dei report aziendali e possono essere considerati degli indicatori della responsabilità sociale dell'organizzazione, in quanto forniscono un'immagine dell'impegno che la compagnia profonde al *diversity*.⁴⁸ La comunicazione dei valori aziendali attraverso i siti web della compagnia costituisce non soltanto un indicatore delle strategie di gestione delle risorse umane,⁴⁹ ma

⁴⁷ Cfr. European Commission, Directorate-General for employment, Social Affairs and Equal opportunity. "The Business Case For Diversity: Good Practices in the Workplace", September. In: <http://www.conferenceboard.org/worldwide/downloads/europeWorkplaceDiversity.pdf>, 2005.

⁴⁸ I "diversity statements" (come le "mission statements") contenuti in questi siti, sono un'espressione dei propositi e delle ambizioni della compagnia, la quale impiega affermazioni simboliche ampiamente diffuse e destinate sia ad indirizzare l'operato interno che a presentare un'immagine di buona gestione agli stakeholders esterni. In sostanza, questi svolgono un importante ruolo perché rappresentano un impegno pubblico della società verso gli stakeholders, un mezzo per attrarre e rassicurare i consumatori e le persone che formeranno il futuro pool di talenti dell'organizzazione. Cfr. V. Singh, S. Point. "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison". In: *Long Range Planning* N. 37 (apr. 2004), p. 295-318; A. Campbell. "Mission Statements". In: *Long Range Planning* N. 30 (giu. 1997), p. 931-932.

⁴⁹ A testimonianza di ciò, alcune ricerche sottolineano che per attrarre impiegati di alta qualità, l'iniziale percezione dell'immagine aziendale e la promozione di buone performance sociali sono molto importanti. Cfr. E. Scholes, D. Clutterbuck. "Communication with Stakeholders: an Integrated Approach". In: *Long Range Planning* N. 31 (feb. 1998), p. 227-238; D.B. Turban, D.W. Greening. "Corporate Social Performance and Organizational Activities to Perspective Employees". In: *Academy of Management Journal* N. 40 (mar.

anche uno strumento per attirare la comunità degli investitori.⁵⁰ Il modo in cui la diversità viene rappresentata riflette la particolare visione di coloro che hanno il potere di formalizzare e rendere esplicite le politiche di diversity management.⁵¹ Uno studio di E. Bellard e C. Rüling ha valutato, attraverso l'esame di 38 reports annuali e siti web di 19 compagnie tedesche e 19 francesi, il trasferimento dei discorsi sulla *diversity* dal contesto americano a quello europeo, evidenziando come tali discorsi, sebbene presenti e ben assimilati sia nei siti web che nei reports, rimanevano spesso dichiarazioni di intenti a cui non facevano seguito coerenti e concreti set di programmi o azioni di diversity.⁵² Inoltre, essi hanno evidenziato le differenze socio-culturali tra gli "statements" delle compagnie delle due nazioni. Infatti, le compagnie francesi si erano focalizzate sulla diversità in termini di differenze professionali e di identità culturale o nazionale all'interno del mondo imprenditoriale del loro paese, mentre quelle tedesche promuovevano la diversità come esperienza internazionale da guadagnarsi esternamente. Comunque questo studio non approfondisce il concetto di diversità in termini di valore aggiunto e di business case, nè considera i fattori strategici del management per la diversità/uguaglianza. Un secondo studio più articolato di V. Singh, S. Point identifica dalle "online statements" i fattori del diversity management e le sottostanti e correlate filosofie di gestione di 241 compagnie.⁵³ Lo studio conclude che il diversity management viene promosso sui siti ufficiali da un terzo delle 241 top companies europee come nuova filosofia di approccio alle differenze, tale da apportare un vantaggio strategico (oltre che promuovere le carriere individuali) e come parte di una responsabilità sociale della compagnia. Il business case viene costruito lungo una gamma di indicatori che include migliori per-

1996), p. 658-672.

⁵⁰ Linee guida internazionali sono state disegnate per compagnie che promuovono la responsabilità sociale di impresa, la quale include le "diversity statements" e le "equal opportunity statements" come indicatori delle performance sociali dell'organizzazione. Una meta-analisi di 52 studi di performance sociali e finanziarie dell'organizzazione, indica un ciclo virtuoso collegato tra responsabilità sociale dell'organizzazione e le sue performance finanziarie, rafforzando dunque l'importanza della costruzione di un business case per la gestione della diversità e la promozione tra gli stakeholders. Cfr. M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes. "Corporate Social and Financial Performance: a Meta-Analysis". In: *Organization studies*. N. 24 (mar. 2003), p. 403-441.

⁵¹ Lo studio di questi siti naturalmente è esteso anche alle immagini in essi riportate. Ad esempio, uno studio delle immagini di 30 reports annuali di compagnie olandesi ha mostrato in quale misura veniva preso in considerazione il tradizionale ruolo di genere. Cfr. Y. Benschop, H.E. Meihuizen. "Keeping up gendered appearances: representation of gender in financial annual report". In: *Accounting, Organizations and Society*. N. 27 (2002), p. 611-636.

⁵² Cfr. E. Bellard, C.C. Rüling. "Importing Diversity Management: Corporate Discourses in France and Germany". In: http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.13.pdf, 2001.

⁵³ Vedi nota 48.

formances, valore aggiunto nei confronti degli stakeholders, promozione della reputazione aziendale e ambiente migliore. Oggi si ritiene opportuno collocare questi elementi sui siti ufficiali aziendali e soprattutto le compagnie inglesi appaiono significativamente avanti rispetto alle concorrenti europee su questo punto. Si registra una grande varietà nella costruzione dei messaggi, dal linguaggio caloroso e inclusivo alle affermazioni fattuali sui benefici del *diversity*. Questo studio è uno dei primi ad esaminare tale specifico aspetto del diversity management attraverso un'analisi che comprende ben otto paesi europei.

IBM ed IKEA sono le prime due aziende in Italia ad aver affrontato a livello strategico il tema del *diversity* management. Le due aziende hanno scelto due approcci diversi nell'implementazione delle politiche di valorizzazione della diversità, essendo IBM più vicina al modello nord-americano e IKEA più vicina a quello di stampo europeo.

IBM, ha adottato un approccio organizzato in ruoli e strutture definite, utilizzando, laddove necessario, anche un sistema di quote, che sebbene eticamente controverso, consente di scardinare in modo molto rapido le barriere culturali, soprattutto se intrise di stereotipi e ancorate ad una storia sociale di lunga durata. IKEA ha proposto invece una rivisitazione culturale, attraverso una meta-analisi delle barriere invisibili che impediscono l'adozione di comportamenti e atteggiamenti favorevoli all'integrazione della diversità. Attraverso l'impiego di workshop, seminari e convegni sul tema, che vedono spesso la partecipazione innanzitutto del top management aziendale, si impegna ad interrogarsi sulla propria cultura.⁵⁴

⁵⁴ Cfr. S. Cuomo, A. Mapelli. *Diversity Management*. Milano, Guerini e Associati, 2007, p. 170.

LA COMUNICAZIONE SOCIALE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

di *Fiorella Carpinelli*

1. Tra comunicazione istituzionale e comunicazione sociale

È possibile distinguere la comunicazione pubblica in tre aree: comunicazione di solidarietà sociale; comunicazione politica; comunicazione istituzionale. Spesso il confine tra queste tre diverse forme di comunicazione pubblica è molto labile. Del resto, non tutti condividono questa suddivisione. Molti studiosi, infatti, tendono a far rientrare la comunicazione sociale attuata dal soggetto pubblico nell'area della comunicazione istituzionale, in quanto affermano che la comunicazione del soggetto pubblico, anche se di carattere "sociale" in realtà è dettata da obblighi istituzionali e legislativi.¹ Distinguono, quindi, la comunicazione istituzionale, a seconda della finalità e degli obiettivi perseguiti, in tre diverse tipologie: l'amministrazione che *educa*, quella che *informa*, quella che *si promuove*.

La comunicazione sociale è rintracciabile, in questa distinzione, all'interno dell'amministrazione che educa. In questo caso la P.A. si fa portavoce di valori ed utilità collettive, con l'obiettivo di rafforzare stili di vita ed abitudini sia del singolo che della collettività, si vuole, così, suggerire, convincere, educare, sensibilizzare. Molte campagne di questo tipo sono in effetti iniziative di comunicazione che integrano provvedimenti normativi. È solito quindi, in questi casi, parlare di copertura informativa del provvedimento prevista dalla legge stessa, ne sono un esempio le campagne contro l'AIDS, la droga e quelle per la donazione degli organi.

In realtà, negli ultimi anni è aumentato il numero delle campagne di carattere sociale non previste da disposizioni di legge, quindi non è più possibile far rientrare la comunicazione sociale realizzata dalla P.A. all'in-

¹ Per un approfondimento delle definizioni di comunicazione pubblica si veda: F. Facioli. *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*. Roma, Carocci, 2000 e anche: A. Rovinetti. *Diritto di parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*. Milano, *Il Sole 24 Ore*, 2000; P. Marsocci. "La disciplina dell'attività di comunicazione". In: G. Arena (a cura di). *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*. Milano, Maggioli, 2001 e G. Arena (a cura di). *La comunicazione di interesse generale*. Bologna, Il Mulino, 1995.

terno della comunicazione istituzionale. Si tratterebbe infatti di una chiara forzatura a scapito della evidente importanza che la comunicazione sociale sta assumendo all'interno degli enti pubblici, in particolare nell'ambito della prevenzione e della salute.

Non è detto, infatti, che la pubblica amministrazione non possa avere una "parte" nel messaggio globale di pura solidarietà sociale, anche se, per lo più nell'esperienza occidentale, sono soggetti autonomi privati o collettivi che fanno attività di comunicazione sociale.

Del resto, far diventare la comunicazione sociale una delle funzioni essenziali dell'amministrazione significa porre esplicitamente il cittadino al centro dell'azione istituzionale, perché si comunica soltanto con chi si ritiene che abbia qualcosa di interessante da dire: altrimenti, ci si limita ad informarlo.

2. La comunicazione sociale tra pubblico e privato

Chiarito il ruolo della comunicazione sociale all'interno dell'ente pubblico è importante ora sottolineare un'altra fondamentale differenza. È utile, infatti, distinguere tra la comunicazione sociale attuata dai soggetti pubblici e la comunicazione di solidarietà sociale propria dei soggetti privati dell'area del *no profit*, perché diverso è il ruolo degli attori e diversi possono essere gli obiettivi che si vogliono raggiungere, anche se gli ambiti di cui si occupano spesso coincidono.

Entrambe si muovono dentro il contenitore ampio e difficilmente definibile dell'interesse generale, tuttavia è diverso il ruolo dell'istituzione pubblica rispetto a quella privata. La prima deve prevedere tra i suoi compiti quello di attivare iniziative di comunicazione sociale su tutti quei temi che assumono rilevanza per la vita collettiva, la seconda sceglie di farlo in base alle proprie finalità ed al ruolo che vuole o può ricoprire, in un determinato momento, anche rispetto agli altri soggetti che intervengono nel processo.

Al diverso ruolo corrispondono anche diverse modalità e diversi toni nella rappresentazione dei problemi: le associazioni, ad esempio, per la loro stessa natura e composizione, si sentono legittimate a sensibilizzare l'opinione pubblica su *issues* di particolare rilevanza anche ricorrendo a toni provocatori o di forte impatto emotivo. Nel loro messaggio è spesso centrale il tema della solidarietà sociale, è questo, infatti, il tema su cui le associazioni hanno costruito la loro specificità e possono svolgere un ruolo innovativo determinante anche nei confronti dei soggetti pubblici.

Questi ultimi, infatti, proprio per il loro ruolo istituzionale, sono orientati a privilegiare la funzione più propriamente educativa che fa leva

soprattutto su richiami all'acquisizione di comportamenti socialmente corretti.²

Proprio per la capacità delle associazioni di essere più presenti a livello territoriale sui temi di solidarietà sociale, il Ministero della Salute, negli ultimi anni ha realizzato numerose campagne in collaborazione con le associazioni dei pazienti e dei loro familiari. Né sono un esempio la campagna per la donazione degli organi e quella per la donazione del sangue. Inoltre, insieme alle associazioni di volontariato e alle società scientifiche maggiormente rappresentative nel campo della cardiologia, il Ministero della Salute ha chiesto alla Presidenza del Consiglio dei Ministri l'indizione del 2004 quale "Anno del Cuore". Un intero anno dedicato ad iniziative di prevenzione nell'ambito dei problemi cardiovascolari. Sono state realizzate anche altre campagne in collaborazione con le associazioni come per esempio la campagna per la prevenzione oncologica e una campagna per superare il pregiudizio verso le malattie mentali. L'esperienza del Ministero della salute, in tal senso, è risultata molto positiva per diversi motivi.

Innanzitutto, in questo modo, il Ministero è riuscito a riunire intorno ad uno stesso tavolo di lavoro diverse realtà associative, realizzando così delle campagne di comunicazione unitarie sulla stessa tematica, sfruttandone l'effetto moltiplicatore ed evitando, quindi, la dispersione delle diverse comunicazioni portata avanti dai singoli soggetti associativi. Un secondo aspetto positivo si rintraccia proprio nella possibilità di avvicinare l'istituzione centrale alle specifiche realtà del volontariato, utilizzandone il radicamento a livello territoriale e la loro esperienza sul campo, con l'effetto di una maggiore efficacia della comunicazione su tutto il territorio nazionale e di una maggiore vicinanza al cittadino. Un terzo importante effetto positivo è la possibilità di un monitoraggio costante delle campagne nonostante le scarse risorse economiche a disposizione dell'ente pubblico. Infatti, attraverso le associazioni è possibile monitorare l'effetto delle campagne tramite le iscrizioni per la donazione e le informazioni richieste presso le sedi delle associazioni o tramite il numero verde e il sito internet attivati dal Ministero per ogni singola campagna di comunicazione con le associazioni, allo scopo di far confluire tutte le informazioni in un unico "centro".

Alcuni studiosi ritengono che tale forma di collaborazione possa risultare pericolosa in quanto le associazioni sono portatori di interessi specifici mentre l'ente pubblico deve essere portatore di interessi collettivi.³ In realtà, a nostro avviso, nel momento in cui il Ministero riunisce tutte le associazioni più rappresentative su tutto il territorio nazionale, questo

² Cfr. G. Gadotti. *Pubblicità sociale. Lineamenti, esperienze e nuovi sviluppi*. Milano, Franco Angeli, 2001.

³ Vedi nota 2.

pericolo si può ritenere superato, perchè l'interesse di ogni soggetto associativo diventa l'interesse collettivo di tutte le associazioni e del Ministero su una stessa tematica.

Relativamente, invece, alla funzione più propriamente educativa, che fa leva soprattutto su richiami all'acquisizione di comportamenti socialmente corretti, il Ministero ha attivato numerose altre campagne di comunicazione incentrate sui corretti stili di vita, allo scopo di migliorare la qualità della vita attraverso la prevenzione. Del resto, la scienza moderna ha dimostrato che la quasi totalità delle patologie di cui ci si ammala e si muore in Italia, in Europa ed in tutto il mondo occidentale industrializzato, trae origine da comportamenti errati, dai cosiddetti "stili di vita" non corretti. In particolare, il fumo, le abitudini alimentari scorrette, il consumo di alcool e, in alcuni casi, l'esposizione a particolari sostanze, sono fattori di rischio riconosciuti per molte categorie di tumori. Gli interventi per contrastare questi fattori sono, pertanto, di fondamentale importanza per favorire la diminuzione della mortalità per malattie cardiovascolari, per cancro e per prevenire incidenti e infortuni.

Combattere gli stili di vita considerati scorretti o meglio dannosi alla salute, però, non è facile. Si tratta, infatti di modificare comportamenti radicati nella popolazione, significa modificare consolidati modelli della società odierna. Per sperare di ottenere qualche risultato si deve, quindi, necessariamente predisporre progetti di educazione e promozione pluriennali e coordinati. Da ciò la necessità di realizzare campagne educazionali incisive, capillari, efficaci e multidirezionali, che mirino a correggere stabilmente e definitivamente i più diffusi errori di comportamento, prevenendo in tal modo l'insorgere delle patologie epidemiologicamente più comuni, che sono anche le più gravi sia clinicamente che dal punto di vista sociale ed economico.

La motivazione che si trova alla base di campagne di comunicazione sugli stili di vita è legata alla convinzione che fornendo ai cittadini corretti strumenti di informazione si consente loro di evitare i rischi, di attuare comportamenti salutari, e di conoscere e saper individuare adeguatamente ed in tempo utile i possibili segnali di squilibrio psicofisico e di malattia.⁴

Importante in questo senso è il concetto di *empowerment* che, nella letteratura internazionale, è descritto come la possibilità che l'individuo e la comunità hanno di aumentare le proprie capacità, migliorare la qualità della vita e fronteggiare consapevolmente le situazioni esistenziali, attraverso l'acquisizione di strumenti e strategie che permettono di conoscere come e dove ottenere risorse, come mantenere salda la propria autostima, e come ricercare alternative e opportunità diverse per il miglioramento del

⁴ Piano Sanitario Nazionale 2003-2005 del Ministero della Salute.

livello qualitativo dell'esistenza.⁵ La psicologia della salute considera, perciò, l'*empowerment* del cittadino un passaggio indispensabile per costruire una solida cultura collettiva e individuale della salute e per aumentare la consapevolezza sugli stili di vita che consentono di evitare rischi.

Un modello educativo e formativo orientato a sviluppare nell'utente *self-empowerment* chiama in causa le risorse personali dell'individuo, incoraggiandolo ad esplorare attivamente le proprie abitudini, favorendo lo sviluppo delle sue potenziali abilità, e motivandolo ad agire sulla base di scelte razionali piuttosto che di sentimenti irrazionali⁶.

Dunque, scopo principale delle campagne di comunicazione è proprio quello di diffondere *empowerment*, di indurre cambiamento, e di creare motivazione ad assumere atteggiamenti e stili di comportamento tesi alla promozione di un ambiente sano e alla difesa del contesto in cui si vive. L'informazione nella comunicazione del rischio diventa realmente formativa/efficace nel momento in cui modifica nell'utente l'ottica e la lettura della realtà nei riguardi del problema da affrontare.

La pubblicità sociale deve favorire i processi emotivi che portano ad un mutamento degli atteggiamenti o alla presa posizione di fronte ad un evento. Alla base di queste possibilità vi è il ricorso ad argomentazioni razionali ed emotive che, miscelate opportunamente, sollecitano nel pubblico una decisione coerente con la soluzione del problema presentato.

Primo passo per perseguire simili obiettivi è quello della motivazione degli operatori, che per primi devono cambiare il proprio modo di rapportarsi con l'utente, considerandolo non più solo un oggetto su cui agire o far pervenire le informazioni, ma un *co-attore*, con il quale condividere il linguaggio, gli obiettivi specifici, le risorse attraverso cui delineare il percorso educativo, e gli strumenti per monitorarlo e verificarne l'efficacia.⁷

3. La costruzione del messaggio tra pubblicità sociale e pubblicità commerciale⁸

Chiarite le differenze tra i soggetti che possono attivare una comunicazione sociale è utile anche distinguere tra pubblicità sociale e pubblicità commerciale da un punto di vista della costruzione del messaggio.

⁵ Cfr. L. Dallago. *Che cos'è l'empowerment*. Roma, Carocci, 2006.

⁶ Cfr. C. Arcidiacono, B.R. Gelli, A. Putton. *Empowerment sociale. Il futuro della solidarietà: modelli di psicologia della comunità*. Milano, Franco Angeli, 1999.

⁷ B. De Mei. "Il counselling connesso all'empowerment". In: *Atti del convegno "Counseling Day"*. Roma, Istituto Superiore di Sanità, 2004.

⁸ Per un approfondimento si veda: G. Gadotti (a cura di). *La comunicazione sociale. Soggetti, strumenti e linguaggi*. Milano, Edizioni Arcipelago, 2001 e S. Tamburini. *Marketing e Comunicazione Sociale*. Milano, Lupetti, 1996.

C'è, infatti, un modo sbagliato di parlare di comunicazione pubblica ed è quello di considerarla un genere di comunicazione a sé stante, come se la natura particolare del soggetto emittente determinasse anche una specialità della comunicazione. Gli aspetti pubblici naturalmente presentano delle peculiarità e dei caratteri distintivi, ma non sono tali da isolare il messaggio pubblico, da sottrarlo ad un contesto comunicativo più generale.

La maggiore differenza tra la comunicazione pubblica e privata risiede nel fatto che la prima dovrebbe essere nell'interesse della collettività e non certo di chi la commissiona, inoltre se il privato deve essere attento ad evitare un uso manipolatorio della pubblicità, a maggior ragione dovrà esserlo la P.A. Dal punto di vista della costruzione del messaggio invece, è importante evidenziare dei possibili punti di contatto tra pubblicità commerciale e pubblicità sociale.

Per ciò che riguarda, per esempio, lo stile costruttivo del messaggio sociale, si vanno facendo strada nell'ambito della pubblicità sociale alcune caratteristiche tipiche della pubblicità commerciale, innanzitutto l'*happy end*.⁹ Gli spot classici si arrestavano alla pronuncia ed all'argomentazione del comportamento da seguire, i nuovi messaggi visivi fanno anche vedere come la risposta positiva alle sollecitazioni modifichi nettamente lo scenario, da un'immagine cupa e triste tipica dell'uomo che sta sbagliando nei suoi comportamenti, la pubblicità mostra ora un ambiente più sereno e gioioso in cui si può vedere come il comportamento auspicato abbia modificato lo scenario.

Il messaggio che contiene una concreta proposta di azione, che non si limiti a suggerire solo un atteggiamento desiderabile, ma indichi un comportamento concreto da assumere per realizzare quell'obiettivo, sembra più gradito ai destinatari e più capace di fissarsi nella loro memoria; la proposta di un'azione positiva riduce il pericolo della rimozione del messaggio stesso, allenta l'ansia e il disagio prodotti dalla visione del problema sociale: la persuasione al *pensare* diventa persuasione al *fare*.

Proposte concrete di azione sono, dunque, parte integrante di una comunicazione sociale efficace, recentemente si è infatti, diffusa la pratica di associare al messaggio un numero verde attraverso il quale il cittadino può manifestare la sua adesione alla proposta contenuta nel messaggio. Il pubblico entra allora a far parte di una comunità virtuale che egli stesso contribuisce a costituire e nella quale l'atteggiamento richiesto dalla campagna viene riconosciuto ed apprezzato.

Accanto all'*happy end* ed alle concrete dinamiche d'azione, vi è un'altra caratteristica che può essere utilizzata: essa è data dall'appello al van-

⁹ M. Valenti. "La grammatica della comunicazione sociale". In: www.eticare.it.

taggio personale che il destinatario potrebbe trarre rispondendo positivamente alla richiesta che gli viene rivolta, tale pratica viene definita *egoismo sublimato* e permette di mostrare che vi è un punto d'incontro tra quello che appare un fare oneroso e la convenienza del ricevente.

L'*escamotage* utilizzato è quello di formulare il messaggio in modo che si integrino interesse individuale ed interesse collettivo, quindi, bisogna cercare di svelare ogni tipo di armonia tra questi due tipi di interessi, anche quando questa, a prima vista, non sia affatto evidente.

Tale modalità di comunicazione è stata scelta per un annuncio pubblicitario promosso dal "*National Blood Trasfusion Service*" inglese. In esso appariva la figura di un uomo separata in due parti speculari: nella parte sinistra l'uomo era in abiti normali e nell'atto di donare sangue, in quella destra indossava i panni di un paziente ospedaliero mentre riceveva una trasfusione di sangue. L'*head line* recitava: "In dodici anni come donatore, David Charles ci ha dato 15 pinte di sangue. In due giorni gliele abbiamo restituite". Questo messaggio mostra bene come questa strategia possa offrire una felice soluzione all'apparente inconciliabilità tra presupposto egoistico e carattere sociale dell'annuncio.¹⁰

Kotler, dice che per aumentare l'efficacia dei messaggi si può ricorrere anche ad altre modalità, ad esempio lo *humor* che ne aumenta la visibilità, ma che non deve essere reiterato altrimenti azzera il suo vigore. Oltretutto, il ricorso allo *humor* deve essere sapientemente dosato in circostanze delicate.

4. Pubblicità sociali: quante difficoltà!

Al di là delle analogie esistenti nella costruzione del messaggio tra la pubblicità sociale e quella commerciale, non bisogna dimenticare che la pubblicità sociale ha comunque delle sue caratteristiche peculiari: in parte è fatta come la pubblicità, ha dimensioni simili e usa convenzioni e strumenti linguistici abbastanza analoghi, ma in parte non lo è davvero, presenta un meccanismo di funzionamento assai diverso.

La differenza fondamentale sta nel ruolo dell'enunciatore, la pubblicità commerciale non punta più, da tempo, semplicemente a suggerire l'acquisto di un bene, ma mira a stabilire una competenza per la marca o il prodotto, la marca o il prodotto sanno come aiutare il consumatore e sono disponibili a farlo. Si creano dei micro mondi narrativi in cui si stabilisce questa realtà, si creano delle situazioni che ti dicono: ti devi fidare di noi, le aziende commerciali costituiscono tale "noi" in modo del tutto artificiale,

¹⁰ Vedi nota 9.

fondano l'importanza di una marca su un racconto capace di comunicare dei valori. Questa operazione, che è il cuore della pubblicità commerciale, è invece assente in quella sociale, la ragione principale di questa assenza sta nel ruolo diverso di chi è l'emittente dichiarato della pubblicità, cioè la marca: essa nella pubblicità commerciale è essenziale, deve assolutamente essere al centro della scena perché la pubblicità serve a stabilirla, a renderla "amica" dei consumatori, l'investimento pubblicitario è finalizzato alla notorietà della marca, prima che ad ogni atto di consumo.

Nella pubblicità sociale l'enunciatore è meno importante: parla sulla base di un'autorevolezza che c'è già, o che è presupposta dalla buona causa che va a difendere; soprattutto, quello che gli interessa è indurre un comportamento adeguato da parte del destinatario, far fare delle cose. Non si tratta per la pubblicità sociale, di costituire un mondo possibile o un universo funzionale e in cui venga definita la competenza del prodotto o della marca, ma di stabilire un universo in qualche modo reale in cui il destinatario, colui che riceve il messaggio, possa rispecchiare i propri comportamenti in funzione di certi valori. Si mostra la "verità" sull'AIDS, sul fumo, sull'alcool, sul cancro, non per far conoscere l'ente che comunica questi fatti, ma per modificare in senso buono (socialmente condivisibile) il comportamento dell'utente.

La peculiarità della pubblicità sociale è costituita dal fatto di dover agire su atteggiamenti e comportamenti che chiamano in causa valori assai diversi riguardanti interessi ben più profondi rispetto a quelli ricompresi nell'area dei consumi, la pubblicità commerciale tende a rinforzare al limite dell'esasperazione situazioni già precostituite, quella sociale deve modificare bisogni e desideri radicati, indurre a desistere da comportamenti pericolosi, ma affascinanti; il tempo a disposizione in questo secondo caso è certamente più esiguo¹¹.

A complicare la situazione delle campagne sociali c'è spesso l'esiguità dei fondi disponibili, molto inferiori, solitamente, a quelli a disposizione per le campagne commerciali, nessuno nel settore commerciale punterebbe ad obiettivi così ambiziosi avendo a disposizione dei budgets così limitati. In mancanza di fondi adeguati è difficile poter pianificare le campagne sociali in modo ottimale, tanto più che esse necessiterebbero di informazioni su variabili più complesse di quelle studiate dalle campagne commerciali. Anche in termini di dati già disponibili da campagne precedenti, si può disporre di dati molto più discontinui e di qualità più scadente rispetto a quelli a disposizione per le attività commerciali.

A queste difficoltà se ne aggiungono altre che marcano ancora di più la differenza tra pubblicità sociale realizzata dall'ente pubblico rispetto

¹¹ Vedi nota 8.

alla pubblicità commerciale.

Per esempio, in ambito commerciale le relazioni tra agenzia e cliente possono consolidarsi nel tempo, se il rapporto di collaborazione continua oltre la singola campagna, ciò permette di seguire ed impostare, in modo strategico, una linea di continuità nelle successive realizzazioni e di affinare una sensibilità comune sui temi comunicati. In ambito pubblico ciò non è possibile poiché la scelta dell'agenzia deve sempre avvenire mediante la gara di appalto.

Inoltre, riguardo ai tempi di realizzazione della campagna, in ambito commerciale la produzione pubblicitaria rientra in un programma di comunicazione pianificato e noto all'agenzia in base ad accordi privati, mentre in ambito pubblico la comunicazione del bando del concorso avviene, in primo luogo, senza alcun preavviso ed in secondo luogo, il tempo che intercorre tra l'uscita del bando e la scadenza dei termini di presentazione risulta spesso molto breve.

Un'altra differenza riguarda la pianificazione e l'acquisto degli spazi e dei tempi pubblicitari sui media; per quanto riguarda il momento della pianificazione, esso risulta limitato dagli obblighi stabiliti per legge che prevede di destinare il 50% dello stanziamento alla stampa, il 15% alle radio ed il 25% alle televisioni locali.¹²

Questo influisce sulle scelte strategiche di ogni campagna e, se da un lato preserva alcune realtà d'impresa minori, come le radio e le televisioni locali, limita notevolmente le possibilità di una pianificazione adeguata.

5. Nuove modalità di comunicazione

Negli ultimi anni gli enti pubblici, in particolare il Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Ministero della Salute (due degli enti centrali maggiormente interessati a tematiche sociali), si sono attivati per riuscire a superare le difficoltà indicate nel paragrafo precedente, al fine di realizzare campagne di comunicazione sociale efficaci

In particolare, il Ministero della Salute, nell'ottica di individuare nuove e più efficienti modalità di comunicazione, ha cercato di migliorare quattro fattori fondamentali per la riuscita delle campagne: i rapporti con le agenzie di comunicazione, i centri media e le concessionarie di pubblicità; i tempi di realizzazione; la strategia media; il costo economico di realizzazione.

Nel caso, per esempio, della campagna di comunicazione per la cor-

¹² S. Rolando. *Lo stato della pubblicità di Stato*. Milano, Edizioni Comunità, 1990.

retta alimentazione e per la dissuasione dal fumo, il primo dei fattori nominati, influente su tutti gli altri, è stato migliorato affidando in concessione diretta ai maggiori network la strategia di pianificazione media e, dunque l'acquisto degli spazi, ma anche la realizzazione degli spot. Ciò ha consentito un notevole risparmio per il Ministero in termini di costo d'agenzia, ma soprattutto si è attivato un rapporto costante e dialogico tra il committente, i concessionari degli spazi e le agenzie creative. Questo perché ogni agenzia ha costruito il proprio spot seguendo le indicazioni della concessionaria oltre quelle del Ministero, riuscendo a creare un prodotto maggiormente valido e a colpire con più efficacia il target ricercato.

Non meno importante è anche stato il vantaggio di avere, per ogni network, uno spot diverso con un linguaggio e una grafica adeguati al proprio pubblico di riferimento. Resta, comunque, lo svantaggio che le agenzie e i concessionari, per applicare gli sconti previsti per le P.A. (che si aggira tra il 70 e l'80% sul prezzo di listino), risultano più superficiali nella presentazione delle proposte, ma il dialogo diretto mira proprio a contrastare questo aspetto. Ma l'aspetto più qualificante di queste campagne è, senza dubbio, lo spostamento di attenzione, da parte del Ministero, dall'acquisto di spazi tabellari all'acquisto di spazi redazionali, in particolare con la RAI. Attraverso, infatti, l'inserimento del messaggio in trasmissioni di successo, che quindi hanno acquisito già una certa credibilità presso il loro pubblico di riferimento, il Ministero ha avuto la possibilità di spostare l'attenzione più sugli aspetti informativi che su quelli emozionali. In quest'ottica, lo spot riveste un ruolo solo di sostegno e di sensibilizzazione, mentre, più importanti, sono i momenti di informazione ai cittadini relativi ai possibili danni che possono essere provocati da una scorretta alimentazione e dal vizio del fumo.

Per quanto riguarda i tempi di realizzazione, coinvolgendo i tre network televisivi nazionali (RAI, Mediaset, La7), si è potuto evitare il bando di gara, che ha precise modalità e lunghi tempi di attuazione, ottimizzando così il lavoro di programmazione e di progettazione dell'agenzia.

Inoltre, da un punto di vista temporale, le campagne hanno seguito una distribuzione che ha previsto un notevole slancio iniziale, per creare un primo momento di grande impatto, un secondo momento d'intensificazione, che è servito per fissare i messaggi nella memoria del target di riferimento ed un momento finale dedicato al mantenimento dei messaggi, per poi favorirne il ricordo. Ad ognuno di questi periodi è stata associata anche una differente modulazione dei contenuti, in modo tale da assecondare i diversi processi di assimilazione dei messaggi.

L'azione che maggiormente ha contribuito alla buona riuscita delle campagne è stata, infine, la strategia media. Infatti, per ottimizzare le poche risorse economiche annuali e al fine di avere un impatto mediatico ri-

levante, il Ministero della Salute ha adottato una pianificazione pluriennale. Ciò ha permesso di attenuare le limitazioni della legge (50% alla stampa e 15% alle radio televisioni), poiché la pianificazione e dunque il rispetto della ripartizione degli investimenti viene attuata su più anni. Inoltre, la ripartizione prevista per legge viene verificata su più campagne nel corso dello stesso anno. Questo, ovviamente, ha permesso una maggiore libertà.

Per quanto concerne, invece, il problema dei budgets limitati a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni, gli enti pubblici potrebbero rispondere con l'attivazione del Cause Related Marketing (CRM).¹³ È noto infatti, che la pianificazione e la realizzazione di efficaci campagne di comunicazione da parte delle Istituzioni si scontra con l'affollamento di messaggi sui mass media, sostenuto da forti investimenti delle aziende a fini commerciali.

I fondi pubblici non possono competere con le somme a disposizione delle imprese private e ciò minimizza giocoforza l'impatto e i risultati delle campagne di comunicazione istituzionale, riducendone la visibilità presso il pubblico. Il CRM si basa su un'alleanza tra le finalità pubbliche e sociali e le finalità di aziende private per costruire una *partnership* con una o più "cause", per il raggiungimento di un beneficio comune, nell'ovvia esclusione dei conflitti di interesse.¹⁴

Le regioni che favoriscono tale approccio innovativo e stanno alla base della nuova tecnica di pubblicità istituzionale nascono da una duplice considerazione: da un lato le Istituzioni che vogliono far conoscere o perorare le proprie cause, sono sempre più in difficoltà nel reperire fondi sufficienti per un'adeguata azione di comunicazione istituzionale. Dall'altro lato, le aziende private, soprattutto quelle che dispongono di marchi noti al pubblico, stanno cercando strumenti per rispondere alla domanda crescente di responsabilità sociale da parte dei cittadini-consumatori, strumenti che possano altresì aiutarle a differenziarsi all'interno dei mercati in cui operano.

Rispetto ad altre forme di collaborazione del pubblico con il priva-

¹³ Nel campo della prevenzione e promozione della salute si registrano numerose esperienze nazionali e internazionali che hanno applicato i principi del marketing sociale. Alcuni esempi: "The National High Blood Pressure Education program", intervento condotto negli Stati Uniti per sensibilizzare sul ruolo dell'ipertensione quale fattore di rischio per ictus e malattie cardiovascolari; "Know your cholesterol", campagna per la prevenzione delle malattie cardiovascolari rivolta ai medici ed alla comunità locale, cfr. R.C. Lefebvre, J.A. Flora. "Social marketing and public health intervention". In: *Health Education Quarterly*. Vol. 15, (mar. 1998), p. 299-315; "Smokers' Challenge", concorso per sostenere l'abbandono dell'abitudine al fumo, cfr. S. Grier, C.A. Bryant. "Social Marketing in Public Health". *Annual Review of Public Health*. Vol. 26 (2005), p. 319-339.

¹⁴ Per approfondimenti sul tema si veda: M. Molteni, M. Lucchini. *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*. Milano, Franco Angeli, 2004 e V.L. D'Oria (a cura di). *Pubblicità, Sponsorizzazioni e Cause Related Marketing: tre nuovi strumenti di marketing per imprese, Sanità, Scuola ed Enti Locali*. Milano, *Il Sole 24 Ore*, 2002.

to, il nuovo modello di comunicazione istituzionale protegge l'indipendenza e la correttezza della comunicazione della causa poiché è interesse dell'azienda partner che l'operazione sia di alto profilo e di reciproca soddisfazione. Il vantaggio per una comunicazione istituzionale effettuata secondo questo modello, oltre all'ovvio aumento delle risorse finanziarie a disposizione, è la possibilità che il messaggio sia trainato, presso un determinato target, dalla credibilità di un marchio noto e familiare, che venga associato alla causa nella sua comunicazione.

Questo nuovo modello rappresenta una grande opportunità per migliorare notevolmente l'efficacia delle campagne di educazione e informazione sanitaria di competenza delle istituzioni sanitarie, incrementandone in larga misura la visibilità. Il meccanismo è tale che, una volta avviato, potrà applicarsi sistematicamente a diverse campagne e non limitarsi ad un'azione, permettendo così alle componenti istituzionali di ampliare lo spettro delle tematiche oggetto di campagna. Questo potenziamento delle attività può avvenire a costi pubblici estremamente limitati o addirittura inesistenti, a fronte di benefici sociali ed economici potenzialmente elevatissimi. Inoltre, il modello sopra descritto si innesta in un tessuto socioculturale attualmente molto sensibile e fortemente favorevole ad iniziative del genere.

Attualmente, però, i tentativi posti in essere dal Ministero della Salute per l'attivazione del CRM su tematiche importanti quali alimentazione, attività fisica, alcol e fumo, sono falliti a causa, probabilmente, di un errato approccio al modello e quindi, alla richiesta di partnership. Gli unici partner che si sono mostrati interessati alle campagne proposte, sono stati, infatti, produttori di bevande alcoliche o di prodotti alimentari, in palese conflitto di interesse con le finalità che deve garantire il Ministero della Salute. Forse, altri partner come banche, case automobilistiche, ecc., che potevano essere considerate in "sintonia" con gli obiettivi del Ministero, non si sono avvicinati a causa, innanzitutto, delle modalità di invito. Infatti, il Ministero, non potendo contattare direttamente una singola società, è ricorso al supporto di agenzie di comunicazione che facessero da tramite tra ente pubblico e ipotetici partner. Per rispettare e garantire la parità di trattamento, l'agenzia poteva essere scelta solo tramite bando di gara ma questo ha comportato una difficile trattativa anche per le agenzie verso possibili partner che non avevano garanzie alcuna sul fatto che l'agenzia avesse il mandato del Ministero e quindi, era difficile immaginare l'impegno "reale" di budget a favore di una campagna, senza essere successivamente scelti come partner. Inoltre, le aziende private definiscono con largo anticipo le strategie da utilizzare per il loro budget e i tempi richiesti per l'adesione era di soli due mesi, probabilmente troppo poco per permettere una pianificazione adeguata da parte delle aziende. Tali difficoltà, comun-

que, sono sicuramente superabili tenendo in considerazione proprio gli errori e i fallimenti del passato, dunque, riteniamo sia non solo possibile ma auspicabile che in futuro si applichi il modello del Cause Related Marketing alle campagne di comunicazione sociali realizzate dalle Pubbliche Amministrazioni centrali.

In sintesi, si può affermare che le nuove modalità di comunicazione che alcune Pubbliche Amministrazioni stanno sperimentando al fine di ottenere risultati concreti e soddisfacenti nella comunicazione, potranno essere patrimonio importantissimo da condividere e da confrontare. Alla base di tutto però, risulta fondamentale che gli enti pubblici si dotino di sufficienti professionalità ed esperti di comunicazione e tecniche pubblicitarie che sappiano gestire, in maniera efficiente ed efficace, l'intero processo di attuazione e pianificazione delle campagne. Solo in questo modo, e quindi con la piena attuazione della Legge 150 del 2000, sarà possibile costruire efficaci campagne di comunicazione in grado di rispondere agli ambiziosi obiettivi di una modifica dei comportamenti scorretti.

6. Ma “perché è più difficile vendere la fratellanza rispetto al sapone”?

Rothschild nella sua analisi del 1973 intitolata “Perché è più difficile vendere la fratellanza rispetto al sapone”¹⁵; distingueva tre fattori fondamentali per il confronto tra pubblicità sociale e pubblicità commerciale:

1. livello di coinvolgimento;
2. rapporto costi/benefici;
3. targeting.

All'interno della pubblicità possiamo distinguere prodotti ad alto ed a basso coinvolgimento: quando si propongono prodotti a basso coinvolgimento, generalmente di largo consumo, si può avere un'influenza diretta sul comportamento, mancando un atteggiamento strutturato nei confronti dell'oggetto della comunicazione. Poiché un'alternativa vale l'altra, una particolare pubblicità che riesce a guadagnare l'attenzione, può far preferire un prodotto anziché un altro al momento dell'acquisto.

Quando la pubblicità commerciale propone, invece, prodotti ad alto coinvolgimento, atteggiamenti e comportamenti sono ben radicati e dif-

¹⁵ M.L. Rothschild. “Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it's So Hard To Sell Brotherhood Like Soap”. In: *Journal of Marketing* N. 43 (feb. 1978). Vedi nota 8. All'epoca il marketing sociale era presente solo *in nuce* nelle considerazioni teoriche di alcuni studiosi pionieristici, tant'è che infatti Rothschild usa l'espressione “nonbusiness”.

facilmente influenzabili dalla pubblicità, il suo ruolo è solo quello di contribuire all'eventuale scelta. Affinché la pubblicità sia efficace, il coinvolgimento non deve essere né troppo alto e né troppo basso, però mentre la pubblicità commerciale sfrutta le situazioni intermedie, la pubblicità di cui ci stiamo occupando ricade nelle due situazioni estreme in cui c'è un coinvolgimento troppo alto o troppo basso, i tipici meccanismi del processo persuasivo vengono allora modificati. Una qualsiasi campagna pubblicitaria deve fare leva sulla presenza di un bisogno latente, la pubblicità sociale, invece, deve suscitare interesse e coinvolgimento laddove questi non sono spontanei, auspicando un cambiamento del quale gli individui non sentono la necessità, in quanto spesso manca nel pubblico la piena consapevolezza del pericolo.

Allora il lancio di molti messaggi sociali potrà fallire nonostante ottime campagne pubblicitarie, poiché esse non vanno incontro ad alcuna domanda latente. In molte delle campagne sociali realizzate subentra il problema di un rapporto costi/benefici sfavorevole, nella maggior parte dei casi i benefici offerti dalla pubblicità sociale sono deboli, forse perché non individuali ma collettivi, forse perché riferiti a minacce percepite come lontane dalle persone. Inoltre la pubblicità sociale implica dei costi elevati, costi non monetari, che sono percepiti dagli individui come superiori ai costi monetari, ad esempio nel caso del fumo il costo non monetario è dato dal piacere che si prova nel fumare una sigaretta.

La soluzione consisterà allora nel rendere il rapporto costi/benefici agli occhi del pubblico molto più favorevole attraverso una comunicazione che aumenti, in qualche modo, il valore del prodotto sociale agli occhi del target di riferimento. Per fare ciò, la pubblicità sociale dovrebbe puntare a mettere in evidenza benefici concreti, mirando a rendere rilevanti argomenti che apparentemente non lo sono, superando quindi l'alibi del "non mi riguarda".

Laddove, infatti, i benefici risultanti dall'acquisto dei beni di consumo vanno a vantaggio del singolo consumatore, i benefici dell'adozione del prodotto sociale sono da condividere con tutta la società. Ancora, possiamo dire che mentre il prodotto commerciale arreca benefici immediati dopo l'acquisto, il prodotto sociale ha conseguenze visibili solo dopo un certo lasso di tempo, inoltre, la pubblicità commerciale si rivolge al singolo consumatore, mentre quella sociale è rivolta alla generalità dei cittadini: gli individui non si sentono direttamente interpellati e percepiscono una responsabilità personale minore, condivisa con altri.

La pubblicità sociale dovrebbe aiutarci a riflettere sul fatto che ciò che va a beneficio della società è utile anche per l'individuo, dovrebbe cioè mettere in risalto come anche il contributo di una singola persona è rilevante, non si deve credere che qualcun altro ci penserà al nostro posto.

Un terzo fattore che rende difficile “vendere la fratellanza come il sapone” è dato dal *targeting*, quando il target individuato è l'intera popolazione o un suo ampio strato, la segmentazione non è facile visto che i cittadini possono porsi in diversi modi di fronte allo stesso problema. Si potrebbe pensare a campagne differenziate a seconda del pubblico a cui ci si vuole riferire, il fatto è che spesso le ragioni che possono muovere una persona a tenere un certo comportamento possono essere le più svariate e non necessariamente il condividere un comportamento a rischio è sufficiente a comporre un target specifico ed omogeneo.

Altre differenze tra i due tipi di pubblicità risiedono ad esempio nella reversibilità: mentre spesso si richiede un'assimilazione definitiva del precetto sociale, le decisioni di acquisto sono facilmente reversibili essendo legate ad un consumo. Inoltre, nell'ambito sociale ci possono essere le pressioni contrarie di gruppi organizzati: mentre il rifiuto di un prodotto implica l'acquisto di un altro alternativo, tale possibilità di scelta non si verifica nel caso della pubblicità sociale, se vi sono pressioni sociali contrarie, il prodotto sociale rimane invenduto.

Un'altra differenza da sottolineare riguarda l'intangibilità che si può osservare nei “prodotti sociali” rispetto a quelli commerciali, anche se la pubblicità commerciale ha vissuto, nel corso degli anni, un'evoluzione per cui si può notare un suo avvicinamento a quella sociale. Sempre più spesso al centro della comunicazione non è il prodotto in sé, ma qualcosa di ben più desiderabile ad esso associata, il beneficio cessa di essere tangibile per diventare qualcosa di diverso: un vantaggio ideale, una promessa di benessere, ecco che allora un prodotto diventa carico di significati, una macchina, ad esempio, può essere acquistata per lo status che ci permette di ottenere. Nella pubblicità sociale, invece, i benefici sono per lo più impliciti, dati per scontati, scarsamente attraenti: anziché promesse di aria pulita, riparo dai rischi, si tende alle volte ad utilizzare minacce più o meno ansiogene a seconda dello stile comunicativo.

È molto frequente poi, imbattersi in situazioni in cui la pubblicità commerciale di prodotti non troppo salutari utilizza immagini di persone che scoppiano di salute mentre campagne sociali per la salute usano immagini di malattia e morte, tale problema deriva dal positivismo sotteso in ogni campagna commerciale ed invece dalla negatività di cui si ammantava molta pubblicità sociale.

Nonostante una tendenza da parte della pubblicità sociale verso l'omologazione del proprio linguaggio con quello della pubblicità commerciale, permane ancora oggi un'immagine impregnata di tinte gravi e severe, tuttavia se si vuole continuare ad utilizzare lo strumento pubblicitario in tale ambito lo si deve fare accettando determinate logiche su cui esso basa il proprio successo, prime tra tutte quelle della seduzione e com-

plicità tra emittente e ricevente.

7. Gli stili comunicativi adottati dalle P.A.

Cerchiamo ora di capire quali sono stati gli stili comunicativi cui le istituzioni pubbliche hanno fatto maggiormente ricorso in Italia dagli anni '90.¹⁶ Si tratta di stili e tagli comunicativi che sono stati ampiamente utilizzati nelle campagne contro la tossicodipendenza o di prevenzione all'Aids negli anni passati, ma che contrassegnano anche l'attuale comunicazione del soggetto pubblico.

Il taglio rassicurante e privo di toni allarmistici caratterizza senz'altro la prima campagna sulla tossicodipendenza rivolta ad un pubblico giovanissimo, la cui *headline*: "Ragazzi, la vita è questa. Non bruciatela con la droga", richiama immediatamente l'obiettivo prioritario della campagna che era quello di prevenire gli effetti negativi dovuti all'uso di sostanze stupefacenti.

La stessa prospettiva rasserenante e rassicurante è rintracciabile anche nella terza campagna sulla tossicodipendenza, dove già l'*headline* "Uscire dalla droga, se vuoi, insieme possiamo" suggerisce ed evoca la speranza di un recupero e di una rinascita. Nella più recente campagna contro l'assunzione dell'ecstasy "lo non calo la mia vita" e in quella ormai famosa denominata "Mario" a favore della donazione del sangue, i temi della droga o della donazione del sangue sono affrontati con tono sobrio e del tutto verosimile. La connotazione "seria" dell'informazione e della proposta del comportamento corretto da adottare, contenuta nel messaggio, si modera qui nel tono lieve e rassicurante adottato dalle figure adulte (il padre della ragazza e il donatore abituale) nel dialogo con i ragazzi.

Anche il taglio razionale/informativo è stato spesso adottato nelle campagne sociali promosse dal pubblico per affrontare temi quali la prevenzione all'Aids e alla tossicodipendenza. Nella prima campagna sull'Aids realizzata in Italia, ad esempio, è facile cogliere una prevalente tensione informativa. La voce *over* maschile enuncia, senza particolare *pathos*, le modalità di contagio dell'Aids e le misure idonee ad evitarlo. Attraverso la scelta dei colori bianco/nero che conferiscono rigore e sobrietà al messaggio stesso, l'attenzione dello spettatore viene indirizzata a cogliere le informazioni in esso contenute senza fare appello alla paura o all'ansia. Come ben specifica l'*headline* della campagna "Aids. Se lo conosci lo eviti, se lo conosci non ti uccide" sono la conoscenza e l'informazione le armi migliori per affrontare il pericolo del contagio.

¹⁶ Per un approfondimento vedi nota 8.

Nuovamente, un taglio prettamente informativo connota la quarta campagna sulla tossicodipendenza realizzata, attraverso un concorso, dagli studenti delle scuole medie superiori. Qui sono i ragazzi stessi che, con serietà e fermezza dicono la loro sulla droga, prendendone le distanze. Il tono neutro/informativo è spesso utilizzato per pubblicizzare un servizio offerto ai cittadini, come nel caso della campagna che intendeva pubblicizzare la nascita di un nuovo servizio per i cittadini: il numero verde di Drogatel. Ma anche un testimonial, un personaggio dello spettacolo conosciuto e apprezzato dal pubblico, può svolgere il ruolo di fonte attendibile e autorevole che spiega con tono pacato e convincente che “L’Aids non guarda in faccia a nessuno”.

Sulla linea della responsabilità (una terza “tipologia” di linguaggio facilmente individuabile negli spot socio – istituzionali) si rintracciano molte campagne promosse dal soggetto pubblico. Ad esempio, la campagna “La droga li vuole deboli, rendiamoli forti” fa leva prevalentemente sul senso di responsabilità degli adulti (genitori, insegnanti...) nel confronto/dialogo con i ragazzi sui temi difficili della droga. Mentre nella campagna “Tu sei più forte di qualsiasi droga” e nella successiva “Il vero sballo è dire no” il richiamo alla consapevolezza del rischio è rivolto direttamente ai ragazzi e si traduce nel messaggio che la droga si può sconfiggere, dipende da noi, dai nostri comportamenti.

Infine sulla linea della deterrenza si collocano alcune campagne che fanno leva principalmente sulla paura. Attraverso la rappresentazione più o meno cruda e scioccante degli effetti devastanti o comunque negativi di comportamenti scorretti si gioca sull’emotività dell’individuo.

Alcune ricerche hanno, però, suggerito che per ricorrere ad un messaggio basato sulla paura si devono esaminare alcuni elementi:

- un richiamo impostato sulla paura funziona bene quando è accompagnato da chiare soluzioni per affrontarla, che possono essere praticate con una relativa facilità, senza costi eccessivi;
- un richiamo basato sulla paura persuade soprattutto le persone che ignoravano il problema. Quelli che sono già informati e che hanno sviluppato una preoccupazione potrebbero ritenere il messaggio ansiogeno eccessivo;
- un richiamo alla paura è più efficace se diretto verso chi è vicino ad un potenziale utente piuttosto che verso il ricevente stesso;
- più credibile è la fonte e più convincente sarà il richiamo.

Nelle campagne “Se ti droghi ti spegni” o nella campagna contro gli incidenti stradali, ad esempio, le immagini sono di grande impatto emotivo, anche se viene indicata una via d’uscita che mitiga in parte la durezza del messaggio.

Nella controversa campagna di prevenzione all'Aids nella quale viene utilizzato il "filetto rosa" per delineare il profilo di coloro che contraggono l'infezione e nella campagna contro l'ecstasy l'utilizzo dei *fear arousing appeals* è più deciso. Tuttavia, anche in queste ultime campagne il tono terroristico non sembra raggiungere i livelli ben più drammatici che caratterizzano molte campagne realizzate su questi temi in altri Paesi. In Italia, infatti, l'uso di registri terroristici o eccessivamente duri non è molto frequente. Potremmo anzi dire che nelle campagne sociali realizzate dal soggetto pubblico il richiamo alla paura è un meccanismo poco usato o alquanto marginale in quanto, visto che spesso le campagne sociali vertono su temi di grande drammaticità e coinvolgimento emotivo, il ricorso ad immagini violente e terrorizzanti può correre il rischio di produrre atteggiamenti negativi o di rifiuto, o al contrario di esercitare un fascino perverso. Per questo motivo, è meglio puntare ad una dissuasione basata su una comunicazione che si pone dal punto di vista del destinatario, ne condivide le istanze ed i bisogni, ne adotta i codici ed i linguaggi e propone alternative valide ai comportamenti scorretti.

8. Per una comunicazione efficace

Dunque, per attuare una comunicazione efficace occorre innanzitutto *mettersi in relazione con l'utente* conoscendone i bisogni, le caratteristiche, il contesto d'appartenenza e gli eventuali condizionamenti di tipo ambientale; seconda tappa è la conoscenza dei fattori che possono *influenzare i comportamenti preventivi* di quel particolare bacino d'utenza; terza tappa è data dall'acquisizione da parte dell'operatore di *tecniche di comunicazione efficace* per far sì che la popolazione target divenga la vera destinataria del percorso educativo.

*Comunicare in modo efficace*¹⁷ significa evidenziare innanzitutto quali siano i principali fattori che ostacolano la comunicazione tra gli operatori/educatori e gli utenti, e cioè:

- *la distanza socio-culturale tra educatore e utente*, genera incomprensione e rende vano ogni tentativo di avvicinamento, e quindi ogni tentativo di tipo educativo;
- *gli atteggiamenti negativi ed i pregiudizi nei confronti degli operatori*, creano impasse nella relazione educatore-utente e una diffusa diffidenza nei confronti di qualsiasi soluzione offerta dall'operatore stesso;

¹⁷ Cfr. C. Collicelli (a cura di). *Stili di vita salutari: educazione, informazione e comunicazione*. Documento preparatorio per la conferenza dell'Unione Europea sugli stili di vita e la salute (Milano 3-4 settembre 2003), nell'ambito della Presidenza Italiana della Commissione (1° lug. - 31 dic. 2003), Roma 2005.

- *la limitata recettività dell'utente*: non sempre l'utente si trova nelle condizioni ottimali per poter recepire messaggi di tipo educativo per malattia, per stanchezza, per stress emotivo, e può non ascoltare ciò che gli proviene dall'esterno e rifiutare ciò che potrebbe essergli di aiuto;
- *i messaggi contraddittori* e le informazioni contrastanti provenienti dai più diversi contesti, dai mass media, da presunti esperti, che spesso sono di ostacolo a campagne di educazione ambientale basate su presupposti scientifici e pertinenti al problema da affrontare.

Secondo quanto descritto, si può affermare che un'efficace comunicazione sociale deve puntare non solo sulla semplice informazione o prescrizione di tipo cognitivo – comportamentale, ma anche sulla valenza “formativa”, attivando negli individui la motivazione al cambiamento attraverso una rilettura critica della realtà e l'azione sulle più profonde convinzioni e valori, stimolando livelli differenziati di coscienza e di responsabilità e, soprattutto, rendendo i soggetti protagonisti degli stessi processi di miglioramento che si vogliono innescare. Per essere efficace la pubblicità sociale deve, dunque, essere il risultato di un complesso percorso di marketing sociale, che individui il problema e le sue cause, e restituisca un messaggio capace di offrire una soluzione, in termini di comunicazione, praticabile.

La complessità insita in molte campagne sociali, in particolare in quelle di promozione della salute, presuppone, inoltre, che l'intervento agisca sempre e parallelamente su tutti gli ambiti coinvolti nella problematica. Il cittadino non può che sentirsi impotente (e quindi non motivato) se sente solo su di sé il peso delle soluzioni e delle criticità ambientali che sono, invece, il risultato di diverse componenti, di politica locale, nazionale e internazionale, e che necessitano di strategie di intervento più complesse.

In sostanza la capacità di *self-empowerment* intesa come *apprendimento/formazione* individuale nell'utente, si può stimolare se:

- si identificano in modo appropriato i bisogni dei cittadini, incoraggiandoli ad esprimerli in funzione di quelle che sono anche le loro esigenze (attraverso campagne di *ricerca-azione* sul campo);
- si condividono con loro un linguaggio comune e le informazioni, soprattutto quelle necessarie alla crescita (attraverso tecniche di *comunicazione efficace e ascolto attivo*);
- si presentano le criticità e i problemi come opportunità di miglioramento e di generazione di *energie positive*;
- si evita di creare un clima di colpevolizzazione del cittadino e di partecipazione passiva (attraverso una *formazione* adeguata degli operatori/educatori);
- non si abusa del proprio potere di esperti, né si propongono soluzioni precostituite (attraverso una *formazione* adeguata degli operatori/edu-

- catori);
- si arriva a negoziare alternative e stili di vita adatti alle possibilità e al contesto di appartenenza (attraverso l'utilizzo di tecniche di *sviluppo della creatività/della negoziazione*);
 - si cerca costantemente un *feedback* ed un'azione di *monitoraggio* sugli effetti della propria azione comunicativa/educativa (attraverso l'utilizzo degli strumenti convalidati di valutazione di processo e valutazione di risultato);
 - si rende il cittadino consapevole che l'azione informativa/formativa fa parte di una strategia più allargata di intervento, volta a modificare comportamenti e atteggiamenti nel senso di un globale miglioramento della qualità della vita (attraverso un efficace *lavoro di rete*).

9. L'importanza del monitoraggio e il problema della valutazione dei risultati

È fondamentale, dunque, che tutte le attività di comunicazione siano oggetto costante di monitoraggio e valutazione dei risultati per consentire la modifica e il miglioramento costante delle attività di comunicazione messe in atto. Ci soffermeremo in questo caso sull'importanza del monitoraggio costante e della valutazione dei risultati per ciò che concerne in particolare la comunicazione della salute.

Bisogna sottolineare che, in questo campo, sono ancora scarse le conoscenze sugli aspetti metodologici e strumentali di dettaglio della valutazione di impatto di tale tipologia di comunicazione. In generale, comunque, è possibile prevedere tre tipi di valutazione dell'impatto sulla salute:¹⁸

- **prospettica**, per analizzare i potenziali impatti sulla salute di un progetto, programma o di una politica. Essa ci permette di modificare o migliorare in fase di stesura il progetto al fine di massimizzarne i benefici ed eliminare gli effetti negativi sulla salute di tutta la popolazione o di particolari sottogruppi. L'accuratezza della valutazione è legata al grado di evidenza relativa agli effetti sulla salute o all'impatto sui vari determinanti di salute e all'esperienza di che ha già esaminato programmi simili;
- **retrospettiva**, se analizza gli effetti verificabili sulla salute, registrati dopo l'attuazione di un programma. La sua utilità risiede essenzialmente nel verificare la validità di quanto attuato, nel creare conoscenze per lo sviluppo di programmi futuri e per la valutazione prospet-

¹⁸ Vedi nota 17.

tica di eventuali altri programmi. Anche qui l'accuratezza dell'analisi è legata al grado di evidenza relativa agli effetti sulla salute, o all'impatto sui vari determinanti di salute, ma soprattutto alla conoscenza dello stato di salute prima dell'attuazione del programma;

- **contemporanea**, se l'impatto del programma è misurato durante la sua attuazione, per contrastare effetti negativi che possono svilupparsi nel corso del programma e per verificare l'accuratezza delle previsioni sui potenziali effetti sulla salute.

LA PERCEZIONE DEL RISCHIO

di *Pierluigi Diotaiuti e Loredana Zaffino*

1. I fattori della percezione del rischio

Rischio e pericolo sono termini che nel linguaggio comune vengono usati spesso come sinonimi. Le persone, infatti, possono riferirsi indifferentemente con i due termini ad eventi con conseguenze spiacevoli, talvolta letali, come un terremoto, una valanga, un infarto, un incidente automobilistico, un incendio, un'esplosione, e si potrebbero trovare espressioni linguistiche in cui lo stesso evento viene indifferentemente utilizzato come fonte di rischio o fonte di pericolo. Tecnicamente i due termini hanno significati diversi, anche se condividono qualche aspetto. Il rischio, nella sua definizione, è la possibilità di conseguenze dannose o negative a seguito di circostanze non sempre prevedibili; il pericolo, è la circostanza, situazione o complesso di circostanze che possono provocare un grave danno.

Il pericolo è reale, concreto e definibile; il rischio, invece è una perdita potenziale la cui gravità è variabile, poiché dipende da fattori sia soggettivi che oggettivi. Il rischio è la valutazione della probabilità che la persona entri in contatto con il pericolo e la valutazione della gravità del potenziale danno. Ogni rischio sottintende, dunque, un pericolo.

Il rischio oggettivo fa riferimento alla probabilità oggettivamente determinata con cui una minaccia futura può manifestarsi; il rischio soggettivo si riferisce al rischio percepito dagli individui, ovvero alla possibilità che un evento indesiderato, inatteso, carico di conseguenze obiettivamente negative o soggettivamente spiacevoli, possa strettamente correlarsi ai fattori della valutazione soggettiva.

Molto spesso l'attitudine del pubblico nei confronti di determinati agenti, attività o tecnologie, non dipende dal reale valore dei rischi, comunque essi siano definiti, quanto piuttosto dal modo in cui essi sono percepiti. I primi studi di Slovic, Fischhoff e Lichtentein (1981, 1982) hanno esaminato l'effetto dei molti fattori che potenzialmente governano le valutazioni del rischio. È stato ripetutamente dimostrato che la percezione della *potenzialità catastrofica* del pericolo e la percezione di *manca di controllo* sulla situazione costituiscono elementi fondamentali della percezio-

ne del rischio.¹ La gravità percepita di un evento varia da rischio a rischio. Per un incidente automobilistico una persona può immaginare possibili danni che vanno dai meno gravi (graffio all'auto) ai più gravi (morte dei passeggeri); per un incidente nucleare si immaginano generalmente conseguenze gravissime, sia in termini di contaminazione radioattiva per milioni di persone sia di durata degli effetti. I cibi conservati e i pesticidi sono tipici esempi di rischi per i quali gli effetti non sono ben conosciuti. Ci sono rischi che la gente pensa di conoscere meglio, come ad esempio quelli ascrivibili ai mezzi di trasporto motorizzati, agli elettrodomestici, al fumo, alle droghe (sono esempi di pericoli che potenzialmente possono riguardare molte persone che sanno o pensano di sapere abbastanza circa questi rischi).

Il *grado di esposizione* è la caratteristica che segnala la misura del rischio a cui gli individui sono personalmente esposti; ma la gravità percepita dipende anche dal livello di esposizione collettiva, ovvero dal pensiero che molte altre persone siano contestualmente "a rischio", come ad esempio nel caso del fumo, dei conservanti per cibi, della criminalità, ecc.

L'*osservabilità dei danni* costituisce un ulteriore aspetto: alcune sostanze non si vedono ad occhio nudo, quindi intuitivamente non ne percepiamo il pericolo (come il mercurio presente nel pesce a causa dei mari inquinati, i pesticidi e i fertilizzanti utilizzati in agricoltura), queste possono accumularsi nel nostro organismo senza procurare nessuna apparente sensazione di disagio fino a quando non si raggiungono livelli elevati. Se invece i danni sono osservabili, riteniamo quell'evento assai rischioso e siamo spinti ad attivarci a scopo di protezione e tutela (vd. morbo BSE, l'incidente nucleare di Chernobyl, l'attacco terroristico alle Torri Gemelle).

Il *destinatario specifico* del rischio è uno dei fattori più importanti preso in considerazione negli studi sulla percezione del rischio. Le persone non fanno la stessa previsione quando valutano il rischio per *se stessi*, per la *propria famiglia* o per *le altre persone* in generale.²

¹ Cfr. B. Fischhoff, S. Lichtenstein, P. Slovic, D. Keeney. *Acceptable Risk*. Cambridge (Mass., USA), Cambridge University Press, 1981; P. Slovic, B. Fischhoff, S. Lichtenstein. "Facts versus fears: Understanding perceived risk". In: D. Kahneman, P. Slovic, & A., Tversky. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (Mass., USA), Cambridge University Press, 1982.

² Cfr. L. Sjöberg. "Factors in Risk Perception". In: *Risk Analysis* N. 20 (2000), p. 1-11. Sjöberg, in uno studio con più di 1.200 partecipanti svedesi che dovevano valutare il livello di rischio associato a 15 elementi di varia tipologia (per esempio, AIDS, radon, vita sedentaria, inquinamento industriale), ha introdotto tre destinatari specifici nel suo studio: *il rischio personale, il rischio per la famiglia e il rischio in generale*. Nell'insieme, le valutazioni del rischio nella condizione di rischio generale erano più alte rispetto a quelle che si riferivano alla condizione familiare, e le valutazioni nella condizione familiare erano più alte rispetto alla situazione personale. Sjöberg ha interpretato questa combinazione di risultati come *bias ottimistico*. Vedi: W.M. Klein & N.D. Weinstein. "Social comparison and unrealistic optimism about personal risk". In: B.P. Buunk &

Può essere definita *negazione del rischio* la tendenza sistematica delle persone a considerare la possibilità di incorrere meno degli altri in un evento negativo o in un errore; questo fenomeno è legato ad un atteggiamento definito *ottimismo irrealistico o bias ottimistico*.³

L'ottimismo irrealistico è un errore di giudizio che produce una sottostima del rischio che si corre personalmente rispetto a una generica persona media. Tale sottostima si presenta quando, pur coinvolte nella medesima situazione, le persone si collocano in uno stato di basso rischio rispetto agli altri, considerati invece ad alto rischio; come se si sentissero meno vulnerabili. Weinstein osserva che la tendenza a una valutazione ottimistica del rischio personale si manifesta con più probabilità di fronte a eventi particolarmente indesiderabili, che non fanno parte dell'esperienza, ma che sono percepiti al di fuori del proprio controllo (per esempio, il pregiudizio che l'AIDS colpisca gli omosessuali); la distorsione ottimistica si presenta allora come un meccanismo di difesa, serve a ridurre l'ansia associata alle conseguenze negative e per difendere la stima di sé.⁴

Il *bias ottimistico*, di solito viene rilevato in studi nei quali ai partecipanti viene chiesto di valutare la probabilità di essere danneggiati da un qualche pericolo (ad es. la probabilità di avere un incidente automobilisti-

F. X. Gibbons (Eds.), *Health, Coping, and Well-Being: Perspectives from Social Comparison Theory*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum, p. 25-61. Cfr. N. Neil, P. Slovic, & P.M. Hakkinen. *Mapping Consumer Perceptions of Risk*. Washington, Chemical Manufacturers Association, 1993. Hanno introdotto quattro destinatari nel loro studio sul rischio percepito associato a sostanze chimiche comuni: *rischio per gli adulti*, *rischio per i bambini piccoli*, *rischio per gli anziani e rischi per l'ambiente*. In quello studio, circa 700 partecipanti americani giudicavano il livello di rischio associato a 47 elementi (per esempio, l'aspirina, detersivi in polvere da lavanderia, saponi per abiti da bambino, candeggina di cloro). I coefficienti di correlazione furono estremamente alti (da 0.91 a 0.97) nelle valutazioni fornite per i tre destinatari umani, mentre il coefficiente di correlazione si è rivelato particolarmente basso (da 0.58 a 0.70) per quanto riguarda le valutazioni relative all'ambiente. Questo ha dimostrato che la formulazione di un giudizio di rischio per l'ambiente non corrisponde a quella impiegata nel caso in cui i referenti dell'attribuzione siano bambini, adulti e anziani.

³ Cfr. H. Schütz, P.M. Wiedeman. "Judgements of personal and environmental risks of consumer products: Do they differ?". In: *Risk Analysis*. N. 18 (1998), p. 119-129. In uno studio con più di 400 partecipanti tedeschi invitati a giudicare il livello di rischio associato a 15 elementi (per esempio, maglietta intima di cotone, forno a microonde, burro, personal computer e rasoio elettrico), sono stati presi in considerazione due destinatari nei loro studi sulla percezione del rischio associata all'uso di prodotti di consumo: *rischio personale e rischio per l'ambiente*. Il rischio per l'ambiente è stato giudicato superiore al rischio personale nel caso degli articoli chimici ed elettrici, quali il detersivo in polvere, le fibre sintetiche di calze/calzini, detersivi chimici domestici, personal computer e televisore. Il rischio per l'ambiente è stato giudicato inferiore al rischio personale per i prodotti farmaceutici come sonniferi, lassativi, anticoncezionali, per il cibo, la carne di maiale e il burro. Le correlazioni tra le risposte individuali date nella condizione di rischio personale e rischio ambientale furono chiaramente basse.

⁴ N.D. Weinstein. "Unrealistic optimism about future life events". In: *Journal of Personality and Social Psychology*. N. 39 (1980), p. 806-820.

co), e non di valutare la gravità del danno.

Schutz e Wiedeman (1998) hanno dimostrato che l'*effetto destinatario* varia in funzione del tipo di pericolo considerato; più concretamente ci si aspetta una considerevole influenza del destinatario su ogni tipo di pericolo che appare a livello personale incontrollabile, ma che allo stesso tempo può condizionare un gran numero di persone (l'intera nazione o una parte significativa del pianeta). Un'influenza più ridotta dell'effetto destinatario viene attesa per i pericoli che possono essere soggetti al controllo personale e allo sforzo personale di evitarli, e con maggiori conseguenze individuali (pericoli individuali comuni, cure mediche).⁵

Negli ultimi anni l'attenzione è stata rivolta soprattutto alla variabilità della percezione del rischio, alla comprensione delle modalità attraverso le quali gli individui ricevono ed elaborano l'informazione sul rischio e alle condizioni che possono intensificare o attenuare la percezione del rischio.⁶

L'impiego del paradigma psicometrico è stato molto importante per poter spiegare i fattori che contribuiscono ai giudizi di rischio delle persone. Fattori della personalità come lo *stato d'ansia*, la *disposizione di ansia permanente*, le *credenze*, la *visione del mondo*, l'*inclinazione personale*, sono elementi non trascurabili.⁷

Esaminando la letteratura sulle relazioni tra esperienza e sensibilità al rischio, sono poche le conclusioni coerenti. Alcuni studi identificano

⁵ H. Schütz, P.M. Wiedeman. [Nota 3], p. 126-129.

⁶ Cfr. J. Barnett, G.M. Breakwell. "Risk Perception and Experience: Hazard Personality Profiles and Individual Differences". In: *Risk Analysis*. N. 21 (2001), p. 171-177; L. Kahlor, S. Dunwoody, R.J. Griffin, K. Neuwirth, J. Giese. "Studying Heuristic-Systematic Processing of Risk Communication". In: *Risk Analysis*. N. 23 (2003), p. 355-368; R. Lion, R.M. Meertens, I. Bot. "Priorities in Information Desire about Unknown Risks". In: *Risk Analysis*. N. 4 (2002), p. 765-776.

⁷ Cfr. P. Slovic, B. Fischhoff, S. Lichtenstein. "Characterizing perceived risk". In: R. Kates, C. Hohenemser, R. Kasperson. *Perilous Progress: Managing the Hazards of Technology*, Boulder, Westview, 1985; C.W. Trumbo. "Examining psychometrics and polarization in a single-risk case study". In: *Risk Analysis*. N. 16 (1996), p. 429-438; O. Hellesøy, K. Grønhaug, O. Kvitastein. "Profiling the high hazards perceivers: An exploratory study". In: *Risk Analysis*. N. 18 (1998), p. 253-259; J.R. Myers, D.H. Henderson-King, E.I. Henderson-King. "Facing technological risks: The importance of individual differences". In: *Journal of Research in Personality*. N. 31 (1997), p. 1-20. Rispetto al fattore dell'inclinazione personale, Slovic *et al.* hanno mostrato che le persone sono meno diffidenti nei confronti di quei rischi che possono generare immagini più positive rispetto a quelli che generano immagini negative. Trumbo ha sviluppato la nozione di azione degli individui come stadi di amplificazione, utilizzando il modello psicometrico per classificarli più specificatamente come "amplificatori" o "attenuatori". Sebbene ci fossero importanti differenze tra questi gruppi, l'importanza della variabilità individuale fu ulteriormente rilevata nelle differenze all'interno dei gruppi. Hellesøy *et al.* hanno mostrato che livelli elevati di "ansia" e "depressione" sono caratteristiche che distinguono alti e bassi percettori di rischi all'interno di un ambiente lavorativo pericoloso. Meyers *et al.* hanno invece rilevato che le differenze individuali nel "desiderio di controllo" e "l'intolleranza all'incertezza" emergono come importanti predittori nella percezione del rischio e nelle preoccupazioni per i rischi tecnologici.

l'esperienza come fattore che determina in quale misura le persone siano sensibili al rischio (vd. Richardson, Sorensen e Soderstrom nella loro analisi sull'incidente all'impianto nucleare nell'isola di Three Mile⁸); altri dati suggeriscono che persone con maggiore esperienza di rischio costante ed estremo, possono sentirsi meno coinvolte. Per esempio, coloro che abitano vicino ad impianti pericolosi sono spesso meno preoccupati dei rischi concomitanti rispetto alle persone che vivono più lontano. Per spiegare questo fenomeno vengono richiamati in causa i processi di adattamento.⁹

Riguardo all'assunzione volontaria del rischio e alla percezione dello stesso, numerosi studi hanno mostrato l'influenza delle differenze individuali tra le caratteristiche stabili della personalità, come la ricerca continua di sensazioni, l'impulsività, l'audacia, come pure il concetto di Sé e il senso di autoefficacia.

Il coinvolgimento "volontario" in attività rischiose implica un modo diverso di considerare l'esperienza rispetto al rischio. Otway e Cohen (1975) hanno chiaramente illustrato come le persone con più esperienza in attività rischiose riferiscono di avere maggiori conoscenze dei rischi e quindi meno paura di essi. Il peso dell'esperienza varia se i rischi valutati sono associati ad un pericolo potenziale o realmente esistente. Le differenze individuali rivelano una considerevole correlazione rispetto all'intensificazione o all'attenuazione della percezione del rischio, quindi influenzano e contribuiscono a determinare la valutazione soggettiva del rischio.¹⁰

I fattori di frequenza, impatto e conseguenze negative di precedenti esperienze rischiose sono stati correlati alla valutazione di interesse e coinvolgimento dei soggetti nelle attività rischiose involontarie. Queste, per desensibilizzazione o abitudine ad una continua o ripetitiva esperienza pericolosa, conducono ad una minimizzazione della rischiosità percepita. È probabile che esposizioni ripetute possano provocare desensibilizzazione, ma solo a certe condizioni. Per esempio, quando la frequenza è alta, l'impatto è basso, l'effetto di coinvolgimento emotivo appare relativamente neutro o positivo. Può anche accadere che la desensibilizzazione vada interpretata come una strategia di *coping* che interviene quando il soggetto riconosce che un proprio coinvolgimento emotivo in una situazione estrema porterebbe a serie conseguenze negative, interferendo con la sua reattività decisionale e di problem solving.

⁸ B. Richardson, J. Sorensen, E.J. Soderstrom. "Explaining the social and psychological impacts of a nuclear power plant accident". In: *Journal of Applied Social Psychology*. N. 17 (1987), p. 16-36.

⁹ Cfr. M.K. Lindell, T.C. Earle. "How close is close enough: Public perceptions of the risks of industrial facilities". In: *Risk Analysis*. N. 3, (1983), p. 245-253; D. MacGregor, P. Slovic, H. Severson. "Perceived risks of radioactive waste transport through Oregon: Results of a statewide survey". In: *Risk Analysis*. N. 14 (1994), p. 5-14.

¹⁰ Cfr. J. Barnett, G.M. Breakwell. [Nota 6], p. 171-177.

Assumere il rischio volontariamente può essere associato al pensiero anticipatorio di prossimi benefici: l'euforia può scacciare la paura (per esempio, nello sci), oppure la gratificazione fisica può minimizzare l'ansia (per esempio, il fumare). Un altro fattore importante che influenza la nostra percezione del rischio è l'orientamento socio-culturale, comunemente definito *worldview*, ovvero visione del mondo. Le *worldviews* sono opinioni generate dalle nostre credenze sociali, culturali e politiche. Possono essere considerate degli orientamenti disposizionali fondamentali: individualista, fatalista, gerarchico ed egualitario. Ciascuno di noi adotta prevalentemente uno di questi orientamenti. L'orientamento prevalente può influenzare la nostra percezione del rischio, ad esempio nei confronti delle tecnologie. Krewski *et al.* hanno dimostrato che la *visione del mondo* è correlata alle valutazioni del rischio. Le persone con punti di vista fatalistici o egualitari, tendono a percepire i rischi sulla salute (per esempio, batteri nei cibi, cibi irradiati, o batteri geneticamente modificati nell'agricoltura) come i più pericolosi. Gli egualitari, per esempio, sono fortemente contrari al nucleare mentre gli altri lo sono meno. L'immagine del mondo influenza fortemente il modo in cui le persone percepiscono il rischio, tranne che per il dominio finanziario. Tra i gerarchici, la valutazione complessiva del rischio è principalmente una funzione della "perdita di probabilità".¹¹

Il *fattore ansia* rimane un importante argomento della percezione del rischio. Le valutazioni del rischio delle persone comuni spesso vengono respinte dagli esperti e dalle autorità proprio sulla base del fatto che queste risultano influenzate dal livello di ansia delle persone. Un forte tratto di ansia può condurre ad una esagerazione dei rischi reali legati alle attività esterne oppure spingere a minimizzare i rischi legati allo stato d'ansia stesso.¹²

Anche la fiducia è un concetto fondamentale per la ricerca sul rischio. La fiducia in un esperto, in un'agenzia o in una istituzione è determinata da un certo numero di attributi di percezione, fra cui la competenza e l'esperienza.¹³

¹¹ D. Krewski, P. Slovic, S. Bartlett, J. Flynn, C.K. Mertz. "Health risk perception in Canada II: Worldviews, attitudes and opinions". In: *Human and Ecological Risk Assessment*. N. 1 (mar. 1995), p. 231-248.

¹² Cfr. P. Slovic, M.L. Finucane, E. Peters, D.G. MacGregor. "Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality". In: *Risk Analysis*. N. 24 (2004), p. 311-322.

¹³ Cfr. L. Sjöberg. "Limits of Knowledge and the Limited Importance of Trust". In: *Risk Analysis*. N. 21 (2001), p. 189-197. K.D. Pijawka, A.H. Mushkatel. "Public opposition to the siting of the high-level nuclear waste repository: The importance of trust". In: *Policy Studies Review*. N. 10 (1992), p. 180-194. Hanno analizzato la percezione del rischio da scorie nucleari e la relativa fiducia nel governo americano. Essi hanno caratterizzato la fiducia come credenza nel fatto che le decisioni prese avrebbero comunque salvaguardato la salute pubblica (probabilmente in generale); le correlazioni con la percezione del rischio, espresse al 5-10%, hanno giustificato una variazione della percezione del rischio

Essa può essere misurata sia in senso specifico che in senso generale, questa distinzione può essere importante. In qualche studio è emerso che la fiducia generale era legata debolmente alla percezione del rischio.¹⁴

Una ragione importante possibile del limite nella fiducia dipende dal fatto che le persone pensano che ci siano conseguenze tecnologiche non ancora conosciute: si può ritenere, ad esempio, che un portavoce della tecnologia nucleare sia del tutto onesto e competente, e tuttavia non essere d'accordo con la sua conclusione sull'irrelevanza dei rischi. La storia della tecnologia fornisce diversi esempi di rischi tecnologici scoperti dopo qualche tempo d'uso e dopo ulteriori ricerche. La dichiarazione "non c'è rischio alcuno", in realtà tende comunemente ad essere intesa come "non abbiamo ancora prove certe di rischio". La conoscenza scientifica è sempre limitata; anche gli esperti compiono errori e possono sovrastimare la dimensione della loro conoscenza. L'esperto o l'autorità che desidera comunicare un messaggio rassicurante può trovare difficile ottenere una completa credibilità a causa dell'influenza nel pubblico di pregiudizi sui limiti della conoscenza scientifica.¹⁵ Gli esperti possono, dunque, solo appellarsi ad un "ragionevole giudizio". La storia fornisce infatti numerosi casi in cui gli esperti hanno dovuto ritrattare i precedenti messaggi rassicuranti: la valutazione del rischio da radiazione ionizzante, ad esempio, è cambiata dal tempo della seconda Guerra Mondiale e adesso i tecnici considerano quel rischio decisamente più grande di quanto lo credessero gli esperti sessanta anni fa.

2. Euristiche, affetti e pregiudizi

È ormai noto che le persone valutano sistematicamente più rischiosi gli eventi poco frequenti e, al contrario, percepiscono come meno rischiosi quegli eventi che obiettivamente si verificano con frequenza assai maggiore. Ad esempio, i rischi di morte causati da incidenti aerei, catastrofi

sulle basi della fiducia. Quando si affronta il problema delle scorie nucleari, parecchi studi effettuati negli Stati Uniti hanno mostrato che la mancanza di fiducia nel DOE, Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti, è un importante predittore della percezione del rischio e per l'accettabilità del rischio stesso. Si è spesso sostenuto che la fiducia si può perdere facilmente, ma è anche difficile da ottenere, potrebbe essere vero, ma alcune ricerche empiriche sull'argomento mostrano risultati contraddittori.

¹⁴ Cfr. L. Sjöberg. "Perceived competence and motivation in industry and government as factors in risk perception". In: G. Cvetkovich, R.E. Löfstedt. *Social trust and the management of risk*. In: London, Earthscan, 1999, p. 89-99.

¹⁵ Cfr. P. Slovic. "Perceived risk, trust, and democracy". In: *Risk Analysis*. N. 13 (1993), p. 675-682; L. Sjöberg, J. Truedsson, L. Frewer, A. Prades. "Through a glass darkly: Experts' and the public's mutual risk perception". In: M.P. Cottam, D.W. Harvey, R.P. Pape, J. Tait. *Foresight and precaution*. Vol. I, Rotterdam, A.A. Balkema, 2000, p. 1157-1162.

naturali come terremoti o inondazioni, sono percepiti come più frequenti di quanto non siano in realtà; mentre i rischi di morte per malattie come il cancro e l'ictus, o a causa di incidenti comuni come quelli che possono verificarsi tra le mura domestiche, vengono sottostimati e ritenuti meno probabili di quanto non si verifichino effettivamente. Tali distorsioni dipendono da molteplici fattori, uno di questi riguarda il tipo di strategia cognitiva utilizzata dagli individui nella formulazione dei giudizi. Ad esempio, le fonti di rischio caratterizzate da forte impatto emotivo sono custodite da ricordi più vividi, risultano più disponibili alla nostra mente e sono più facilmente recuperabili dalla memoria rispetto ad altre. Il giudizio di pericolosità di queste fonti di rischio viene perciò influenzato da questa maggiore disponibilità mnemonica. Tale strategia di pensiero è chiamata *euristica della disponibilità*, proprio perché si basa sulla disponibilità mnemonica, cioè sulla facilità di recupero delle informazioni dalla memoria.

Tversky e Kahneman (1982) affermano che per la percezione del rischio, delle tre euristiche, *rappresentatività*, *disponibilità* e *ancoraggio*, risulta preminente quella della disponibilità.¹⁶

Non sempre, però, si riescono a recuperare dalla memoria casi o esempi che consentono di stimare il verificarsi di eventi rischiosi simili. Una strategia alternativa consiste nel rilevare in che misura un certo evento, supposto rischioso, sia simile ad un prototipo di rischio della stessa categoria; la rischiosità di quell'evento viene così giudicato sulla base della similarità. Naturalmente per applicare questa strategia, denominata *euristica della rappresentatività*, le persone devono essere in grado di individuare caratteristiche che consentono di confrontare tale similarità. Quanto più rappresentative del prototipo di rischio saranno le caratteristiche del comportamento o della tecnologia in esame, tanto più questi ultimi saranno ritenuti rischiosi.¹⁷

Generalmente si suppone che la distorsione del giudizio nelle euristiche riguardi la cognizione, ma è stato dimostrato che giudizi, valori e affetti sono fortemente correlati, e ciò indica che la formulazione dei giudizi può essere frequentemente guidata da valori affettivi e dalle aspettative dei soggetti. I primi studi sulle euristiche facevano riferimento per la maggior parte a problemi di calcolo di probabilità; il metodo del calcolo

¹⁶ A. Tversky, D. Kahneman. "Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases". In: D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky. *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*, New York, Cambridge University Press, 1982, p. 3-20; A. Tversky, D. Kahneman. "Rational Choice and the framing of decisions". In: *Journal of Business*. N. 59 (1986), p. 251-278. C'è una relazione evidente tra i mass media e l'idea che un'esposizione frequente ad essi faccia alzare il livello di percezione del rischio, ma il ruolo dei mass media nella percezione del rischio è ancora oggetto di discussione.

¹⁷ Vedi nota 16; R. Griffin, S. Dunwoody, K. Neuwirth. "Proposed model of the relationship of risk information seeking and processing to the development of preventive behaviours". In: *Environmental Research*. N. 80 (1990), p. 230-245.

ha rivelato tuttavia un'applicabilità limitata nel mostrare come le persone percepiscono probabilità e rischi in scenari applicati.

Leuristica dell'affettività incide sulla modalità con cui percepiamo e valutiamo il rischio e, più in generale, su come arriviamo a prendere le decisioni.¹⁸

Come ha osservato Epstein (1994), nella vita di tutti i giorni le persone colgono la realtà attraverso due modalità fondamentalmente diverse: una variamente definita intuitiva, automatica, naturale, non-verbale, narrativa, esperienziale; l'altra analitica, deliberativa, verbale e razionale. Una delle principali caratteristiche del sistema esperienziale è la sua affettività. Sebbene l'analisi sia importante in alcune circostanze del processo decisionale, l'affidamento alla percezione e all'emozione rappresenta un metodo più veloce, più facile e più efficiente per procedere in un mondo complesso, mutevole e talvolta pericoloso. Molte ricerche hanno attribuito all'affetto un ruolo diretto e fondamentale nella motivazione del comportamento decisionale.¹⁹

Epstein suppone che quando una persona risponde ad un evento emozionalmente significativo, il sistema esperienziale automaticamente cerca nella sua memoria blocchi di eventi collegati, incluse le associazioni emotive. Se le sensazioni attivate sono piacevoli, esse motivano azioni e pensiero anticipatori finalizzati a riprodurre questi sentimenti. Se le sensazioni sono spiacevoli, esse motivano azioni e pensieri anticipatori per evitare quelle sensazioni.²⁰ Zajonc (1980) è stato uno dei primi ricercatori a sostenere l'importanza dell'affetto nel processo decisionale; egli affermava che le reazioni emotive allo stimolo spesso sono le prime vere reazioni, sopravvengono automaticamente e successivamente guidano l'elaborazione dell'informazione e la decisione.²¹ Le reazioni emotive, dunque, possono servire come meccanismi di orientamento per procedere velocemente ed efficientemente attraverso un mondo complesso, mutevole e qualche volta anche pericoloso. Il neurologo Damasio (1994) ha presentato uno dei lavori teorici più esaurienti sul ruolo dell'affetto e delle emozioni nel processo decisionale. Egli sostiene che il pensiero umano è costituito in gran parte da immagini costruite per includere rappresentazioni percettive e simboliche. L'apprendimento, che avviene durante tutto l'arco della vita, fa in

¹⁸ Vedi nota 12.

¹⁹ Cfr. M.L. Finucane, A. Alhakami, P. Slovic, S.M. Johnson. "The affect heuristic in judgements of risks and benefits". In: *Journal of Behavioral Decision Making* N. 13 (2000), p. 1-17; M.L. Finucane, E. Peters, P. Slovic. "Judgement and decision making: The dance of affect and reason". In: S.L. Schneider, J. Shanteau. *Emerging Perspectives on Judgement and Decision Research*. Cambridge, Cambridge University Press, 2003, p. 327-364.

²⁰ S. Epstein. "Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious". In: *American Psychologist*. N. 49 (1994), p. 709-724.

²¹ R.B. Zajonc. "Feeling and thinking: Preferences need no inferences". In: *American Psychologist*. N. 35 (1980), p. 151-175.

modo che queste immagini siano “marcate” da percezioni positive o negative associate direttamente o indirettamente a stati psicosomatici o fisici dell'individuo. Quando un marcatore somatico negativo è legato all'immagine di un esito futuro, esso suona come un allarme. Quando un marcatore positivo è associato all'esito di un'immagine, esso diventa un segnale di incentivo. Damasio ha ipotizzato che questi marcatori somatici migliorino l'accuratezza e l'efficienza del processo decisionale e che l'assenza di tali marcatori, osservata in persone con particolari tipi di danni cerebrali, influisca negativamente sul processo decisionale, tanto da rendere l'individuo incapace di prendere decisioni logiche. Mentre siamo in grado di fare “la giusta cosa” senza analisi (per esempio, schivare un oggetto che sta cadendo), è improbabile che impieghiamo il pensiero analitico razionalmente senza un'indicazione dell'affetto da qualche parte lungo il tragitto. L'affetto è essenziale all'azione razionale. Damasio osserva: che le strategie della ragione umana probabilmente non si sviluppano, nell'evoluzione o in ciascun singolo individuo, senza la forza che guida i meccanismi della regolazione biologica, di cui emozioni e sentimenti sono notevoli espressioni. Inoltre, anche dopo che le strategie del ragionamento sono diventate stabili, il loro effettivo schieramento probabilmente dipende, con un notevole limite, da una continuata abilità di sperimentare emozioni.²²

I sentimenti che diventano salienti in un giudizio o in un processo decisionale, dipendono sia dalle caratteristiche dell'individuo, sia dal compito dell'interazione fra essi. Gli individui differiscono nel modo di reagire affettivamente e nella loro tendenza a fidarsi del pensiero esperienziale.²³ Queste differenze derivano dalla qualità affettiva di uno stimolo/immagine che è stato “mappato” o interpretato in modi diversi dai soggetti. Le qualità salienti di uno stimolo reale o immaginato evocano immagini (interpretazioni percettive e simboliche) che possono essere costruite su entrambe le dimensioni: affettiva e strumentale. La mappatura delle informazioni emotive determina il contributo ad un'immagine stimolo di un “gruppo affettivo” del soggetto. Tutte le immagini nella mente delle persone sono, dunque, contrassegnate o marcate secondo livelli che variano con le emozioni. Il raggruppamento delle emozioni contiene tutti i marcatori positivi e negativi associati (consapevolmente o inconsapevolmente) alle immagini. L'intensità dei marcatori varia con le immagini.²⁴

Le persone consultano o “sentono” il gruppo affettivo durante il pro-

²² A.R. Damasio. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York, Avon, 1994, p. 12.

²³ K. Gasper, G.L. Clore. “The persistent use of negative affect by anxious individuals to estimate risk”. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. N. 74 (1998), p. 1350-1363; E. Peters, P. Slovic. “The springs of action: Affettive and analytical information processing in choice”. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. N. 26 (2000), p. 1465-1475.

²⁴ P. Slovic, M.L. Finucane, E. Peters, D.G. MacGregor. [Nota 12], p. 314.

cesso di decisione. Proprio come l'immaginazione, la memorizzazione e la somiglianza servono come spunti di indicazione per i giudizi di probabilità (vd. per esempio, l'euristica della disponibilità e l'euristica della rappresentatività in Kahneman *et al.*, 1982), l'affetto serve come suggerimento per molti giudizi importanti (inclusi quelli di probabilità). Servirsi di impressioni affettive facilmente disponibili può essere più comodo e efficiente, piuttosto che appesantire di pro e di contro varie ragioni o rintracciare esempi pertinenti dalla memoria, specialmente quando il giudizio o la decisione richiesta è complessa o le risorse mentali sono limitate. La caratterizzazione di una tale scorciatoia mentale ha portato a definire l'impiego dell'affetto come "euristica".

Tale euristica dell'affettività è stata supportata da una serie di studi empirici. Gli studi di Alhakami e Slovic (1994) hanno provato che la relazione inversa tra rischio percepito e beneficio percepito di un'attività (per esempio, l'utilizzo di pesticidi) è legato all'intensità dell'affetto positivo o negativo associato a quell'attività. Questo risultato implica che le persone fondano i propri giudizi su un'attività o su una tecnologia non solo su cosa ne pensano ma anche su come la "sentono". Se i loro sentimenti verso l'attività sono favorevoli, tendono a valutare i rischi come bassi e i benefici alti; se i loro sentimenti verso di essa sono sfavorevoli, tendono ad avere opinione opposta: rischi alti e benefici bassi. Secondo questo modello, l'affetto interviene prima e "guida" i giudizi di rischio e di beneficio.²⁵ Questo processo, chiamato "euristica dell'affettività", suggerisce che, se una generica opinione affettiva guida la percezione del rischio e dei benefici, fornire informazioni aggiuntive sul beneficio, potrebbe modificare la percezione del rischio e viceversa. Ad esempio, incrementare l'informazione che l'impiego di una tecnologia come l'energia nucleare produce alti benefici, potrebbe indurre ad una disposizione generale tale da fare diminuire il rischio percepito.

Finucane *et al.* (2000) con diversi esperimenti hanno confermato che i giudizi sui rischi e benefici sono influenzati, almeno in parte dalla valutazione generale affettiva (che è a sua volta influenzata dall'informazione fornita) e che la relazione inversa tra rischio percepito e benefici aumenta di gran lunga sotto la pressione del tempo, quando è ridotta l'opportunità di una decisione analitica.

Epstein sostiene che le persone afferrano la realtà attraverso due sistemi di elaborazione interattivi e paralleli: il sistema *razionale* (riflessivo, analitico, funziona per mezzo di regole stabilite da logica ed evidenza - per esempio, la teoria della probabilità); il sistema *esperienziale* (codifica la realtà in immagini, metafore e narrazioni a cui sono associati sentimenti

²⁵ A. S. Alhakami, P. Slovic. "A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit". In: *Risk Analysis*. N. 14 (1994), p. 1085-1096.

affettivi). Per dimostrare l'influenza del sistema esperienziale, Denes-Raj e Epstein (1994) hanno provato che quando alle persone è offerta la possibilità di vincere 1\$ estraendo dall'urna una caramella di gelatina rossa, spesso scelgono di estrarre da un'altro contenitore che contiene in assoluto un numero più grande di fagioli rossi, ma con proporzioni più piccole (per esempio, 7 su 100), piuttosto che dalla ciotola con pochissimi fagioli rossi ed con una migliore probabilità di vincere (per esempio, 1 su 10). Queste persone hanno riferito che, sebbene conoscessero le probabilità che c'erano per loro, *sentivano* di avere più possibilità quando c'erano più fagioli rossi.²⁶

Possiamo definire i soggetti di Epstein come coloro che seguono una strategia mentale di "immaginare il numeratore" (per esempio, il numero di fagioli rossi) e dimenticare il denominatore (il numero di fagioli nella ciotola). Coerente con l'euristica dell'affettività, immaginare di vincere fagioli stimola l'affettività positiva che motiva la scelta.

Presumibilmente, poiché le persone si basano sul proprio sistema esperienziale (le immagini e le associazioni collegate attraverso l'esperienza all'emozione: «sentire che qualcosa è buono o cattivo») quando devono valutare delle opzioni, non riescono ad apprezzare una probabilità associata ad un esito, a meno che non venga fornita loro un punto di riferimento emotivamente rilevante.

Il modo in cui viene presentato un numero ha anch'esso un certo effetto sulla nostra percezione del rischio. Non è equivalente usare le probabilità o usare le frequenze. Dire che una persona ha l'1% di probabilità di contrarre una malattia è diverso che dire che essa colpisce 1 persona su 100, o 10 persone su 1000, o 100 persone ogni 10.000. Nemmeno le persone più esperte sembrano immuni da questa distorsione.²⁷ Le immagini cari-

²⁶ V. Denes-Raj, S. Epstein. "Conflict between intuitive and rational processing: When people behave against their better judgement". In: *Journal of Personality and Social Psychology*. N. 66 (1994), p. 819-829.

²⁷ Slovic *et al.* (2000) hanno compiuto una serie di studi in cui ad esperti psicologi e psichiatri forensi veniva chiesto di giudicare la probabilità che un malato di mente potesse commettere un atto di violenza sei mesi dopo essere stato dimesso dall'ospedale. Ai clinici fu data una valutazione del paziente a rischio di violenza, formulata in termini di frequenza relativa (per esempio, "per ogni 100 pazienti simili a Mr. Jones, 10 erano giudicati in grado di commettere un atto di violenza verso gli altri"), e successivamente ad un altro gruppo fu mostrato un rischio statisticamente "equivalente" espresso come una probabilità (per esempio, "Pazienti simili a Mr. Jones giudicati di avere la possibilità del 10% di commettere un atto di violenza). Quando ai clinici fu data una diagnosi (formulata in termini di frequenza relativa) "20 ogni 100 pazienti simili a Mr. Jones erano giudicati in grado di commettere un atto di violenza", il 41% si rifiutò di dimettere il paziente. Ma quando ad un altro gruppo di clinici fu mostrato un rischio statisticamente "equivalente" espresso come una probabilità che "pazienti simili a Mr. Jones erano giudicati capaci di avere la probabilità del 20% per commettere un atto di violenza", solo il 21% si sarebbe rifiutato di dimettere il paziente. P. Slovic, J. Monahan, D.M. MacGregor. "Violence risk assessment and risk communication: The effects of using actual cases, providing instructions, and employing probability vs. frequency formats".

che di affettività probabilmente inducono una maggiore percezione del rischio in risposta alla frequenza relativa della disposizione.

Anche se i formati di frequenza producono immagini cariche di affettività, la storia e le *forme narrative* sembrano fare perfino meglio a tal riguardo. Hendrickx *et al.* (1989) hanno scoperto che gli avvertimenti erano più efficaci quando, piuttosto che essere presentati in termini di frequenza relativa del danno, venivano presentati sotto forma di vividi scenari e aneddoti carichi di affettività.²⁸

Quando si parla di probabilità, e ancora più spesso di probabilità molto piccole, lo stesso livello di probabilità può essere percepito come molto alto o come molto basso. Quando le conseguenze di un rischio sono molto gravi, come nel caso di un incidente nucleare o una diagnosi di tumore, anche probabilità molto piccole evocano reazioni molto forti. Quando invece parliamo di conseguenze positive molto consistenti, come può essere la vincita alla lotteria di capodanno, diventiamo di colpo insensibili alle probabilità e consideriamo poco diverso avere una probabilità di vincere su 10 milioni o di vincere su 10.000.

Le nostre reazioni, quando parliamo di eventi molto rilevanti, sia positivi che negativi, sembrano non considerare propriamente le probabilità, ma badare piuttosto alle *possibilità*: una certa cosa accade o non accade senza vie di mezzo. Se l'evento in questione è negativo, anche una minima possibilità evoca grandi reazioni, ovvero viene codificata come una certezza, mentre se l'evento in questione è positivo, le basse possibilità vengono percepite come una assenza totale di probabilità.

Questo tipo di insensibilità alle probabilità spiega alcuni comportamenti paradossali che comunemente mettiamo in atto, come quello di giocare d'azzardo ma non di acquistare una assicurazione. Spiega anche perché le preoccupazioni per certe tecnologie come il nucleare o l'esposizione anche a piccole quantità di sostanze tossiche evocano reazioni spropositate. Questo comportamento è stato osservato da Rottenstreich e Hsee (2001): in due condizioni identiche vengono applicate due probabilità diverse; nel primo caso viene applicata agli eventi la probabilità del 99% (tra incontrare e baciare una star del cinema e vincere 50\$, la maggior parte sceglie i 50\$) e nel secondo caso è applicata la probabilità del 1% (stesse condizioni di

In: *Law and Human Behavior*. N. 24 (2000), p. 271-296. Risultati simili sono stati ottenuti nella comunicazione delle malattie da Yamagishi (1997), i cui giudizi hanno stimato che una malattia che uccide 1286 persone ogni 10.000 è più pericolosa di una che uccide il 24,14% della popolazione. K. Yamagishi. "When a 12.86% mortality is more dangerous than 24.14%: Implications for risk communication". In: *Applied Cognitive Psychology*. N. 11 (1997), p. 495-506.

²⁸ L. Hendrickx, C. Vlek, H. Oppewal. "Relative importance of scenario information and frequency information in the judgement of risk". In: *Acta Psychologica*. N. 72 (1989), p. 41-63.

prima, ma la maggioranza sceglie l'opzione del bacio). Quando le probabilità sono molto basse diventa più allettante scegliere un esito emotivamente rilevante. Quando invece le probabilità sono molto alte è preferibile la somma di denaro. Questo implica una sovrastima delle probabilità basse quando gli esiti della scelta comportano eventi emotivamente rilevanti.²⁹

Giudizi e decisioni possono essere distorti non solo perché le loro componenti affettive sono manipolabili, ma anche perché sono soggetti a distorsioni connesse al sistema esperienziale stesso. Il sistema affettivo sembra progettato per sensibilizzare ai piccoli cambiamenti nell'ambiente (per esempio, la differenza tra 0 e 1 morti) al costo di renderci però meno capaci di apprezzare e rispondere in modo appropriato alle altre possibilità molto più in là dello zero (per esempio, la differenza tra 500 e 600 morti). Fetherstonhaugh et al. (1997) hanno definito questa insensibilità come "conteggio psicologico".³⁰

3. Percezione, desiderio di informazione e comunicazione del rischio

La comunicazione del rischio non è un'attività limitata ad un'élite; essendo il rischio parte della nostra quotidianità, interessa gran parte degli individui. La comunicazione del rischio coinvolge la madre che deve educare i propri figli, l'insegnante che deve educare i ragazzi, il medico che deve interagire con il paziente, il *risk manager* che deve saper gestire la sicurezza in fabbrica o una crisi aziendale, ed anche il politico che ha bisogno di gestire problemi come l'individuazione di un sito per lo smaltimento dei rifiuti o la gestione del rischio di incidenti stradali.

Sempre più spesso gli scienziati entrano direttamente, per costrizione o per scelta, nel dibattito pubblico con l'uso di strategie e strumenti comunicativi atipici per loro, portando in campo pubblico le loro divergenze di valutazione e giudizio. La distinzione tra "portatori di conoscenza" e

²⁹ Y. Rottenstreich, C.K. Hsee. "Money, kisses and electric shocks: On the affective psychology of probability weighting". In: *Psychological Science*. N. 12 (2001), p. 185-190. L'affetto influenza anche le decisioni che riguardano, ad esempio, l'acquisto dell'assicurazione. Nello studio di Hsee e Menon (2000), i soggetti erano disposti a pagare il doppio per l'assicurazione e per la spedizione di un amato orologio antico (non funzionante da tanto tempo e che non poteva essere riparato) piuttosto che assicurare un orologio simile per cui "non si provava alcun particolare sentimento". Nell'eventualità della perdita, l'assicurazione avrebbe pagato 100\$ in entrambi i casi. C.K. Hsee, S. Menon. "The affection effect in insurance decisions". In: *Journal of Risk and Uncertainty*. N. 20 (2000), p. 141-159.

³⁰ D. Fetherstonhaugh, P. Slovic, S.M. Johnson, J. Friedrich. "Insensitivity to the value of human life: A study of psychophysical numbing". In: *Journal of Risk and Uncertainty*. N. 14 (1997), p. 282-300.

“portatori di interessi” appare datata e artificiale. Le persone sono sempre meno propense a delegare le decisioni che hanno risvolti sulla loro salute e sicurezza a gruppi ristretti (esperti, tecnici, politici, ecc.). Alla scienza viene chiesto di affrontare problemi complessi e di fornire indicazioni di condotta politica in materia di rischio, salute, sicurezza, ambiente, ecc.

Un aspetto importante su cui è focalizzato l'interesse degli studiosi del rischio è proprio la dimensione della comunicazione. La valutazione del rischio appare influenzata sia dalla cornice linguistica utilizzata, sia dal modo con cui è formulato il grado di incertezza associato alle conseguenze dei comportamenti individuali o a quelle derivanti dall'adozione di determinate tecnologie.³¹

Negli ultimi decenni si è osservato un crescente e diffuso utilizzo di valutazioni e tecniche che aiutano a gestire il rischio quando si devono prendere decisioni complesse. Tuttavia, malgrado il progresso compiuto dalle scienze sul rischio, sono numerosi gli esempi di decisioni e azioni che producono intense controversie; in particolare, le valutazioni che coinvolgono il ruolo dei valori e della morale, dei fattori extra scientifici, l'efficacia dell'analisi quantitativa vs. l'analisi qualitativa, il peso delle informazioni ambigue e incomplete.

Le riviste dedicate allo studio del rischio continuano a pubblicare scritti che discutono sull'attuale definizione di rischio; questo indica un livello di controversia ancora esistente sul piano teorico e operativo. Non sorprende che sia presente un forte disaccordo quando si affrontano casi più complessi e problemi che coinvolgono molteplici stakeholder, grandi incertezze ed elevati interessi. Gli approcci tradizionali di valutazione e gestione del rischio dimostrano limiti nell'affrontare tali situazioni multidisciplinari e multidominio.

La maggior parte delle metodologie strutturate di valutazione del rischio definisce specificamente il “problema di formulazione” come primo momento cruciale del processo di valutazione. Le assunzioni implicite o le ambiguità nella formulazione iniziale del problema, possono incidere seriamente sul valore ed anche sulla più accurata valutazione del rischio stesso.

La ricerca sulla percezione del rischio si propone innanzitutto di spiegare come le persone realmente percepiscono i rischi, al fine di ottenere indicazioni utili per poter poi strutturare una comunicazione efficace di intervento informativo, preventivo, dissuasivo o persuasivo. Molte ricerche hanno avuto come argomento le scelte, i giudizi, le valutazioni, ed altro, ma sempre considerando gli individui come percettori passivi del rischio.

³¹ Alcuni studi, ad esempio, hanno messo in luce che le leggi della teoria della probabilità possono essere comprese più facilmente quando le stime di eventi incerti sono formulate in termini di frequenza, anziché in termini probabilistici.

Ma nella vita reale le persone non sempre semplicemente aspettano che l'informazione in qualche modo li raggiunga, qualche volta la cercano e la selezionano attivamente. Lion, Meertens e Bot (2002) hanno per primi indagato quali tipi di informazione le persone generalmente richiedono quando sono poste di fronte ad un rischio sconosciuto e come questa richiesta di informazione si lega ai principali fattori della percezione del rischio. È risultato che le persone desiderano in primo luogo informazioni con le quali poter stabilire se il rischio in questione ha rilevanza personale, e solo in questo caso dimostrano interesse per le conseguenze della situazione e richiedono ulteriori informazioni sulla "controllabilità" del rischio.³²

In generale, la ricerca sulla percezione del rischio si articola in due paradigmi principali: 1) il modello psicometrico (indaga come le persone percepiscono i rischi e quali dimensioni sono alla base della loro percezione), 2) il modello sperimentale (si focalizza sulla manipolazione sperimentale di alcuni aspetti del rischio, quali per esempio la probabilità, la controllabilità, che possono influenzare la percezione del rischio delle persone. Entrambi questi paradigmi sembrano implicare che le persone desiderano informazioni sugli aspetti del rischio per poterlo adeguatamente valutare. Tutto questo non è stato indagato particolarmente a fondo, e inoltre l'importanza di questi aspetti per chi cerca informazioni non è del tutto chiara. Per esempio, un assunto della ricerca sul rischio sembra essere quello secondo il quale le persone richiedono informazioni di probabilità con lo scopo di percepire "correttamente" un rischio. All'opposto, diverse ricerche hanno invece mostrato che le persone hanno difficoltà nell'utilizzare le informazioni di probabilità, e dunque può darsi che proprio questo tipo di informazione non li interessi particolarmente. Inoltre, non sempre le informazioni sulla probabilità sono realmente utilizzate dalle persone per prendere decisioni sul rischio (anche se può andar bene per rischi su piccola scala).³³ Alcuni studi hanno dato ai partecipanti l'opportunità di cercare informazioni riguardo scelte pericolose, ma le informazioni sul rischio fornite ai partecipanti erano state preselezionate dagli sperimentatori, limitando così la libertà dei partecipanti di cercare qualsiasi altra informazione desiderassero.³⁴

³² R. Lion, R. M. Meertens, I. Bot. "Priorities in Information Desire about Unknown Risks". In: *Risk Analysis*. N. 22 (2002), p. 765-776.

³³ Cfr. L. Hendrickx, C. Vlek, H. Oppewal. "Relative importance of scenario information and frequency information in the judgement of risk". In: *Acta Psychologica*, (1989). N. 72 (1989), p. 41-63; L. Hendrickx, C. Vlek, H. Caljè. "Effects of frequency and scenario information on the evaluation of large-scale risks". In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. N. 52 (1992), p. 256-275.

³⁴ Cfr. L. Mann, C. Ball. "The relationship between search strategy and risky choice". In: *Australian Journal of Social Psychology*. N. 46 (1994), p. 131-136; R. Lion, R.M. Meertens. "Seeking information about a risky therapeutic medicine: Effects of risk-taking tenden-

Molte ricerche hanno evidenziato che i messaggi con lo stesso contenuto, ma formulati in modo differente dal punto di vista linguistico, hanno un diverso impatto sui processi di giudizio e decisione; ciò significa che le persone reagiscono in modo diverso quando uno stesso problema viene descritto sottolineando gli aspetti positivi oppure quelli negativi tra le opzioni da cui scegliere. Questo è il cosiddetto *effetto framing*, messo in luce inizialmente da Tversky e Kahneman (1981) in uno studio noto come *Problema della Malattia Asiatica*.³⁵ Nello studio originale, ad un gruppo di partecipanti veniva presentato il seguente testo:

Immaginate che gli Stati Uniti si stiano preparando ad affrontare l'epidemia di una nuova malattia molto contagiosa che dovrebbe provocare la morte di 600 persone. Vengono proposti due programmi di intervento:

- *programma A: si salvano 200 persone;*
- *programma B: 1/3 di probabilità di salvare tutti e 2/3 di probabilità di non salvare nessuno.*

Quale programma scegliereste?

Il medesimo testo veniva fatto leggere ad un diverso gruppo di partecipanti. In questo caso la descrizione linguistica delle due opzioni era diversa.

- *programma C: muoiono 200 persone;*
- *programma D: 1/3 di probabilità che nessuno muoia e 2/3 di probabilità che muoiano tutti.*

Quale programma scegliereste?

Come si può notare le due coppie di opzioni A/B vs C/D sono identiche dal punto di vista concettuale: A è uguale a C, e B è uguale a D, in realtà ciò che cambia tra le due versioni del problema è la diversa formulazione linguistica. Nella prima versione la cornice di riferimento (*frame*) è positiva e le opzioni sono descritte in termini di vite salvate, nella seconda versione la cornice di riferimento è negativa, e le stesse opzioni sono descritte in termini di vite perse.

La differente formulazione linguistica produce delle differenze significative nella scelta delle opzioni: le persone scelgono l'opzione con esito certo quando il problema è *framed* in termini di vite salvate, mentre preferiscono l'opzione con esito incerto, cioè rischiosa, quando il problema è *framed* in termini di vite perdute. Risultato questo, spiegabile con la teoria

cy and accountability". In: *Journal of Applied Social Psychology*. N. 31 (2001), p. 778-795; N.D. Weinstein. "Seeking reassuring or threatening information about environmental cancer". In: *Journal of Behavioral Medicine*. N. 2 (1979), p. 125-139.

³⁵ A. Tversky, D. Kahneman. "The framing of decisions and the psychology of choice". In: *Science*. N. 211 (1981), p. 453-458.

del prospetto proposta da Kahneman e Tversky nel 1979 per rendere conto delle decisioni compiute dagli individui.³⁶ Uno degli elementi centrali di tale teoria è la funzione di valore soggettivo che ha tre proprietà:

- le persone percepiscono le diverse opzioni in termini di potenziali guadagni o potenziali perdite rispetto ad un punto di riferimento neutro;
- considerano le perdite più salienti dei corrispondenti guadagni (è più spiacevole perdere una somma di 200 euro di quanto non sia piacevole guadagnare una somma della stessa entità);
- le persone sono più propense a fare scelte rischiose nel dominio delle perdite.

Nel dominio dei guadagni, il valore soggettivo corrispondente alle 200 vite salvate scegliendo l'opzione certa è superiore al valore soggettivo corrispondente alle 400 vite in più che si potrebbero salvare scegliendo l'opzione rischiosa, che infatti non viene scelta.

Nel dominio delle perdite, il valore soggettivo corrispondente alle 400 vite perdute scegliendo l'opzione certa è molto ampio e di poco inferiore a quello corrispondente alle 600 che si potrebbero perdere (ma anche salvare) scegliendo l'opzione rischiosa, che infatti viene scelta.

Questo significa che le persone sono maggiormente disposte ad accettare situazioni rischiose quando le diverse opzioni sono presentate in termini di possibili perdite e conseguenze negative, mentre preferiscono situazioni certe quando le stesse opzioni sono presentate in termini di eventuali benefici.

Il fenomeno del *framing* è stato indagato in molti ambiti, dal comportamento del consumatore alle decisioni legali, e numerosi studi sono stati condotti in ambito medico. I risultati degli studi applicativi sono spesso contraddittori, mostrando a volte una maggiore efficacia del *frame* di perdita e altre volte una maggiore efficacia del *frame* di guadagno.

Una possibile causa della contraddittorietà dei risultati dipende dal fatto che quando viene utilizzato il paradigma originale di Kahneman e Tversky,³⁷ l'effetto *framing* tende ad essere replicato; quando si costruiscono messaggi persuasivi nell'ambito dell'educazione alla salute, lo stesso paradigma è difficilmente operazionalizzabile. Infatti, in questo caso, le persone devono decidere se adottare o meno un certo comportamento, che è promosso e raccomandato, e non scegliere tra due distinte opzioni. Dal punto di vista applicativo il problema appare perciò più complesso.

³⁶ A. Tversky, D. Kahneman. "Prospect Theory: An analysis of decision under risk". In: *Econometrica*, 1979, p. 263-291.

³⁷ A. Tversky, D. Kahneman. "The psychology of preferences". In: *Scientific American*. N. 246 (1982), p. 167-173.

Un contributo importante a questo proposito è offerto dalla rassegna di Rothman e Salovey (1997), in cui la letteratura è riconsiderata nei termini della distinzione tra comportamenti di prevenzione e comportamenti di individuazione.³⁸

I comportamenti di prevenzione hanno lo scopo di mantenere lo stato di salute, un esempio di questo comportamento consiste nell'uso di creme protettive durante l'esposizione al sole. Adottare tale comportamento serve a prevenire il tumore alla pelle, e non comporta rischio.

I comportamenti di individuazione hanno invece lo scopo di controllare lo stato di salute: l'esame mammografico può essere considerato un comportamento rischioso, in quanto una donna che mette in atto questo comportamento può scoprire di essere malata, in questo contesto rischio significa non una pratica che può avere effetti negativi sulla salute, bensì la possibilità di rilevare un'eventuale alterazione patologica, e la perdita della convinzione di essere sane.

L'analisi della letteratura mostra che i comportamenti di prevenzione sono maggiormente promossi nel *frame* di guadagno, mentre i comportamenti di individuazione sono sensibili al *frame* di perdita. In quest'ottica, la distinzione è compatibile con la teoria del prospetto di Kahneman e Tversky (1979).

Secondo Levin *et al.* (1998), la contraddittorietà dei risultati presentati in letteratura dipende dal fatto che alcune ricerche hanno impiegato diverse definizioni di *framing* ed hanno misurato quindi processi differenti. Inoltre, sempre secondo questi autori, non è possibile stabilire se è percepito come più rischioso un comportamento messo in atto o uno mancato, perciò propongono una spiegazione alternativa basata sul *negativity bias*: le informazioni negative sono elaborate in modo sistematicamente più approfondito e producono maggior impatto sui processi di giudizio rispetto alle informazioni positive, attivando probabilmente la modalità centrale di elaborazione di messaggi persuasivi.³⁹

Indipendentemente dal rischio percepito, il *frame* di perdita è più persuasivo del *frame* di guadagno poiché risulta più importante evitare una perdita di una certa entità che ottenere un vantaggio della stessa entità.

Il *goal framing* (framing sugli obiettivi di un comportamento) è più complesso degli altri *frames*, poiché, manipolando le diverse caratteristiche del messaggio si producono variazioni linguistiche e contestuali. Le con-

³⁸ A.J. Rothman, P. Salovey. "Shaping perceptions to motivate healthy behavior: the role of message framing". In: *Psychological Bulletin*. N. 121 (1997), p. 3-19.

³⁹ I.P. Levin, S.L. Schneider, G.J. Gaeth. "All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects". In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. N. 76 (1998), p. 149-188; Cfr. R.E. Petty; J.T. Cacioppo, R. Goldman. "Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion". In: *Journal of Personality and Social Psychology*. N. 41 (1981), p. 847-855.

seguenze negative del mancato comportamento, possono essere descritte come svantaggi o come mancati vantaggi, e le conseguenze positive del comportamento possono essere descritte come vantaggi o come perdite evitate. Inoltre l'effetto *frame* in situazioni non ipotetiche, sembra dipendere da molti altri fattori dipendenti dal contesto specifico. Maheswaran e Meyers-Levy (1990), hanno dimostrato che il *frame* negativo è più efficace di quello positivo solo per soggetti con elevato coinvolgimento, che sono maggiormente motivati ad elaborare le informazioni in modo approfondito. Il *goal framing* dipende dall'impatto persuasivo dei messaggi, ma anche da altre caratteristiche contestuali che attivano differenti processi cognitivi, affettivi e di giudizio.⁴⁰

Chi deve comunicare il rischio deve usare spesso, oltre alle parole, i numeri che sono quasi sempre emotivamente neutri, se non altro perché lo stesso numero in circostanze diverse può significare qualcosa di bello (il 10, un bel voto), di brutto (passeggeri salvati solo 10), di neutro (l'età di una bambina, 10 anni). Quando la comunicazione del rischio, per scrupolo di oggettività, fa uso di strutture semantiche con modesti connotati emotivi fallisce spesso i suoi obiettivi.⁴¹

L'attività del narrare e del comunicare narrativamente il rischio può quindi costituire uno strumento di intervento efficace a livello individuale e organizzativo: narrazioni attente alla creazione di climi relazionali; valorizzazione del destinatario dell'azione come interlocutore (più che ricevente passivo); conoscenze veicolate secondo specifici stili narrativi.⁴² L'ascolto di un piano di comunicazione cui l'emittente (l'esperto-comunicatore) abbia saputo conferire la conformazione di una *storia personale e personalizzabile*, oltre la semplice descrizione numerica e specialistica, avrà certamente maggiori probabilità di essere accolto e utilmente ritenuto.

⁴⁰ D. Maheswaran, J. Meyers-Levy. "The influence of message framing and issue involvement". In: *Journal of Marketing Research*. N. 27 (1990), p. 3-19.

⁴¹ D'altro canto le immagini dotate di forza visiva eccessiva innescano repulsione e distacco, invece che venire ricordate come supporto alla dissuasione. Tra gli obiettivi delle campagne informative devono pertanto rientrare l'espressione dell'emotività in termini affettivi e motivazionali, senza presenza di arousal eccessivi, e comunicazioni strategiche sul piano cognitivo e razionale piuttosto che illogico e viscerale.

⁴² Affermare che un certo comportamento a rischio aumenta la probabilità di contrarre la malattia dallo 0,001 allo 0,002, può non essere così efficace come raccontare la storia di Lucia, che ha contratto questa malattia e in conseguenza di ciò vive una quotidianità fatta di tristezza e solitudine. Se poi, invece della storia di Lucia, raccontiamo quella di un personaggio famoso, l'impatto appare essere ancora più forte, ma questo è dovuto all'effetto salienza.

LA COMUNICAZIONE DEL RISCHIO NELLE EMERGENZE SANITARIE

di *Fiorella Carpinelli*

“Gli uomini e le donne che vivono nella società contemporanea non hanno paura di nulla a parte il cibo che mangiano, l’acqua che bevono, l’aria che respirano, la terra in cui abitano e l’energia che utilizzano”.¹

Questa frase, apparentemente paradossale, può aiutarci a capire quale sia oggi l’importanza e la pervasività di ciò che chiamiamo *rischio*. Scienziati, medici, investitori, managers, politici, giornalisti utilizzano continuamente questo termine nei propri discorsi e i mass media lo evocano in riferimento ai temi più disparati.

Come afferma Giddens, viviamo in una società del rischio: una società in cui il rischio assume sempre più il ruolo di categoria interpretativa fondamentale, capace di determinare le prassi e occupare uno spazio importante nella riflessione tipica della modernizzazione cosiddetta “riflessiva”.²

In generale possiamo distinguere tra rischio individuale e collettivo. Il primo si ricollega all’ambito della Psicologia Sociale e della Teoria della Decisione, il secondo è riconducibile all’alveo di discipline come l’Epidemiologia, la Medicina Legale e la Psicologia dell’Emergenza.

Nella prima accezione, il rischio si riferisce all’aspetto negativo della possibilità. Ogni possibilità implica il poter essere e il poter non essere, e in ogni scelta gioca un ruolo decisivo la valutazione individuale delle circostanze. Essa è influenzata da fattori quali la forza della motivazione, gli argomenti persuasivi, la capacità di corrette comparazioni e il tasso di responsabilità che ciascuno si sente di assumere.

L’Epidemiologia studia i fattori di rischio potenzialmente responsabili dell’insorgenza e della diffusione di una determinata patologia. In questo ambito, essi sono considerati come condizioni associabili ad una malattia, ma non necessariamente ne sono la causa. Per esempio, la bron-

¹ M. Douglas, A. Wildasky. *Risk and Culture*. Los Angeles, University of California Press, 1982.

² A. Giddens. *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Polity Press. Trad. It. *Le conseguenze della modernità*. Bologna, Il Mulino, 1994.

chite cronica, pur risultando spesso associata al tumore del polmone, non è considerata come fattore di rischio nello sviluppo del tumore stesso.³

Questo induce a riflettere sulla distinzione, non sempre chiaro nel ragionamento comune, tra relazione causa-effetto e semplice associazione di eventi legati da un nesso temporale.

Quanto alle dimensioni, il rischio varia in funzione di diversi parametri – tipo di evento, gravità degli effetti, percentuale della popolazione esposta – e può essere, quindi, più o meno elevato. È importante, ma non facile, decidere qual è il livello che può essere considerato accettabile.

La Psicologia dell’Emergenza classifica il rischio di una catastrofe, naturale o indotta dall’uomo, secondo cinque livelli di gravità (da 1 insignificante a 5 catastrofico), riferiti a quattro categorie di impatto, correlate con il tipo di conseguenze: sanitario, sociale (danni alle proprietà, perdita della casa, evacuazione e disordine pubblico), economico e ambientale.

Nello specifico, le quattro categorie di catastrofi si distinguono in: naturali (geologiche, climatiche, batteriologiche e zoologiche); tecnologiche (incidenti da trasporto di sostanze pericolose, della circolazione, dell’industria chimica e nucleare, crolli e cedimenti di strutture, esplosioni); sociali (carestie, disordini pubblici, panico diffuso, terrorismo, incidenti dolosi, presa di ostaggi); di guerra (attacchi, azioni di sabotaggio, bombardamenti aerei, siluramento navi).

In base a questa distinzione, il rischio sanitario, derivante da influenze pandemiche, appartiene alla categoria delle catastrofi naturali, ma a differenza delle altre catastrofi naturali, come quelle geologiche o climatiche, a nostro avviso, i rischi derivanti da epidemie presentano caratteristiche peculiari che li distinguono nettamente dalle altre tipologie di rischio e che li rendono un interessante caso di studio.

Le pandemie sono molto temute perché causate da virus invisibili, sconosciuti, che possono mutare nel tempo e che l’uomo non può controllare. Si tratta di “mali” misteriosi capaci di propagarsi molto rapidamente, sono difficili da individuare, isolare, fermare, controllare e anticipare. Queste sensazioni provocano enorme paura incidendo inevitabilmente sulla percezione del rischio stesso.

Del resto è proprio questa caratteristica di invisibilità e misteriosità che attrae enormemente i media e che rende questo tipo di emergenze decisamente particolari: il “male” essendo invisibile, può essere amplificato o “ridotto” in base a diversi fattori o, per meglio definirli, diversi interessi, economici innanzitutto, ma anche politici e mediatici. Quando poi la pandemia sembra diventare un pericolo incombente, la nostra curiosità si acuisce ulteriormente, e nella frenetica corsa all’informazione si innescano

³ Cfr. C. Signorelli. *Elementi di metodologia epidemiologica*. Roma, SEU, 2000.

meccanismi che ci fanno, a volte, pervenire notizie distorte e che possono avere ripercussioni catastrofiche. L'informazione di massa provoca in tanti conoscenze vaghe, vissute con molta incertezza, spesso si tratta di paure ingiustificate, che incidono direttamente sul mercato, creando a volte danni economici di rilevante importanza. Attraverso i mass-media, dunque, possono nascere *false emergenze*, o anche rischi che vengono dilatati oltremodo, fino a dar loro connotati di emergenza, anche se si tratta di accadimenti e realtà che hanno dimensioni estremamente limitate e su questi, e non su altri, si concentra l'attenzione totale di tutti.

Per questo motivo riteniamo che i media, ancor di più rispetto ad altre tipologie di emergenze, siano in grado di costruire l'*agenda setting* dei rischi sanitari, riuscendo addirittura a decidere quale emergenza può diventare importante e pericolosa e quale, invece, non è degna di considerazione (anche se, magari, il rapporto è completamente rovesciato): molti dei rischi contemporanei *esistono solo in quanto eventi comunicati*. Con ciò non si vuole affermare che i rischi siano sempre e semplicemente costruiti e non esistano realmente, costituiscono anzi uno degli aspetti più problematici delle società contemporanee, proprio grazie alla loro potenza distruttiva ma, come forse nel caso della SARS (Severe Acute Respiratory Sindrome), o ancora di più dell'influenza aviaria, l'importanza che rivestono potrebbe non essere adeguata alla loro reale pericolosità.

Virus come quello della SARS e dell'influenza aviaria, infatti, in grado di viaggiare su diversi binari, sanitario e sociale, politico ed economico, non sarebbero mai potuti diventare così importanti se non fossero stati, prima di tutto, *agenti comunicativi*. Capaci tanto di trasmettere un codice infetto all'organismo biologico, quanto di infiltrarsi nelle vie respiratorie del sistema comunicativo, infettando i settori vitali del mondo intero, o meglio, di quella parte del pianeta terra, che per volume di scambi economici, culturali e sociali si presenta come la più visibile, la più presente, la più discussa, *la più globalizzata*.

Molti ritengono che ciò di cui ci si dovrebbe veramente preoccupare sia il nostro eccesso di preoccupazione, una sorta di malattia psicosociale, nella cui diffusione i media hanno una grande responsabilità. Certamente i mezzi d'informazione sono parte in causa, e non secondaria, se però si vuole andare più a fondo e capire il problema, prima ancora che trovare il colpevole, si deve ammettere che ci troviamo di fronte a una rappresentazione in cui gli attori sono molti, a cominciare dai media e dai ricercatori, per continuare con i responsabili politici e con i consumatori stessi. Manca un regista e la rappresentazione evolve imprevedibile, e sovente violenta, sulla base di dati spesso incerti, spinta da comunicazioni incomplete se non improprie, rinvigorita da interessi di vario genere e dalla libera reazione dei consumatori.

Certamente, alla base dell'acquisizione di un ruolo centrale, nei sistemi sociali occidentali contemporanei, da parte del rischio, possiamo trovare un diverso modo di intendere la certezza e l'insicurezza, che differenzia l'epoca contemporanea da quelle precedenti.

Un cambiamento, quello della percezione del rischio, dovuto anche alla reale pericolosità di molti degli aspetti delle società dell'alta modernità. Ma i rischi non sono semplicemente più numerosi o distruttivi che in passato: fanno parte delle categorie interpretative che gli individui devono utilizzare per costruire al meglio il proprio percorso e la propria storia.

Le differenze fra l'epoca dell'alta modernità e quelle della tradizione e della modernità sono molteplici, ma per delineare un quadro di base e comprendere il nuovo ruolo del rischio e delle ansie degli individui si può partire dai ruoli dello Stato (o istituzioni) e dell'individuo, ambedue, per l'appunto, profondamente mutati, soprattutto nel passaggio dalla modernità alla post-modernità. Il cambiamento è radicale e va inquadrato nell'ottica dei cambiamenti sociali e produttivi che hanno sconvolto l'impostazione razionale alla base del primo industrialismo.

Le società pre-moderne, pur partendo da un contesto culturale in cui la presenza del soprannaturale era data per scontata, non rinunciavano all'idea di un controllo sugli eventi e, per affrontare la paura, sviluppavano sistemi di tradizioni, ancorandosi al passato, che rappresentava il punto di riferimento da cui derivare conoscenze e certezze condivise. Attraverso complessi meccanismi di credenze le persone hanno così, nei secoli, tentato di opporsi a quella che veniva interpretata come cattiva sorte, fin quando, verso la fine del diciottesimo secolo, viene elaborato in matematica il concetto di probabilità e si comincia a realizzare che alcuni eventi, fino ad allora ascritti al fato, si verificavano in realtà con una descrivibile regolarità, ed erano, quindi, in tal senso, prevedibili. Poi, progressivamente, prima nel corso del diciannovesimo secolo con lo svilupparsi della statistica, e poi nel ventesimo secolo con il progredire delle elaborazioni in campo epidemiologico, l'attenzione si sposta dagli eventi che accadono ai singoli, alla loro relazione con l'organizzazione del territorio e con i comportamenti nei diversi strati della collettività. Accade così, che da fatti individuali, capitati a soggetti vittime del fato, i rischi diventino dati di fatto oggettivi, concepibili come calcolabili, tanto che la precisione delle stime ottenute, invita a promuovere certezze e assicurare ordine, facendo aumentare la sensazione di poter tenere il futuro sotto controllo. Il rischio, sempre più conosciuto e calcolabile, comincia, in questo modo, ad apparire come "maneggevole" e un'accresciuta fiducia nella possibilità di controllarlo, alimenta quella che è stata definita come la grande utopia igienista che ha caratterizzato la sanità pubblica del ventesimo secolo: l'avvento di un mondo in cui, mano a mano che saremmo stati in grado di descrivere i rischi, li avremmo anche

prevenuti.⁴ Siamo nel pieno di quella che Bauman definisce fase della “modernità solida”.⁵ Dalla connotazione, marcatamente operativa, che caratterizza sia l’approccio tecnico sia quello economico, si allontanano, almeno in parte, gli studi di carattere psicologico che si sono incentrati, soprattutto a partire dagli anni ottanta, sulle percezioni e gli atteggiamenti degli individui nei confronti del rischio.

Queste ricerche hanno individuato una serie di distorsioni nell’utilizzo di stime probabilistiche e rivelato l’importanza di elementi legati al contesto della percezione e della decisione. Ad esempio, la maggioranza delle persone, a parità di rischio oggettivo (quello calcolato su base statistico/probabilistica), teme di più rischi che abbiano una bassa probabilità di verificarsi ma elevate conseguenze, rispetto a rischi altamente probabili ma con conseguenze meno significative (ad esempio, un incidente aereo rispetto a un tamponamento in automobile).

Inoltre, fattori quali la sensazione di poter controllare la dose di rischio a cui ci si espone, la familiarità con il rischio, la possibilità di incolpare un individuo o un’istituzione per la situazione di rischio, sono alcuni dei fattori contestuali che influenzano il nostro atteggiamento nei confronti del rischio. Infatti, in una serie di studi di notevole impatto, Kahneman, Slovic e Tversky hanno rilevato l’esistenza di una serie di *euristiche* che gli individui mettono in pratica nell’ambito della vita quotidiana. Eventi più drammatici e visibili, ad esempio, vengono sistematicamente ritenuti più probabili di altri. Cause di morte quali incidenti, incendi, omicidi e tumori sono percepite come più probabili di asma, enfisema polmonare o diabete. Ancora, il rischio probabilistico di morte per infarto è stato ritenuto equivalente a quello di morte per omicidio nonostante il rapporto sia di undici a uno (ogni morto per omicidio ve ne sono undici per infarto).⁶

La percezione di situazioni rischiose è, oltretutto, spesso parte di orientamenti più generali nei confronti della tecnologia o del tipo di attività umana a cui il rischio viene associato (ad esempio il governo o l’industria); vari studi, infatti, hanno messo in luce come atteggiamenti nei confronti della tecnologia e dell’ambiente possano spiegare in modo significativo le differenze nella percezione della gravità di un rischio.

Rispetto all’approccio tecnico e a quello economico, si attua da questo punto di vista, un vero e proprio ribaltamento di prospettiva in quanto atteggiamenti e orientamenti di carattere valoriale (quali l’ostilità nei confronti della tecnologia o la sfiducia in una certa istituzione) influenzano la sensibilità nei confronti di un certo rischio anziché il contrario.

⁴ Cfr. D. Lupton. *Il rischio. Percezioni, simboli, culture*. Bologna, Il Mulino, 1995.

⁵ Z. Bauman. *La società dell’incertezza*. Bologna, Il Mulino, 2000.

⁶ D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky. *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*. New York, Cambridge University Press, 1982.

Particolarmente significativo, in questa direzione, è il contributo dell'approccio culturale al rischio. Per Mary Douglas il rischio è una delle strategie attraverso le quali le società occidentali contemporanee affrontano le ansie e ciò che è culturalmente estraneo. Una delle intuizioni più forti della Douglas è quella secondo cui la percezione dei rischi, il processo attraverso cui alcuni pericoli vengono promossi al livello di rischio ed altro, dipende dal contesto culturale in cui gli individui operano i propri giudizi. Per sottolineare il ruolo dei fattori esperienziali, storici e socio-culturali nella percezione collettiva, si parla di "costruzione sociale del rischio". Per esempio, il terremoto è un pericolo universalmente percepito; tuttavia i giapponesi, che abitano in una zona altamente sismica, non si spaventano più di tanto in caso di scosse telluriche e anzi continuano le loro attività, perché sono abituati ad avere sotto i piedi un territorio instabile. In Italia, al contrario, la scossa di terremoto del 22 agosto 2005, con epicentro ad Anzio, anche se non ha prodotto danni di entità rilevante, ha spaventato molte persone, che hanno lasciato le loro abitazioni riversandosi per strada.

Dunque è possibile affermare che ogni individuo manifesta una percezione personale del rischio che dipende dall'atteggiamento che nutre nei confronti della realtà (fatalista, individualista, etc.), dal peso attribuito ai fattori analizzati e dalla situazione socio-politico-culturale in cui si trova.

A ciò si deve aggiungere la considerazione della Douglas sul processo di globalizzazione, che conduce alla formazione di una cultura capace di integrare comunità sempre più grandi e per questo, meno controllabili. Ecco perché, cresce il senso di vulnerabilità, dovuto al fatto di sentirsi parte di un sistema globale.⁷

A differenza del passato, quando i pericoli per la nostra incolumità erano evidenti ai sensi e ben localizzabili, oggi il rischio è invisibile e diffuso. Il rischio, in altre parole, è la minaccia che la nostra società porta a se stessa.

Yurij Castelfranchi nell'articolo "Un epidemia da paura", apparso su *Il Manifesto* del 3 maggio 2003, scrive della SARS in questi termini: "Provoca meno vittime di quelle causate dalla malaria, un milione quest'anno; dall'Aids, quasi tre milioni e quasi tutti poveri; dall'infarto o dalla febbre dengue. Tuttavia la polmonite atipica viene vissuta anche in Europa e in Sudamerica come un pericolo tangibile, imminente e personale: ora, oggi, qui". A testimoniare che, al di là dei dati epidemiologici, il coronavirus è diventato il paradigma del rischio e dell'incertezza in una società che comincia a dubitare dell'onnipotenza del progresso tecnico-scientifico.

Il virus, in questo senso, anziché restare esterno alla società, diventa interno: la società globalizzata, ampia, integrata e incontrollabile genera i

⁷ M. Douglas. *Rischio e colpa*. Bologna, Il Mulino, 1996.

suoi mali e studia gli anticorpi, provvede a fornire le cure necessarie. Ma più che di malattie dovremmo parlare di “sindromi”. Per esempio, la SARS è una sindrome, cioè qualcosa di più misterioso di una malattia, mostra i suoi effetti e non permette di identificare le cause necessarie del male: “ogni sindrome postmoderna, ..., è una pestilenza non nelle cause che non sono identiche e identificabili, ma nella propagazione, nell’effetto. Virali e virulente. Non provocano semplici fastidi o malesseri, ma tracolli”.⁸ E poiché non esiste più un destino superiore, le risposte necessarie per lo sviluppo del futuro vengono chieste, sempre più, ai saperi esperti, che rimangono l’unica vera parte sociale “riflessiva” della modernità, anche se la fiducia non sarà mai incondizionata ma potrà mutare in base alla credibilità della scienza, che va rielaborata di continuo.

Nonostante il suo carattere non incondizionato e il suo continuo riposizionamento, la fiducia riveste un ruolo centrale nella vita quotidiana degli individui e diventa irrinunciabile nei momenti di allarme, quando tutti hanno bisogno del parere e del ruolo guida dei saperi esperti per la gestione corretta dei rischi che minacciano l’esistenza della società o di parte di essa.

Quindi, attraverso il rischio, inteso come uno degli aspetti più comuni delle società moderne, si possono anche capire alcuni mutamenti del ruolo dei saperi esperti, e capire alcuni aspetti della loro azione per contrastarlo.

Sempre più si pretende infallibilità dal sistema medico e da quello scientifico; ma come sappiamo, la pretesa d’infalibilità si scontra con uno degli elementi di base dei saperi esperti: il dubbio. Vengono meno, insomma, i confini scientifici che impedivano al pubblico profano di contestare l’autorità della scienza.

Ulrich Beck evidenzia, ad esempio, che il sapere scientifico, nel caso di un’epidemia o di incidenti con conseguenze catastrofiche, si scontra, sempre più, con l’impossibilità di delimitare una propria sfera di competenza incontestabile. I rischi, ancora secondo Beck, fanno vacillare le istituzioni ponendole di fronte alla difficoltà di spiegare e di intervenire con efficienza in risposta ai problemi.⁹

Dunque, di fronte alla natura globale e indeterminata dei rischi, la scienza evidenzia il proprio fallimento. Ciò significa che vi è una disgiunzione tra la percezione del rischio da parte degli esperti (in questo caso, i medici) e quella della gente comune.¹⁰ Da un lato, infatti, la rappresentazione del rischio, da parte degli esperti medici, e la stessa rappresenta-

⁸ Cfr. M. Bigotto. *Pestilenze. Dall’Aids alle reti di comunicazione: virus e contaminazione come metafora del nostro tempo*. Roma, Castelvecchi, 2000.

⁹ U. Beck. *Risikogesellschaft*. Frankfurt, Suhrkamp, 1986. Trad. It. *La società del rischio: verso una seconda modernità*. Roma, Carocci, 2000.

¹⁰ M. Bucchi e F. Neresini (a cura di). *Sociologia della Salute*. Roma, Carocci, 2001.

zione del rapporto tra cause ed effetti nella medicina contemporanea, si esprimono, sempre più, in termini formali e probabilistici. D'altra parte, la percezione dei non esperti è inevitabilmente basata su esperienze soggettive ed esempi concreti.¹¹

Dinanzi all'evidenza che le persone adulte mostrino una grande avversione per determinati rischi, una relativa indifferenza verso altri, e al fatto che, spesso, i loro giudizi non siano in accordo con le opinioni dei tecnici, ha portato questi ultimi alla ricerca delle regole che governavano la divergenza tra le loro opinioni ed i comportamenti dei comuni cittadini: ognuno seguendo il proprio paradigma culturale.

Da una parte troviamo, infatti, una cultura di stampo empirista che coltiva l'aspirazione di identificare le "strategie mentali" che i cittadini comuni utilizzano, nel formulare i loro giudizi sul rischio, per poter poi intervenire su queste. Gli studi condotti in questo campo, sintetizzati in numerosi testi hanno, in effetti, permesso di individuare quali siano quelle caratteristiche possedute da un rischio che ampliano la forbice tra accettazione di un rischio (cioè il modo con cui questo viene vissuto) e la sua accettabilità (termine con il quale gli esperti indicano la gravità oggettiva del rischio): il suo potenziale catastrofico, il fatto che l'eventuale danno sia collocato in un lontano futuro, la soddisfazione del meccanismo di bilanciamento del rischio offerto dal mercato, ma soprattutto, la volontarietà all'esposizione.¹² Molte delle caratteristiche qualitative dei rischi sono, poi, ad altre collegate e lo studio di queste relazioni ha mostrato come sia possibile produrre una rappresentazione grafica, una sorta di mappa cognitiva, degli elementi fondamentali che determinano la distorsione nella percezione dei rischi.¹³

Dall'altra parte le discipline, che per buona parte si riconoscono ancora in un paradigma di tipo realista, provano, invece, a spiegare i meccanismi che generano i comportamenti considerati rischiosi, attraverso teorie che si susseguono nel tempo, nella convinzione che è su questi meccanismi che si dovrà agire se si vorrà ottenere il desiderato cambiamento nei comportamenti.¹⁴

In entrambe le logiche, dell'approccio empirista come di quello reali-

¹¹ Cfr. P. Vineis. *Modelli di Rischio, Epidemiologia e causalità*. Torino, Einaudi, 1990.

¹² Cfr. P.M. Wiedemann. "Percezione del rischio". In: P.C.R. Gray, R.M. Stern, M. Biocca (a cura di). *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute in Europa*. Milano, Franco Angeli, 1999; P. Bennett, K. Calman. *Risk communication and Public Health*. Oxford, Oxford University Press, 1999; M. Douglas. *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. London, Routledge, 1986. Trad. It. *Come percepiamo il pericolo. Antropologia del rischio*. Milano, Feltrinelli 1991.

¹³ Cfr. P. Slovic. "Perception of risk". In: *Science*. N. 236 (1987), p. 280-285.

¹⁴ Tra le principali, ritroviamo la teoria della dissonanza cognitiva (L. Festinger, 1957), del *locus of control* (Rotter, 1966), dell'apprendimento sociale (Bandura, 1977 e 1995), dell'azione ragionata (Ajzen, 1985) e l'*Health Belief Model* (Rosenstock, 1966).

sta, figlie di una prima modernità fiduciosa della possibilità di condurre trionfalmente l'umanità attraverso un inarrestabile sviluppo, si richiede però agli individui, attraverso una forma di continuo autocontrollo, di adottare comportamenti che da altri sono stati giudicati positivi. Scarsa è l'attenzione posta sul fatto che tale richiesta presupponga l'accettazione e l'interiorizzazione degli obiettivi da perseguire: non solo quelli di salute ma anche quelli di ordine sociale.

L'approfondimento di tali concetti porta inevitabilmente all'analisi della percezione del rischio e del concetto di "normalità", in quanto lo studio di come viene percepito il "pericolo" dalla popolazione è alla base delle possibili risposte che si possono fornire in casi di emergenza.¹⁵

Lo scostamento nella percezione, tra gruppi sociali diversi o tra esperti e non esperti, non è unicamente riconducibile a *deficit* cognitivi o a una comunicazione inadeguata ma ad un elaborato processo di selezione in cui hanno, naturalmente, un ruolo rilevante anche i mass media. Occorre, quindi, prestare maggiore attenzione alle dinamiche specifiche che caratterizzano in questo ambito l'operato dei media. È importante, cioè, riconoscere il ruolo complesso che i media rivestono nella comunicazione del rischio e l'impossibilità di ridurli a semplici *messaggeri del pericolo*.

I mezzi di comunicazione di massa, infatti, giocano sempre più un ruolo attivo e partecipativo nella selezione, costruzione e definizione di una situazione di rischio. Si prenda, ad esempio, una situazione di rischio per la salute quale la vicenda della *mucca pazza*, in cui i media hanno avuto un ruolo di prima importanza nel segnalare un rischio che altrimenti – soprattutto in Paesi, come l'Italia, dove non c'erano state vittime – non sarebbe stato avvertito.¹⁶ In casi simili, peraltro sempre più frequenti, non è più possibile individuare una situazione di rischio ben definita precedentemente all'esposizione mediale, poiché è anche nell'ambito della rappresentazione mediale che questa definizione si realizza e poiché i media stessi partecipano intensamente al processo di negoziazione sociale che la costituisce. Quindi, la visibilità mediatica dell'avvenimento e la percezione che di esso ha il pubblico sono aspetti cruciali, in quanto l'unica realtà dell'emergenza risulta essere quella percepita dai pubblici di riferimento anche se questa si discosta dalla realtà dei fatti. Inoltre, la velocità e la pertinenza della risposta data dall'organizzazione nelle ore immediatamente seguenti la crisi, spesso determinano il successo o il fallimento della gestione di quest'ultima.¹⁷

¹⁵ L. Frudà. "Il concetto di normalità nell'analisi sociologica delle emergenze di massa". In: F. Battisti (a cura di). *La città e l'emergenza. Organizzazione della protezione civile e pianificazione della sicurezza nelle aree metropolitane*. Milano, Franco Angeli, 1991.

¹⁶ M. Bucchi. *Vino, alghe e mucche pazze*. Torino, Eri-Rai, 1999.

¹⁷ Cfr. M. Lombardi. *Rischio ambientale e comunicazione*. Milano, Franco Angeli, 1997.

Al riguardo, va tenuto presente che, come evidenziato da molte delle ricerche, oltre ad una forte distanza culturale e di codice comunicativo fra tecnici, gestori istituzionali del rischio e pubblico, il settore dell'informazione risente anche di logiche trasversali, collegate con le convenienze dei gruppi di potere che influenzano gli editori e i direttori delle varie testate. A ciò si deve aggiungere il fatto che i gestori dell'informazione da un lato hanno scarsa o nulla specializzazione tecnica, nel senso che spesso, il giornalista di turno si improvvisa relatore 'tecnico' di qualsiasi tipologia di evento, dall'altro, non sempre vengono coinvolti tecnici o specialistici, mentre costante, o più frequente è l'interlocuzione, in sede informativa, con personale politico o di organismi istituzionali.

In quest'ottica, le istituzioni pubbliche sono chiamate a prendere atto, oltre che dei disastri di natura ambientale e antropica, anche delle nuove incognite globali, il cui forte impatto emotivo riesce a condizionare le scelte e le abitudini dei popoli. Le emergenze sanitarie globali, come la Sindrome respiratoria acuta grave (SARS) e la febbre aviaria, la minaccia bioterroristica, rappresentano solo gli esempi più eclatanti delle nuove calamità da fronteggiare.

Nel caso della SARS, anche Palazzi parla di due epidemie parallele, sviluppatasi in ambiti separati, che hanno agito contemporaneamente. Da un lato la malattia causata da un coronavirus di nuovo tipo, dall'altro un'epidemia che prende il nome di "SARSfobia". Un'epidemia, la seconda, che "è stata causata da un "virus" immateriale fatto di emozioni, immagini e parole che si sono trasmesse in modo rapidissimo attraverso le agenzie di stampa in tutto il mondo. Le manifestazioni cliniche di questa particolare "epidemia" sono state ansia, paura di essere contagiato, preoccupazione e in alcuni casi panico. Gli effetti più evidenti sono stati problemi sociali, perdite economiche, episodi di discriminazione sociale".¹⁸

La SARS, avendo urtato la sensibilità occidentale in maniera forte, ha colpito quella componente emozionale della percezione del rischio, definita "outrage", che colpisce la sensibilità individuale e determina, ancora secondo Palazzi, una percezione del rischio che non tiene più conto solo dei dati scientifici a disposizione dell'individuo o della stima numerica delle probabilità di contagio.¹⁹

Con la SARS e ancor più con l'influenza aviaria, diversi fattori, a nostro giudizio, hanno contribuito in maniera determinante a far prevalere una percezione basata sulla sfera emotiva piuttosto che una basata su appropriati dati scientifici.

¹⁸ M. Palazzi. "La comunicazione del rischio nella Sindrome Acuta Respiratoria Severa (SARS)". In: P. Bevitori (a cura di). *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute. Strategie di comunicazione del rischio e analisi di alcuni casi reali*. Milano, Franco Angeli, 2004.

¹⁹ Vedi nota 18.

I fattori che individuiamo sono in larga parte riconducibili a una comunicazione del rischio lacunosa. Altri fattori, più ampi, sono relativi ad una morbosità latente del sistema globalizzato che in alcuni momenti si manifesta in maniera clamorosa, anche a causa della rete comunicativa in cui l'evento si trova inserito: in quest'ottica la SARS e l'influenza aviaria rappresentano il sintomo di un cambiamento radicale della società e del ruolo dell'istituzione sanitaria.

In particolare, nel caso della SARS, alcuni eventi hanno gettato un'ombra di mistero sulle caratteristiche del male, che hanno inciso sull'*outrage* degli individui.

Uno di questi eventi, fondamentale, è stato il silenzio colpevole delle istituzioni cinesi, che hanno coperto la reale diffusione e gravità della malattia fino al marzo 2003, contribuendo alla sua diffusione e ad un'enfaticizzazione della gravità del male nella sua percezione da parte del pubblico. Pechino ha negato per mesi l'esistenza di un problema SARS, entrando in aperta contraddizione con gli esperti dell'OMS che avevano notato la diffusione di una forma di polmonite nuova e pericolosa nella regione del Guandong. Le forti preoccupazioni, che il comportamento delle autorità cinesi ha alimentato, sono riconducibili alle trasformazioni socio-economiche che stanno cambiando l'assetto del paese asiatico. Sempre più coinvolta, da protagonista, in una rete globale di scambi e commerci, la Cina si trova oggi costretta ad adeguarsi a moltissime norme che regolano la permanenza di uno stato all'interno del circuito globale. Una relazione forte, quella tra economia e virus: con gli scambi commerciali viaggiano anche i virus. Il legame è così stretto che "l'economia virale corre rischi virali, pestilenziali".²⁰ L'economia cinese ha subito forti contraccolpi dovuti all'emergenza della SARS, la cui percezione esterna è stata distorta a causa di un comportamento sbagliato (secondo i canoni del circuito economico e sociale in cui il paese si sta inserendo) delle istituzioni cinesi, a dimostrazione del fatto che un virus può essere un agente economico, e sociale, ancora prima di diventare biologico.

Seguendo l'interpretazione proposta da Palazzi, possiamo ritenere fattori chiave che hanno determinato una percezione distorta della gravità dell'epidemia di SARS la *difficile identificabilità del virus*, l'iniziale *incertezza dei saperi esperti*, l'immagine di *potenziale catastrofe mondiale* e la sostanziale *sfiducia nelle istituzioni* che si sono intrecciati nella vicenda della SARS.²¹

Uno dei problemi più scottanti dell'epidemia di SARS, infatti, è stata proprio la difficoltà di individuare e classificare l'agente infettivo che causava il nuovo tipo di polmonite: i tempi lunghi necessari all'apparato scientifico per capire la composizione dell'agente e le sue potenzialità, si sono

²⁰ Vedi nota 8.

²¹ Vedi nota 18.

scontrate con la fretta dell'opinione pubblica di conoscere nel dettaglio il nemico da cui bisognava difendersi.

Dato che il virus della SARS non era conosciuto e non esistevano test diagnostici adatti quando l'emergenza internazionale è "esplosa" (fine febbraio - inizio marzo 2003), i saperi esperti si sono trovati nella difficile situazione di informare la popolazione di un'emergenza seria ma soprattutto nuova e misteriosa; erano pertanto impossibilitati a realizzare velocemente un coinvolgimento adeguato dei profani nella gestione dell'emergenza poiché non potevano fornire un'informazione responsabile e dettagliata.

A complicare il quadro, si può rilevare la possibile conflittualità che ha coinvolto i saperi esperti nella gestione dell'emergenza SARS. Una molteplicità di voci, più o meno autorevoli, ha espresso pareri, fornito indicazioni, illustrato spiegazioni per una malattia che sembrava destinata a diventare una delle grandi epidemie della storia dell'umanità e che si è invece risolta in pochi mesi senza effettivamente mai varcare i confini della zona di origine del virus, ad esclusione del caso del Canada. In Italia si è, ad esempio, venuto a creare un conflitto di competenze per la gestione dei controlli per i passeggeri provenienti dalle zone del Sud-Est asiatico negli scali internazionali italiani: la protezione civile, guidata da Guido Bertolaso, ha "scippato" il compito al Ministero della Salute, comprando tutto il materiale necessario (termometri, ecc.) prima del Ministero, ed attivando i controlli.

La scarsa integrazione fra esperti del settore sanitario ed esperti dell'ambito comunicativo ha reso ancora più difficile la comunicazione delle linee di intervento all'esterno, al pubblico dei profani, concentrandosi quasi esclusivamente sul sistema medico. Ciò ha impedito un coinvolgimento funzionale dei profani nella lotta al virus e soprattutto all'idea di terrore che esso ha provocato. L'ansia, la paura, hanno preso il sopravvento, amplificate dal ruolo dell'informazione mediatica e rafforzate dalla "difficile controllabilità della malattia nelle stesse strutture sanitarie".²²

*L'adeguata e corretta informazione da fornire anche alla popolazione generale*²³ non ha funzionato: i ritardi, le incertezze degli esperti, il mistero della malattia hanno creato un vuoto pauroso, perfetto per lo sviluppo di ansie e isterie.

Un vuoto, quello lasciato in parte dai saperi esperti, che può costituire uno spazio invitante per un sistema di informazione non approfondito, con il risultato di dare più spazio agli aspetti catastrofici e misteriosi della malattia.

²² Vedi nota 18.

²³ Secondo quanto previsto dai documenti elaborati dal gruppo permanente per la valutazione del rischio ed il controllo della Sars e delle emergenze di origine infettiva costituito presso la sezione III del Consiglio Superiore di Sanità (giu. 2003).

Un problema che può riguardare il sistema dei media: un'ipotesi, questa, che è riconducibile a uno dei quattro modelli di comunicazione individuati da Vincent Covello, quello della "dominanza negativa": secondo questo modello "la relazione tra le informazioni positive e negative è asimmetrica. Come sanno molto bene i giornalisti che dicono "una buona notizia non è una notizia", le informazioni negative ricevono più attenzione, sono ricordate più a lungo e hanno maggior impatto rispetto ai messaggi positivi. Le persone danno, infatti, più attenzione alle perdite che ai vantaggi".²⁴ Niente di strano, quindi, che il vuoto iniziale lasciato dai saperi esperti sia stato riempito da una corsa alla notizia capace di enfatizzare gli aspetti più paurosi del virus suscitando ansie e preoccupazioni forti, inadeguate alla gestione del rischio.

Etichettata presto come la nuova Spagnola, la Sindrome Respiratoria Acuta Severa ha contagiato persone in diverse parti del mondo e ha minacciato di paralizzare le economie e i rapporti fra la Cina e il resto del mondo globalizzato.

Ma, nel giro di pochi mesi, il virus non è riuscito a confermare le aspettative più funeste che erano state considerate. La SARS ha cessato di essere un allarme all'inizio dell'estate del 2003, pochi mesi dopo la sua folgorante apparizione.

Anche Mauro Palazzi afferma che "per mesi, questa epidemia è stata comunicata da quotidiani, trasmissioni radiotelevisive, siti internet ricevendo un'attenzione spropositata se consideriamo il suo impatto reale sulla salute a confronto della comune influenza, che ogni anno miete migliaia di vittime o di altre malattie infettive (diarrea, malaria, tubercolosi, AIDS, ecc.), che affliggono da anni, con milioni di morti all'anno, le popolazioni più povere del pianeta".²⁵

Una scorretta gestione della comunicazione del rischio ha, in definitiva, compromesso i rapporti fra sistema esperto e i profani rendendo molto più difficile la gestione dell'emergenza stessa. E ha provocato, soprattutto in paesi "poco o per nulla interessati dall'infezione virale", come l'Italia, ripercussioni sulla vita sociale e misure precauzionali spropositate rispetto alle caratteristiche del rischio.

L'ansia per l'emergenza, in buona parte ingiustificata, non è sorta dal nulla, ma proviene da un sistema di funzionamento della società che contiene al proprio interno la virulenza che minaccia di distruggerla. In altre parole, il funzionamento della società è virale: nel senso di potenzialmente

²⁴ V.T. Covello, R.G. Peter, J.G. Wojtecki, R. Hyde. "Risk Communication, the West Nile Virus Epidemic, and Bioterrorism: Responding to the communication challenges posed by intentional or unintentional Release of a pathogen in an urban setting". In: *Journal of urban health. Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 2001. Internet: www.centerforriskcommunication.com/pubs/crc-p1.pdf.

²⁵ Vedi nota 18.

infetto, e quindi costretto ad un'attenzione continua, e organizzata, al proprio stato di salute.

In Italia, per esempio, dove le istituzioni hanno mostrato un ritardo strutturale nelle modalità di gestione dell'emergenza nel caso della SARS, si è avvertita una frizione tra il modo in cui l'emergenza è stata gestita dalle istituzioni (sostanzialmente arretrata) e il modo in cui questa dovrebbe essere gestita in base ai principi delle teorie più avanzate di comunicazione del rischio. Questa frizione "mostra", rende visibile il passaggio, il cambiamento della società che in Italia non si è probabilmente del tutto realizzato, almeno per ora. Questa frizione, di conseguenza, è uno dei fattori generali, di respiro più ampio, che stanno alla base della inadeguata percezione della SARS in Italia; dell'ansia e della paranoia innescate dal virus, più sociale che medico.

In conclusione, possiamo affermare che la gestione del rischio SARS è stata viziata dalla sostanziale arretratezza del modo di comunicare il rischio alla gente da parte dei saperi esperti normalmente deputati, per ruolo istituzionale e scientifico, alla realizzazione di efficaci piani di intervento nel caso di emergenze.

Se da un punto di vista sanitario, in Italia come in altri Paesi occidentali, la prevenzione sembra avere funzionato e impedito che la SARS si diffondesse nel nostro paese, l'operato del Ministero della Salute ha mostrato di non avere applicato le più avanzate tecniche di gestione della crisi, che si basano sugli studi della "comunicazione del rischio", disciplina che teorizza un approccio composito e articolato in grado di armonizzare il lavoro dei saperi e quello degli individui con l'obiettivo di rendere più funzionale il sistema intero e coinvolgere il cittadino nella prevenzione.

La SARS ha, in definitiva, rappresentato un momento di rischio importante e dilatato nel tempo; non una catastrofe naturale improvvisa, ma un esempio della nascita di una minaccia che una società del rischio non può fare a meno di portare in primo piano e metabolizzare.

Un fenomeno che investe diverse sfere della vita delle società e che mette le istituzioni nelle condizioni di rivestire un importante ruolo di guida consono ai mutamenti storici; mutamenti che difficilmente permettono la sopravvivenza di sistemi del tutto autoritari (e in questo senso, il virus ha contribuito a sollevare questioni importanti sullo stato dei diritti umani e dell'ordinamento statale della Cina) ma che determinano nuove forme di potere, legate alla riflessività dei saperi esperti, che le istituzioni devono essere in grado di applicare per continuare ad essere luogo di gestione dell'ordine e dello sviluppo.

La comunicazione di emergenza è, dunque, una componente vitale per aiutare la popolazione a far fronte agli eventi e iniziare a ricostruire un senso di ordine e di comprensione nelle loro vite. Tale comunicazione

può operare per contrastare alcuni dei comportamenti umani nocivi che si possono presentare durante la crisi.

In tale quadro, alla comunicazione viene attribuito un ruolo prettamente operativo-funzionale: dato un rischio, o una situazione di potenziale emergenza, si tratta di fornire alla popolazione informazioni adeguate che permettano loro di reagire in modo opportuno e di facilitare, quindi, la gestione della situazione in caso di allarme.

Nel corso del tempo si è venuta accreditando, sempre più, l'idea di una comunicazione del rischio intesa come trasferimento di informazioni, finalizzato a rispondere alle concezioni e ai bisogni del pubblico relativamente ai rischi reali o percepiti (Dipartimento della Protezione Civile, 1995).

Oggi si è, almeno in parte, superato il vecchio modello unidirezionale, *top-down* della comunicazione del rischio, prendendo in considerazione una pluralità di emittenti ed elementi in gioco e arrivando a definire in modo più esteso questa comunicazione come “qualunque significativo scambio volontario di informazioni circa la salute e i rischi ambientali tra le parti interessate. Le parti interessate includono le agenzie governative, i gruppi di corporazioni, le industrie, le associazioni, i media, gli scienziati, le organizzazioni professionali, i gruppi di interesse pubblico e gli individui”.²⁶

Gli stessi risultati dell'approccio psicologico sono stati interpretati, entro questo orientamento, come indicativi della necessità di maggiori e più pervasivi sforzi sul versante dell'informazione e della comunicazione. La distanza tra le percezioni degli esperti e quelle del grande pubblico, in sostanza, sarebbe da attribuire a carenze e distorsioni nella comunicazione e nella stessa copertura mediale.

Parallelamente allo sviluppo della modernità, inevitabilmente muta, allora, anche il concetto stesso di comunicazione del rischio: se nella prima fase prevale l'attenzione ad una comunicazione intesa come tecnica persuasiva, nella tarda modernità l'enfasi viene, invece, posta sul processo di scambio tra i soggetti che, a diverso titolo, devono essere coinvolti nei processi decisionali.²⁷

Il punto di riferimento teorico non è allora più “il marketing sociale”, ma torna ad essere lo “sviluppo di comunità” e l'idea centrale intorno a cui lavorare, semplice e rivoluzionaria, è allora, quella di impegnarsi per cono-

²⁶ Cfr. S. Krimsky, A. Plough. “Environmental Hazards: Risk communication in the internet age: The rise of disorganized scepticism”. In: *Environmental Hazards*. N. 7 (feb. 1988), p. 157-164; V. Covello, D. von Winterfeldt, P. Slovic. “Communicating Risk Information to the Public”. In: J.C. Davies, V. Covello, F. Allen. *Risk Communication*. Washington. The Conservation Foundation, 1987, p. 173.

²⁷ Cfr. D. Powell, W. Leiss. *Mad Cows and Mother's Milk: The Perils of Poor Risk Communication*. Montréal, McGill-Queen's University Press, 1997.

scere realmente la comunità alla quale ci si rivolge: non per meglio definire il messaggio persuasivo, bensì per creare le condizioni procedurali, strutturali ed educative, che permettano di promuovere una comunicazione “comunicativa”, che si proponga, cioè, di ridefinire il senso che assume il rischio in quel momento e in quella comunità, ancor prima di negoziare le soluzioni utili a rimuoverlo.²⁸

Ritornano, allora, le riflessioni proposte da Gutmann che discute dell'uso che la comunicazione può fare del senso di responsabilità individuale: quella persuasiva ne fa, infatti, un uso strumentale, mentre, quando l'enfasi viene posta sulla riattivazione della comunicazione all'interno della comunità, questa diviene l'obiettivo dell'intervento.²⁹

Alla luce della molteplicità dei fattori illustrati che intervengono nei processi di percezione e valutazione del rischio, si comprende come la strategia comunicativa non possa fondarsi sull'ambizione di informare il pubblico o convincerlo della bontà delle scelte compiute, ma debba far emergere il “non-detto” e le divergenze di posizione dei gruppi d'opinione e delle parti sociali in causa, considerando le aspettative e i bisogni collettivi.

Spesso le strategie adottate dagli individui e quelle indicate dalle istituzioni non sono molto diverse, ma la comunicazione dà luogo a fraintendimenti che tendono a presentare irrazionali le prime e razionali le seconde; in realtà, sia il pubblico che gli esperti fanno lo stesso tipo di errore, tendono cioè a sopravvalutare alcuni elementi e trascurarne altri, come accade negli eventi che riguardano la salute umana. È il caso delle misure adottate per contenere la sindrome di Creutzfeldt-Jacob in relazione al consumo di carni bovine potenzialmente contaminate dalla BSE, quando allevamenti interi vennero destinati a macellazione, solo lo fanno in tempi diversi.

Pertanto è necessario, secondo Sandman, sviluppare una comunicazione che tenga conto di almeno quattro punti fondamentali: “Dare legittimità alle emozioni”, rispettare le emozioni della gente e partecipare ai loro problemi emotivi, anziché lasciare che degenerino. “Simpatizzare con gli errori altrui prima di correggerli” perché è difficile per la gente elaborare nuove informazioni, soprattutto quando sono accerchiate dalla disinformazione: è fondamentale, quindi, realizzare una gestione della comunicazione che dia al profano le informazioni che il sapere esperto ritiene corrette e opportune. In questo senso, è meglio comprendere le reazioni spontanee ed esprimere partecipazione ad esse, per poi correggerle. “Far

²⁸ Cfr. B. Dervin, M. Frenette. “Sense-Making Methodology: communicating communicatively with campaign audiences”. In: R.E. Rice, C.K. Atkin. *Public communication campaigns*. Thousand Oaks, Sage, 2001.

²⁹ A. Gutmann. “Why Should Schools Care about Civic Education?”. In: L.M. McDonnell, P. M. Timpane, R. Benjamin. *Rediscovering the Democratic Purposes of Education*. Lawrence, University of Kansas Press, 2000, p. 73-90

vedere la propria umanità”, esprimere i propri sentimenti e desideri; raccontare storie personali e sulla propria famiglia, lavorare più sull’intimità che sull’autorità; “condividere i dubbi” perché è importante coinvolgere gli ufficiali della sanità pubblica e la gente, condividendo con loro alcuni dubbi e rendendoli partecipi. Ciò toglie anche argomenti ai critici.³⁰

Thompson, a proposito delle caratteristiche fondamentali di una corretta comunicazione del rischio, sostiene l’assoluta necessità di “essere franchi” con la popolazione: solo una comunicazione sincera può portare ad una collaborazione utile fra esperti e non. Ciò è vero anche quando non è possibile formulare ipotesi completamente valide.³¹

Il caso della SARS appare, a questo proposito, emblematico: i primi casi di malattia tenuti nascosti alla popolazione cinese, agli operatori sanitari e alla comunità internazionale dalle autorità della Repubblica Popolare Cinese, preoccupate, come già accennato, per le ripercussioni che questa epidemia poteva avere a livello di immagine e di economia hanno compromesso pesantemente l’immagine e la credibilità di questo Paese e hanno fatto precipitare la fiducia nella gente rispetto alla serietà e accuratezza dei provvedimenti che si adottavano per evitare il diffondersi del contagio.

È utile, quindi, ricordare che, nella comunicazione d’emergenza, l’organizzazione si gioca la propria credibilità in poche ore: o riesce a controllare la situazione in maniera adeguata, nel corso delle prime reazioni a caldo, oppure, gli sbagli di comunicazione commessi in questa fase iniziale peseranno irrimediabilmente su tutti gli sviluppi successivi.

I concetti fondamentali ci sembrano quelli relativi ad un corretto coinvolgimento della popolazione e ad un’adeguata informazione che generi il giusto livello di coinvolgimento degli individui; una paura eccessiva può paralizzare la gente, ma una insufficiente provoca una mancanza di auto-protezione, pochi sforzi per difendere la comunità causano una scarsa adesione ai cambiamenti politici che possono risultare necessari. Perciò è meglio guidare la paura pubblica piuttosto che cercare di eliminarla, cercando il livello di paura ideale per la gestione delle emergenze.

Non dimentichiamoci che la comunicazione, se efficace, è un moltiplicatore di risorse durante un disastro, un’emergenza. Molti comportamenti individuali o di comunità che potrebbero risultare errati possono attenuarsi con una efficace comunicazione di crisi e di rischio di emergenza.

In alternativa, le emozioni negative, sperimentate comunemente in una emergenza, lasciate senza una comunicazione affidabile che le mitighi, possono condurre a comportamenti nocivi, di gruppo o individuali,

³⁰ P. Sandman. “Risk Communication: Facing Public Outrage”. In: *EPA Journal*. N. 13 (set. 1986), p. 21-22.

³¹ K.M. Thompson. “Variability and uncertainty meet risk management and risk communication”. In: *Risk Analysis*. N. 22 (mar. 2002), p. 647-654.

che influiscono negativamente sulla sicurezza della popolazione impedendo la prontezza, la qualità e l'appropriatezza della risposta e del recupero dalla crisi.

Diverse ricerche mostrano, per esempio, che esiste un'aumentata incidenza di "sintomi fisici multipli non spiegabili" fra le popolazioni che fanno esperienza di crisi. Nelle emergenze che comportano una malattia biologica, questi sintomi potrebbero vanificare lo sforzo di identificare quei soggetti che richiedono una cura immediata rispetto a quelli che richiedono trattamenti e medicine in modo limitato.

Affinché la comunicazione sia davvero efficace, occorre, però, preparare i cittadini a ricevere un'informazione adeguata, efficace e non manipolata, rendendoli partecipi, in modo attivo, al processo di comunicazione stesso. Tuttavia, sorge subito all'occhio una contraddizione: non è facile comunicare in emergenza nel pieno rispetto del diritto ad essere informati, soprattutto quando le istituzioni deputate alla sicurezza del Paese, devono, per motivi di forze maggiori, optare per un controllo severo delle informazioni in uscita, a garanzia della sicurezza di tutti.³² Nessuna obiezione sulla riservatezza assoluta dei documenti segreti. Ma al di fuori dei casi limite (cosa accadrebbe se venissero divulgati i dettagli sui bersagli italiani dei terroristi di Al Qaida?), la barriera tra ciò che può e ciò che non può essere divulgato, in caso di emergenza, è davvero sottile.

Per fare un esempio concreto, a distanza di anni sappiamo che, a seguito del disastro nucleare scatenatosi a Chernobyl, in Ucraina, il 26 aprile 1986, i dati sulla radioattività in Italia furono ritoccati dalle autorità governative di allora. Era proprio necessario? Senza giudicare, c'è da chiedersi quanto la tendenza a nascondere i fatti alla collettività sia utile alla prevenzione, alla gestione e al ripristino delle situazioni d'emergenza stesse, ovvero quanto la riservatezza, non opportunamente argomentata, giovi alle tre fasi di cui si compone la comunicazione d'emergenza.

Sulla problematica si è già acutamente espresso Stefano Rolando, sottolineando come, a fronte dello stress e dell'ansia che si scatena in emergenza, i comunicatori debbano trovare "un equilibrio tra spinte inevitabilmente contrapposte". Quella che "utilizza le situazioni di rischio e di crisi per invocare soglie di sicurezza che possono ledere libertà e diritti", oppure, quella che "opera per fornire spiegazioni e raccordi nella soluzione delle situazioni di crisi – continua Rolando – aprendosi ad esperienze educative che consolidano la cultura sociale della sicurezza e, quindi, la capacità dei cittadini di interpretare e di distinguere".³³

Una cosiffatta strada dialettica, per quanto auspicabile, tuttavia è dif-

³² Cfr. N. Bonifati. "La comunicazione d'emergenza, disciplina complessa". In: *Rivista italiana di comunicazione pubblica*. N. 18, Milano, Franco Angeli, 2003.

³³ S. Rolando. *Il cantiere della comunicazione pubblica*. Milano, Arcipelago Edizioni, 2008.

ficile e lenta da perseguire. Innanzitutto perché è necessario che gli attori della sicurezza investano in formazione e auto-formazione, in modo che tutti (cittadini, istituzioni e organizzazioni) siano preparati, non solo a dare e a ricevere le comunicazioni in situazioni critiche, ma anche a capirle e a contestualizzarle.

Inoltre, c'è il fattore temporale: occorrono anni, prima che la cultura legata alla prevenzione e alla capacità di fronteggiare adeguatamente le emergenze si consolidi nel nostro Paese. In questa direzione un significativo contributo, prettamente tecnico, potrebbe venire da ciascuna delle componenti della Protezione civile, anche perché, quando si parla di comunicazione d'emergenza nessuno può procedere da solo: né gli Enti Centrali, né gli Enti territoriali, né gli esperti che se ne occupano a livello teorico. È quindi fondamentale il coordinamento a tutti i livelli tra Ministero della Salute, Protezione Civile, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Servizi Segreti, Regioni, Istituti Scientifici di Ricerca, se non altro per la vastità e la complessità della materia, che poggia su tre basi fondanti (teorica, normativa e tecnica), nessuna delle quali può considerarsi autosufficiente rispetto alle altre.

È anche importante una maggiore partecipazione della sfera pubblica alla vita delle società, in quanto, come già detto, l'incertezza si estende al sapere scientifico: come sottolinea anche Giddens, i saperi esperti si frantumano, si moltiplicano, ed entrano in conflitto tra di loro. Per far sì che il sistema non crolli, o semplicemente perché funzioni al meglio, c'è bisogno di una collaborazione efficace fra istituzioni e profani, fra esperti e cittadini e per fare questo, è necessario che il sistema medico elimini del tutto gli strascichi di quell'aura che lo rende così distante dalla vita quotidiana e apra la propria comunicazione al linguaggio dell'individuo, coinvolgendolo nella gestione dell'emergenza.

La comunicazione d'emergenza, dunque, non può essere una disciplina nelle mani di una *élite* dirigenziale o soltanto accademica. Né, tanto meno, può restare blindata nella torre degli esperti della sicurezza, ma deve scendere nella vita civile per favorire il dialogo aperto con i cittadini, con le rappresentanze, con le imprese, con i media, i quali, a loro volta, se coinvolti in programmi di comunicazione mirati, possono tutti, a vario titolo, dare un contributo rilevante alle istituzioni, in tutte e tre le fasi in cui viene caratterizzata l'emergenza.

Del resto è stato possibile verificare in contesti recenti ("mucca pazza", Twin Towers, crisi argentina, terremoto in Molise, alluvioni in Valle d'Aosta, il caso Perrier in Francia, vicenda Enron in Usa, l'episodio dell'indicazione di Scanzano per il deposito nucleare nazionale italiano, il recentissimo caso Parmalat, l'attentato alla metropolitana di Mosca, la quotidianità a Gerusalemme e in generale in Medioriente, la mortale influenza virale

generata dai polli, tanto per citare alcuni noti aspetti di una differenziata casistica) che i presupposti essenziali della formazione di una “cultura di comunicazione” che consenta il fronteggiamento di crisi e di emergenze presuppone capacità di analisi e di interpretazione (preventiva e contestuale) della natura dei fenomeni grazie alla combinazione di conoscenze su terreni disciplinari diversi. Vanno infatti tenuti in contemporanea osservazione: aspetti organizzativi; aspetti tecnologici; aspetti scientifici; aspetti psico-sociologici; aspetti giuridici, legali e procedurali; aspetti economico-finanziari; aspetti etici e deontologici.³⁴

Alle spalle si presuppone che sia consolidato un approccio sperimentale (simulazioni, analisi di *case history*, ecc.). Nel merito si presuppone che si sappia come implicare professionisti dell'informazione e della comunicazione (utilizzando saperi tecnici e creativi sulla base di un chiarissimo *briefing* determinato dalla gestione di obiettivi generali pertinenti). A valle dei fenomeni si presuppone che si utilizzino adeguatamente competenze di valutazione di impatto.

I principi della comunicazione del rischio sono presi in esame durante ogni fase di una crisi. Questi principi sono raggruppati, secondo la loro importanza, durante le fasi di pre-crisi, iniziale, di mantenimento, di risoluzione e di valutazione della crisi.

Nella fase iniziale di una emergenza la popolazione desidera ottenere informazioni immediate con accurati resoconti su quanto è avvenuto, dove e quali interventi sono stati adottati. Vi saranno richieste che riguardano l'entità dell'evento della crisi, l'immediatezza e la durata del pericolo e come affrontarlo. I comunicatori dovrebbero essere preparati a rispondere a tali domande nel modo più veloce, accurato ed esaustivo. Ma è necessario ricordare che quando si comunica, nelle fasi iniziali di un'emergenza, sono necessarie *semplicità, credibilità, verificabilità, consistenza e velocità*.

Quando il pensiero razionale viene meno ci si affida totalmente alle emozioni. Parliamo di panico, ovvero ciò che ci costringe a correre anziché lasciare un luogo in modo calmo e ordinato, e che si diffonde a una velocità inimmaginabile.

Gli psichiatri ritengono che si tratti di una reazione molto sana al pericolo: un po' di paura può essere di aiuto, rendendo le persone maggiormente allertate e forti. Il problema è che non bisogna lasciare che la paura raggiunga un “punto di disfunzione”. Il panico infatti, mette la paura totalmente fuori controllo da rendere meno efficienti le funzioni fisiche e mentali dell'individuo. Nel corso di una crisi, le persone nel panico diventeranno spesso confuse, con difficoltà a seguire le istruzioni. Faranno fatica

³⁴ Cfr. P. Bevitori (a cura di). *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute. Strategie di comunicazione del rischio e analisi di alcuni casi reali*. Milano, Franco Angeli, 2004; F. Santoianni. *Rischio e vulnerabilità: disastri e territorio*. Napoli, CUEN, 1996.

a ricordare quello che devono fare. Quindi, un ottimo piano per affrontare le emergenze funziona solo se applicato a una popolazione che rimane calma e raccolta. Mentre la fase di mantenimento si evolve, la gente può sperimentare: insensibilità, rifiuto, flashback, angoscia, collera, disperazione, tristezza, pessimismo, ecc. Più lungo è il tempo che gli individui impiegano a ritornare alla normalità, più grande sarà il senso di disillusione.³⁵

Durante una emergenza, semplici compiti daranno alla gente un senso di controllo e li aiuteranno ad essere motivati, a stare in sintonia con quello che sta avvenendo, laddove rifiutano di ammettere il possibile pericolo per sé e per altri, e a prepararli all'azione quando gli si imporrà di farla.

Una volta risolta la crisi c'è un ritorno alla calma, si comprende meglio la crisi e si attivano meccanismi per un totale recupero. Questa fase è caratterizzata da una riduzione dell'interesse del pubblico e dei media.

Bisogna, infine, ricordare che l'informazione e la comunicazione si avvalgono essenzialmente di un linguaggio. Esso è fatto di termini che non vanno usati con leggerezza, specie se si affrontano temi delicati come le cause e gli effetti. Le parole devono essere sempre le più neutre possibili, ponendo attenzione a quali possano essere le considerazioni oggettive, tratte da ogni prospettiva possibile, distinguendo, appunto, i dati dai ruoli e dai giudizi.

Il fondamento di ogni principio, riteniamo sia questo: perché un messaggio funzioni, perché una strategia di comunicazione sia efficace, è necessario che il contenuto sia, molto semplicemente, vero. Questa regola, che riguarda tutti, vale a maggior ragione per un soggetto pubblico. Un'istituzione dice la verità. Sempre, comunque. Nel modo migliore, più adatto, mediando fra i dati da comunicare e la capacità di reagire dei destinatari dell'informazione, ma avendo ben presente che all'obbligo di dire il vero non è lecito, né possibile, sottrarsi. Mai. Il riflesso per i cittadini è diretto, immediato. Nulla può far paura, se a proteggerci c'è uno Stato – inteso come patto sociale al quale tutti apparteniamo, ciascuno nel proprio ruolo – che è con noi. Che non ci inganna.

In questo sta l'essenza ultima del discorso, perché la consapevolezza di essere parte di qualcosa di più grande può essere esattamente, per tornare ad un pensiero già formulato, ciò che rende accettabile il rischio.

³⁵ Cfr. M. Biocca. *La comunicazione sul rischio per la salute*. Torino, Centro Scientifico Editore, 2002; M. Padula. *Crisis Communication. Come comunicare le emergenze*. Cantalupa (To), Effatà Editrice, 2005.

COMUNICAZIONE CULTURALE E MUSEALE di Pierluigi Diotaiuti e Paola Martino

1. Il museo e la comunicazione culturale

Attualmente si registra in Italia un rinnovato interesse pubblico e privato per la conservazione dei beni storico-artistici e anche un significativo cambiamento della domanda nei confronti del settore museale, sia sotto il profilo quantitativo sia in termini qualitativi, e sostanzialmente in linea con le tendenze europee del comparto.¹

I musei hanno dovuto modificare profondamente il loro modo di essere e di operare, offrendo servizi più articolati, idonei a fronteggiare esigenze culturali ben più complesse rispetto a quelle del passato, avvalendosi strategicamente anche di taluni strumenti largamente impiegati nelle imprese, quali il marketing e la comunicazione professionale.

La tutela e la valorizzazione dei beni storico-artistici custoditi sono tra le funzioni che caratterizzano le istituzioni museali; grazie ad esse si tende ad accrescere la conoscenza tra il pubblico e a promuovere una funzione di cultura sempre più ampia.²

Il ricorso ad opportuni strumenti di comunicazione professionale può facilitare il museo nel conseguimento di tali importanti obiettivi, ai quali si aggiunge quello di costruire o migliorare la propria immagine, accrescere la reputazione, il posizionamento competitivo anche nella funzione di intrattenimento dove diversi soggetti offrono beni e servizi idonei a soddisfare i nuovi bisogni espressi dal pubblico.

¹ Cfr. D. Jallà. *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*. Torino, Utet, 2000; V. Milone. *Il museo da entità statica a istituzione dinamica*. Bari, Cacucci, 2004, p. 128-131.

² Il settore dei beni culturali vive un momento caratterizzato da numerose istanze di riforma, volte a sollecitare innovazioni legislative che, senza compromettere l'esercizio della tradizionale funzione di tutela, rilancino e sostengano le iniziative di valorizzazione del patrimonio esistente. Si tratta di una tendenza riscontrabile non solo nel nostro ordinamento, ma anche negli altri Stati dell'Unione Europea, a conferma del fatto che le recenti politiche intraprese a livello comunitario nell'ambito del settore culturale hanno favorito la nascita di confronti e dibattiti destinati ad influenzare anche le scelte interne.

Una efficace comunicazione interna ed esterna può contribuire ad attirare e a fidelizzare la nuova utenza museale. È opportuno tener presente che i piani di comunicazione dovranno essere accuratamente adattati alla specifica realtà museale, la quale ovviamente non coincide *sic et simpliciter* con quella aziendale.³

Il valore del messaggio culturale diffuso è strettamente connesso con la possibilità di essere compreso dai destinatari: una comprensione assente o limitata ha effetti estremamente negativi, tanto da determinare disinteresse alla visita, anche quando questa fosse del tutto gratuita.⁴

Pur cercando di tener conto delle esigenze particolari del pubblico, occorre comunicare la propria offerta in modo che possa essere compresa e apprezzata dal maggior numero di visitatori, benché di diversa provenienza, cultura, sensibilità, interessi.⁵

Il museo è chiamato ad impiegare gli strumenti della comunicazione più validi in relazione alla sua specificità, anche per migliorare la visibilità e la competitività sul mercato, ottimizzare l'acquisizione e l'impiego delle risorse, perseguendo nel contempo l'equilibrio economico-finanziario.⁶

Il visitatore valuta complessivamente il "prodotto museale", costituito essenzialmente da servizi e beni non di rado offerti da soggetti diver-

³ Cfr. F. Antinucci. *Comunicare nel museo*. Bari, Laterza, 2004. Il museo conserva e dispensa cultura principalmente sotto forma di servizi di natura intangibile, accessibili a tutti, con lo scopo di migliorare il livello di istruzione e di benessere intellettuale, individuale e collettivo; custodisce e tutela il patrimonio artistico al fine di garantirne la fruizione alle future generazioni.

⁴ Occorre saper modulare opportunamente la comunicazione nel rispetto delle diverse esigenze manifestate dai visitatori; altrimenti il messaggio culturale rischia di non raggiungere il fruitore. Infatti, la comprensione di un'opera d'arte o di un qualunque altro bene culturale è fortemente influenzata, oltre che dalla preparazione e dalla sensibilità dei soggetti, dalla modalità di presentazione e dal commento che ne illustra il contesto storico, artistico, scientifico.

⁵ Per quanto riguarda il "pubblico" si è soliti distinguere tre categorie:

- il pubblico reale: torna più volte, partecipa alle varie iniziative e interagisce attivamente con il museo; le sue caratteristiche e quantità anagrafiche sono registrate nelle statistiche annuali;
- pubblico potenziale: rappresentato da coloro che in futuro potrebbero accedere ai servizi del museo, comprende anche il visitatore "perduto" che potrebbe essere riacquistato;
- pubblico a distanza: non entra mai direttamente nelle sale; visita i siti internet dell'istituzione, consulta i cataloghi o è disponibile a utilizzare altre metodologie di comunicazione a distanza.

⁶ Cfr. F. Colbert. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano, Etas, 2000; G. Kavanagh. *Museum Languages. Objects and Texts*. Leicester, Leicester University Press, 1991. R.F. Kelly. "Museums as status symbols III: A speculative examination of motives among those who love being in museums, those who go to "have been" and those who refuse to go". In: *Visitor Studies: Theory, Research, and Practice*. Vol. 4; A. Benefield, S. Bitgood and H. Shettel. N. 24-31. Jacksonville, AL Center for Social Design, 1992; I. Kopytoff. "The cultural biography of things: Commoditization as process". In: *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

si; tale offerta si differenzia da altri prodotti e servizi poiché in massima parte viene *consumata* durante la visita. Nella stessa, il visitatore avvertirà emozioni e sensazioni diverse, acquisirà nuove conoscenze che alla fine condizioneranno il ricordo positivo o negativo dell'esperienza.⁷ Ciascun visitatore vive un'esperienza diversa che rivela connotazioni e sfumature strettamente legate alla sua personalità, sensibilità, grado di interesse e istruzione. La qualità dell'esperienza vissuta si concretizza nel giudizio espresso sul museo nel suo complesso. Questo è un elemento cruciale e al tempo stesso presenta un'elevata rischiosità.⁸ Il museo attiva forme di comunicazione culturale nei confronti dei visitatori tramite diverse iniziative: l'accoglienza per le scolaresche, le associazioni, i gruppi; le visite guidate; le conferenze inaugurali; i laboratori didattici. Si rivolge ai suoi differenti pubblici attraverso varie forme, tradizionali e nuove, che hanno come contenuto gli oggetti delle sue raccolte e il lavoro di studio e di interpretazione svolto intorno ad essi.

Ogni museo ha una propria fisionomia che lo distingue dalle altre analoghe istituzioni. All'interno dell'area di interesse che lo riguarda e rispetto alla singolarità dei suoi beni, deve pertanto individuare le proprie possibilità comunicative.⁹

2. L'importanza della comunicazione museale

Una prima definizione di comunicazione museale raccoglie l'insieme dei processi che il museo, inteso come sistema aperto, attua per scambiare informazioni sia all'interno che all'esterno (territorio, collettività, altre istituzioni, ecc.). Anche il concetto di "macchina comunicativa complessa" è ascrivibile all'organizzazione museale, nella misura in cui questa dimostra di saper realizzare un dialogo integrato con il proprio contesto antropologico, economico, sociale e culturale. Il museo è un'identità storica tra

⁷ Nel ricordo confluiscano l'arricchimento culturale ascrivibile alle opere esposte, la cortesia del personale di sala, la gradevolezza degli ambienti, l'efficacia dei servizi aggiuntivi. Molto spesso, il visitatore soddisfatto gradisce anche avere un ricordo tangibile della visita compiuta acquisendo i cosiddetti oggetti ancillari (cartoline, cataloghi, videocassette, ecc.).

⁸ La difficoltà di esporre sinteticamente, ma nel contempo compiutamente le opere custodite nelle sale e specificare al contempo tutti i servizi esistenti, può produrre uno scarso interesse nel visitatore. I musei meno conosciuti, in particolare, per acquisire o continuare a suscitare l'attenzione e l'interesse di un numero sempre maggiore di visitatori, devono investire in nuovi piani di comunicazione per la valorizzazione del proprio patrimonio. Cfr. C. Ferrara. *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva di musei, siti archeologici, luoghi della cultura*. Milano, Lupetti editore, 2007.

⁹ Il museo rappresenta una modalità di interpretazione della società in cui è inserito. Se riesce a interpretarne adeguatamente le aspettative, potrà trarre le giuste indicazioni per sviluppare la propria politica di comunicazione.

le più significative della nostra cultura; ogni museo rappresenta la società, i gruppi, la cultura e il gusto che lo hanno storicamente prodotto. Diviene anche un autorevole strumento sociale, quando è in grado di produrre “discorsi” attraverso i suoi oggetti e laddove questi risultino realmente fruibili dal maggior numero di persone.

Il rapporto del museo con il pubblico si realizza soprattutto tramite l'esposizione.¹⁰ La qualità della fruizione delle raccolte e le modalità di presentazione adottate sono determinanti ai fini di una buona comunicazione culturale. Per mostrare le opere non è sufficiente “appendere i quadri”: è necessario definire la linea e lo spirito di una collezione. La qualità di una mostra dipenderà anche dalla sua “scrittura” e dalla scelta di un linguaggio adatto alla sua divulgazione.

All'origine del museo c'è quasi sempre uno “sradicamento”; l'oggetto viene sottratto al contesto proprio e immesso, insieme ad altri oggetti, in un nuovo contesto/contenitore. Questa opera di “straniamento” compiuta dall'organizzazione museale nei confronti dei materiali sottratti a quell'ambiente d'origine, raccolti e riuniti nello “spazio precostituito” del museo, incide in maniera rilevante sulle modalità stesse della fruizione.

La comprensione del senso di un oggetto esposto in un museo è sempre subordinata alle regole del discorso museologico e museografico,¹¹ che stabilisce i percorsi stratificati all'interno di uno spazio che è fisico e simbolico, comunque *altro* rispetto a quello in cui le opere fondavano la loro esistenza e che costituiva la loro essenza comunicativa d'origine. In

¹⁰ La regolamentazione delle esposizioni è gestita attraverso la definizione puntuale di linee guida al fine di contemperare esigenze diverse, quali la sicurezza delle collezioni, la loro fruibilità da parte del pubblico e l'organizzazione del personale. Le esposizioni permanenti, ad esempio, hanno come finalità quella di rendere conoscibile il numero maggiore di oggetti possibile. Oltre a questo, però, l'esposizione deve essere programmata, organizzata e gestita in modo da favorire la crescita culturale del pubblico, valorizzare gli oggetti, ma anche garantire la sicurezza delle opere. È necessario che la scelta delle opere da inserire in un'esposizione permanente sia effettuata dopo una valutazione di opportunità e uno studio approfondito della condizione dei singoli oggetti, evitando che l'esigenza di rendere questi ultimi visibili prevalga ingiustificatamente sulla necessità di mantenerli in condizione di sicurezza. Cfr. I. Karp. *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale*. Bologna, Clueb, 1995.

¹¹ La museologia è un settore assai giovane: è nata ufficialmente nel 1955 dal distacco dalla già strutturata museografia settecentesca. Le due discipline si rivolgono allo studio del museo da due differenti angolazioni: teorico-storica, tesa alla ricerca dei significati dell'essenza costitutiva del museo e identificabile in specifiche competenze professionali, la museologia; operativo-architettonica, tesa allo studio analitico-descrittivo la museografia. Mentre la museografia è l'insieme di tecniche e pratiche concernenti il funzionamento del museo, la museologia è lo studio del museo nelle sue funzioni essenziali: conservativa, scientifica, didattica. Cfr. F. Minissi. “Il museo fuori dal museo”. In: M.L. Cristiani Testi, E. De Felice (a cura di). *Museologia. Il museo nel mondo contemporaneo concezioni e proposte. Atti del 2° Convegno Internazionale di Museologia*. Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane. N. 26-30 (mag. 1992); A. Sheldon. “The museum as a staging ground for symbolic action”. In: *Museum*. N. 151 (1986), p. 168-171.

un simile contesto comunicativo il pubblico è il destinatario di messaggi, la cui comprensione è subordinata alla padronanza del linguaggio e dei codici di cui il museo fa uso. La strategia comunicativa in cui può imbatcersi un utente all'interno del museo è riconducibile essenzialmente a due tipologie:

- schema di visita rigido;
- schema di visita flessibile.

Se la scelta ricade sul primo tipo di visita, il percorso sarà obbligato e ridurrà il più possibile la libertà del visitatore-spettatore; al contrario, il secondo tipo di opzione, permetterà maggiore libertà all'utente. Nella sua struttura tradizionale, il museo offre un ordinamento stabilito e fissato dagli studiosi: *un percorso obbligato davanti ai capolavori*. Attualmente guadagna sempre più maggiori consensi l'idea che il museo possa manifestare maggiore flessibilità e dinamicità: guidare lasciando comunque all'utente diverse alternative e possibilità autonome di scelta dei percorsi di visita.

Presentare diversi itinerari possibili, spostare periodicamente le opere ricollocandole in altro modo creando altre relazioni e nuove chiavi di lettura critica, potrebbero essere i nuovi obiettivi del museo contemporaneo. L'organizzazione dei percorsi è comunque legata agli orientamenti specifici dell'istituzione: se si valuta che il messaggio del museo, per essere utilmente colto, debba pervenire all'utente in tutta la sua ricchezza, verranno aumentati i vincoli, riducendo quanto più possibile i gradi di libertà a disposizione degli utenti – correndo il rischio di selezionare così, anche fortemente, l'afflusso al museo; se l'istituzione ritiene invece prioritari la “personalizzazione” del contatto, il rispetto dell'autonomia conoscitiva dei visitatori, aumenterà i gradi di libertà – anche a costo di avere nelle sale utenti privi di orientamento e di reale motivazione.

Il rapporto tra la storicità del contenuto e del contenitore influisce nel progetto di allestimento ed è prassi suddividere i musei in due grandi categorie:

- *museo come opera chiusa*: esalta il concetto di museo come opera d'arte in cui spazi ed opere si fondono in una unica visione. Il rapporto tra involucro e collezione si esplica in una prospettiva di fissità che accentua l'osservazione della collezione in perfetta simbiosi con l'elemento spaziale che la contiene.
- *museo come opera aperta*: esalta la possibilità di un rapporto di evoluzione o di cambiamento che si instaura tra l'uomo e le cose. Il carattere fondamentale è quello di una separazione fra contenitore e contenuti, alla luce di una continua modificazione del programma, delle relazioni e dei legami che l'ordinatore intende perseguire.

I nostri musei rientrano per lo più nella prima tipologia.

È opportuno considerare che la comunicazione didattica nei musei viene progettata in relazione agli oggetti che sono esposti: l'oggetto è presente con la sua materialità specifica, vale a dire la forma, la dimensione, il colore, l'aspetto estetico. Si tratta di una peculiarità molto importante che raramente si verifica in altre circostanze educative dove si apprende per lo più attraverso i libri e le rappresentazioni simboliche dei contenuti. Il compito della comunicazione museale è allora quello di dischiudere ai visitatori la rete di significati sottesa ai beni esposti attraverso un contatto diretto ai reperti e alle opere.¹²

3. Analisi della domanda museale

Negli ultimi anni è stata ribadita l'importanza della ricerca sul visitatore dei musei e sui diversi pubblici (segmenti) di riferimento, anche mediante

¹² Cfr. C. Laneve. *La didattica museale verso un significato forte*. Bari, Edipuglia, 1990, p. 38. (...) Quella "straordinaria condensazione semantica" alla quale ogni oggetto conservato nei musei rimanda, al fine di elevare cognitivamente, culturalmente e spiritualmente gli individui. Se questo è l'obiettivo generale, è opportuno provare anche a scomporlo in una serie di compiti più semplici e più facilmente perseguibili in vista di un possibile itinerario di comunicazione didattica:

- mettere il visitatore nella possibilità di *identificare* il bene, vale a dire sia accedere a tutte le informazioni più semplici (come il nome dell'autore, la data di realizzazione oppure di scoperta, le dimensioni, in che modo funzionava e a cosa serviva, la tecnica di realizzazione, ecc.) sia sollecitare domande sugli aspetti più complessi relativi all'oggetto e al tempo stesso fornire risposte esaustive sui significati che danno senso al bene custodito nel museo e che ne ricostruiscono "i reticoli storici e concettuali complessi" al quale è appartenuto (ad esempio, spiegare il motivo per cui fu realizzato, oppure per chi e in quale contesto economico, sociale e culturale, quali sono gli oggetti simili ai quali è opportuno confrontarlo, oppure cosa significò la sua creazione per gli uomini del tempo e cosa invece rappresenta per noi adesso).
- creare i presupposti per una *comprensione dei criteri sottesi al museo*, al fine di rendere i visitatori più consapevoli dei motivi per i quali sono esposti gli oggetti che stanno osservando. Occorre perciò spiegare sia i motivi storici che hanno determinato la nascita della collezione, sia le ragioni dell'allestimento, cioè del perché sono stati scelti alcuni oggetti piuttosto che altri e per quale motivo sono stati disposti con quella particolare organizzazione.
- attivare un *rapporto di circolarità museo-territorio*, affinché la visita al museo susciti il desiderio di andare alla scoperta di nuovi significati da individuare nel territorio circostante, e al tempo stesso che anche il territorio rimandi al museo, in una integrazione reciproca;
- far sì che il visitatore ponga i significati che ha scoperto *in relazione con se stesso e la propria storia*: questo significa evidenziare nei beni museali le radici storiche e spirituali degli individui, che li aiutino a sentirsi parte di un percorso comune nel quale identificarsi, in una sorta di memoria collettiva che esalti il senso di appartenenza alla propria comunità;
- il contatto con l'oggetto e la sua memoria deve suscitare una *spinta creativa* nel visitatore, sia produttiva che interpretativa, che lo induca ad essere attore in prima persona sia nella creazione che nella scoperta di nuovi beni.

lo svolgimento di rilevazioni sul campo.¹³ Attraverso l'analisi della domanda, l'organizzazione museale può disporre di informazioni importanti per concepire, orientare e verificare i progetti e le iniziative; per migliorare la comunicazione tra visitatori e l'offerta complessiva (strategicamente indirizzata a soddisfare i bisogni funzionali, emozionali, simbolici e di socialità dell'utenza); per impiegare con maggiore efficacia le risorse umane a disposizione, per programmare un utilizzo più razionale della superficie espositiva e perfezionare la politica di comunicazione esterna in modo mirato e differenziato.

Considerato soprattutto lo scenario internazionale della ricerca, in termini di quantità e qualità delle rilevazioni svolte, è possibile affermare che gli studi sui visitatori dei musei hanno ottenuto un pieno riconoscimento sia sul versante accademico che su quello operativo: l'interesse crescente della comunità scientifica verso tale settore di analisi è stato infatti accompagnato da una progressiva attenzione da parte degli operatori museali, tanto che in numerosi casi queste due forze hanno cooperato.¹⁴ A livello nazionale si registra una maggiore tendenza ad effettuare tali studi nei musei scientifici e di storia naturale, rispetto a quelli di arte o di archeologia.¹⁵ Le indagini sul pubblico costituiscono una raccolta di informazioni preziosa per capire come migliorare il rapporto con i visitatori, come rendere più duratura e proficua la relazione con gli oggetti e le collezioni, oppure per raggiungere il pubblico potenziale.

Il monitoraggio è orientato alla raccolta di dati attendibili in merito all'immagine percepita o assente dell'istituzione museale; a individuare tipologie di utenti sulla base di alcuni elementi caratteristici comuni come l'età, la nazionalità, l'origine etnica, il livello di istruzione oppure ancora le speciali esigenze derivanti da disabilità. Oltre che di questi parametri "personali" è opportuno tenere conto anche del contesto sociale nel quale avviene la visita, cioè se si tratta di individui singoli, di gruppi familiari o amicali, di comitive scolastiche o legate ad altre organizzazioni educative, oppure ancora di turisti.

È molto importante valutare anche il livello di interesse, cioè la quan-

¹³ La conoscenza del pubblico costituisce una fonte di informazioni essenziale per supportare i decisori nel concepire, orientare e migliorare l'offerta al fine di erogare servizi culturali di qualità. L'individuazione del visitatore effettivo e di quello potenziale permette inoltre di segmentare il mercato e definire le diverse strategie di marketing culturale, consentendo così di mettere in atto politiche per incentivare la frequenza dei visitatori abituali, stimolare maggiormente quelli occasionali e attrarre i non visitatori.

¹⁴ Cfr. M. Zeiger. *Nuovi musei nel mondo*. Milano, Rizzoli, 2005; J. Falk, L. Dierking. *The Museum Experience*. Washington, Whalesback Books, 1992.

¹⁵ Spesso queste modalità di indagine vengono ancora interpretate come una "invasione di campo" da parte di soggetti "esterni" al museo, e come tali, in alcuni casi, ostacolate e criticate. Cfr. A. Bollo. *I pubblici dei musei. Conoscenze e politiche*. Milano, Franco Angeli, 2008.

tità di risorse intellettuali e temporali che l'utente è disposto ad utilizzare nel corso della visita per soddisfare il proprio desiderio di conoscenza.

Gli studiosi propongono a tal proposito una classificazione in tre categorie, che forse rappresenta una semplificazione eccessiva ma comunque aiuta ad individuare delle tipologie significative di visitatori in base alle quali adottare specifiche strategie comunicative: i soggetti "indaffarati" (vogliono dare almeno un'occhiata a tutti gli oggetti dell'esposizione, senza però lasciarsi coinvolgere da essi e senza approfondire i temi proposti); i "selettivi" (sono fortemente attratti soltanto da specifici oggetti della collezione che suscitano la loro curiosità, mentre non si interessano agli altri); gli "avidisti" (vogliono conoscere e capire più cose possibili senza limiti di tempo e sono disposti a leggere e osservare tutto quanto viene proposto).¹⁶

Le tecniche di indagine sociale impiegate sono essenzialmente tre: l'intervista, il questionario e l'osservazione diretta. L'intervista consente di ottenere informazioni di tipo qualitativo, come le impressioni oppure le aspettative rispetto alla mostra, mentre il questionario è utilizzato per ottenere le informazioni più semplici, ad esempio l'età, la professione o la provenienza geografica. L'osservazione diretta consiste invece nel seguire il soggetto nel corso della visita, annotando tutte le informazioni che descrivono il suo comportamento (il percorso compiuto, i tempi di permanenza davanti agli oggetti, oppure l'attenzione prestata al materiale stampato). Ovviamente queste tre tipologie di indagine devono essere usate in combinazione le une con le altre, in modo da incrociare e rafforzare la validità delle informazioni.¹⁷

Oltre allo studio degli utenti che abitualmente visitano i musei, altrettanto preziose sono le informazioni sui soggetti che non frequentano le sale espositive. La comprensione analitica delle diverse ragioni per le quali essi si astengono dal compiere visite culturali museali costituisce una

¹⁶ Una considerazione da fare nel caso in cui si voglia utilizzare questa classificazione è che bisogna distinguere tra le variabili che indicano il grado di interesse dei soggetti quelle oggettive rispetto al museo, cioè indipendenti da esso, come ad esempio il grado di istruzione, l'abitudine a consumare cultura, e quelle relative al museo, come la qualità stessa dell'esposizione, la cortesia del personale di sala, la gradevolezza degli ambienti, l'efficacia dei servizi aggiuntivi. Cfr. E. Hooper-Greenhill, *Museum and their Visitors*, London & New York, Routledge, 1994, p. 84 e seg.

¹⁷ Tra gli strumenti utilizzati dai ricercatori di marketing culturale ricordiamo anche l'analisi del mercato obiettivo, quale metodologia per individuare i settori del mercato più interessanti e verso i quali indirizzare gli sforzi operativi. Tale metodo si sviluppa lungo tre direttrici fondamentali: la segmentazione del mercato; la definizione del segmento obiettivo in cui operare; il posizionamento del prodotto/servizio. A conclusione si lavora sulla catena del valore della domanda che individua e classifica tutte le fasi e le attività che in modo sequenziale portano il cliente ad acquisire e a consumare il servizio offerto, permettendo inoltre di identificare quelle caratteristiche/differenze che accrescono il valore percepito dal cliente. Cfr. R. Lumley, *L'industria del museo. Nuovi contenuti, gestione, consumo di massa*. Genova, Costa e Nolan, 1989.

base imprescindibile per poter intraprendere azioni mirate ad eliminare eventuali barriere culturali, sociali o economiche all'accesso di nuove potenziali fasce di utenza.

Rispetto al panorama internazionale, la ricerca italiana nel settore museale appare ancora allo stadio iniziale: soltanto da circa un decennio sono stati realizzati i primi studi e indagini sui visitatori dei musei e sperimentato rilevazioni sistematiche e coordinate, anche attraverso l'ideazione degli "osservatori sui consumi culturali" quali soggetti di riferimento per la progettazione e la realizzazione di tali ricerche. Emerge nel complesso una mancanza di tradizione, continuità di studi e uniformità metodologica.¹⁸

Stranamente, proprio i Paesi che vantano una tradizione museale più recente rispetto a quella italiana hanno condotto già da diverso tempo ricerca sul pubblico dei musei. I primi approcci sono riconducibili agli studi osservativi degli anni Venti negli Stati Uniti sul modo in cui il visitatore entra in relazione con le collezioni del museo. Successivamente, negli anni Cinquanta e Sessanta, è stata focalizzata l'attenzione soprattutto sull'individuazione del profilo socio-demografico del visitatore. L'obiettivo era descrivere dettagliatamente le peculiarità della domanda museale e verificare se un particolare museo dimostrava di essere in grado di attrarre ampi segmenti di pubblico oppure soltanto un pubblico elitario, di elevata cultura e preparazione nel settore.¹⁹

Successivamente sono stati realizzati nuovi studi orientati all'analisi delle esposizioni, cioè indirizzati a verificare se e con quali modalità il museo si reputa capace di sollecitare e facilitare la comunicazione della conoscenza.²⁰ I visitatori vengono considerati destinatari finali del pro-

¹⁸ Le indagini sui fruitori del servizio museale, vengono effettuate con modalità non regolari o univoche: le rilevazioni evidenziano profonde differenze territoriali, mettendo in luce la crescente sensibilità dei musei delle regioni centro-settentrionali in contrapposizione con la minore attenzione degli istituti museali localizzati nelle regioni meridionali. Si sottolinea che spesso le indagini scaturiscono da progetti individuali di un ente o di gruppi di ricerca, i quali adottano differenti metodologie e parametri, rendendo difficoltoso il confronto e la valutazione dei risultati ottenuti. Vedi nota 15.

¹⁹ Cfr. A. Villani. *Economia e politica dell'arte e dei beni culturali*. Milano, ISUA, 1998. M. Negri, M. Sani. *Museo e cultura della qualità*. Bologna, Clueb, 2001; W. Santagata. "Musei: il prezzo giusto". In: G. Pinna, S. Suter (a cura di). *Per una nuova museologia. Atti dei convegni internazionali*. San Donato Milanese, ICOM Italia, 2000. Questo tema è ancora oggi attuale; le indagini effettuate a livello internazionale avvalorano la tesi che molti musei non sono affatto in grado di attrarre l'attenzione delle fasce culturalmente più deboli, che rappresentano invece quella parte di utenza potenziale che maggiormente potrebbe trarre beneficio dalla formazione culturale offerta dal museo.

²⁰ Il museo viene quindi suddiviso nei suoi elementi costitutivi: l'edificio, i percorsi, l'allestimento, l'illuminazione, i supporti informativi di sala, le didascalie poste a corredo delle opere, etc., ed ognuna di queste componenti diventa oggetto di attenta analisi e valutazione. È interessante valutare se i visitatori attraverso l'esperienza di visita nel museo vengano pienamente coinvolti nel processo di apprendimento. Se infatti, il fine del museo è quello di fornire un contributo significativo alla crescita culturale della collettività, diventa fondamentale analizzare se l'interazione che si viene a creare tra il

cesso di comunicazione culturale e si cerca di valutare l'influsso che ciascuna componente informativa e strutturale genera al fine di un'ideale comprensione del messaggio loro destinato.²¹ La diffusione sistematica di indagini sul pubblico ha favorito, soprattutto negli Stati Uniti, il coinvolgimento del personale interno del museo nelle ricerche, consentendo di far luce su aspetti molto specifici della struttura museale, sconosciuti fintanto che gli studi erano effettuati da gruppi di ricerca esterni all'istituzione.²²

Nel corso degli anni Novanta numerosi studi hanno approfondito l'analisi dell'esperienza di visita e delle motivazioni del soggetto che decide di visitare un museo. La nuova attenzione alle motivazioni, in particolare, appare legata alla crescente esposizione dei musei alle pressioni competitive determinatesi a seguito della diffusione di internet e di prodotti di intrattenimento domestico in grado di sottrarre porzioni di tempo libero sempre maggiori allo svolgimento di altre attività, tra le quali le visite ai musei. Inoltre, altri due fenomeni caratterizzano, in quegli anni, i contesti internazionali: da un lato, la riduzione delle risorse finanziarie messe a disposizione dei musei da parte del settore pubblico; dall'altro, la necessità del museo di confrontarsi con una variegata categoria di fruitori, fortemente differenziata quanto a preparazione culturale e motivazione alla visita. Queste due componenti determinano un cambiamento notevole nella concezione del visitatore, identificato come utente e/o cliente con un bagaglio di preferenze da individuare attraverso l'attuazione di un approccio *marketing-oriented*, e non solo come destinatario di un sistema di offerta integrato. Se fino a quel momento l'attenzione dei responsabili dell'istituzione museale era principalmente indirizzata alle collezioni, lo sviluppo e l'adozione di tecniche di marketing culturale sposta l'attenzione decisamente verso i visitatori del museo. Comincia a palesarsi, anche per i musei, l'esigenza di attuare procedure di valutazione della *customer satisfaction*, attraverso gli studi sui visitatori e la raccolta di dati per mezzo di rilevazioni sul campo. Inoltre l'attuazione di un approccio manageriale alla gestione dei musei comporta la necessità di studiare ed attivare un insieme di "indicatori di performance", attraverso i quali monitorare e analizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.²³ Nello stesso periodo, diventano sem-

museo nel suo complesso e il visitatore consente di promuovere tale discorso di crescita.

²¹ Attraverso l'approccio di tipo semiologico si valutano, ad esempio, le relazioni di comunicazione e significazione relative alla redazione di pannelli informativi, sia sotto l'aspetto delle qualità fisiche (caratteri, spazi, colori, immagini, simboli, etc.) che conoscitive (messaggi, idee, concetti, significati ed associazioni), al fine di misurarne l'adeguatezza sotto il profilo della comunicazione.

²² C. Acidini Luchinat. *Il museo americano. Dietro le quinte di un mito*. Milano, Electa, 1999.

²³ In questo modo il marketing non viene solo considerato un mezzo indirizzato allo sviluppo di metodologie promozionali, ma uno strumento per valutare l'idoneità del prodotto/servizio offerto rispetto alle aspettative del fruitore effettivo o potenziale; considerando il ruolo del visitatore rispetto alla capacità del museo di generare flussi

pre più utilizzate le indagini che escono dai confini del museo, andando ad analizzare non più solo la domanda soddisfatta (gli attuali visitatori) ma anche e soprattutto quella potenziale, costituita dai cd. “non-visitatori”. Questo pubblico potenziale rappresenta un insieme di grande interesse, essendo superiore quantitativamente alla domanda effettiva. Anche gli utenti del sito di un museo, già visitatori o visitatori potenziali, diventano oggetto di studio, anche in questo caso con la finalità di individuare il profilo dell’utente e le caratteristiche dell’esperienza di fruizione on-line.

Come si è potuto osservare, il ruolo del visitatore è mutato: da “destinatario passivo” di un progetto culturale a “protagonista partecipe” di un percorso di sviluppo museale. La *qualità* della relazione tra il museo ed i suoi visitatori diviene:

- **permanente**, ovvero incrementata mediante attività che prevedano il coinvolgimento del visitatore potenziale;
- **non sequenziale**, attraverso percorsi di interazione basati sul principio dello scambio, piuttosto che della trasmissione uni-direzionale;
- **de-contestuale**, non necessariamente connessa alla fisicità della presenza all’interno delle sale del museo, ma anche in luoghi e spazi di discussione e interazione “virtuali”, tramite l’utilizzo di un’adeguata piattaforma informatica;
- **di comunità**, in cui il senso di appartenenza al museo si realizza in una più gratificante esperienza di socializzazione, contrapponendosi, dunque, alla sensazione di fruizione museale in solitudine ed isolamento.
- **di pari grado**, in cui ciascuno, tanto il personale del museo che i suoi visitatori, possono trarre frutto dal confronto con una diversa prospettiva interpretativa; non esiste un unico depositario della conoscenza, la quale invece viene costruita nello scambio e nella condivisione reciproca delle esperienze.

di risorse addizionali, rese sempre più preziose dalla citata contrazione dell’intervento pubblico a favore del settore museale.

La determinazione della capacità di spesa del visitatore e delle determinanti che influenzano la sua propensione a destinarla a beni e/o servizi culturali, tanto per l’acquisto dell’eventuale biglietto di ingresso, quanto per i servizi aggiuntivi e complementari offerti, diventano un elemento fondamentale nelle strategie di *fund-raising* del museo. Di pari passo con l’aumento della mobilità internazionale dei flussi turistici, anche grazie all’emergente fenomeno dei *low-cost*, si sviluppa l’idea che il museo possa contribuire allo sviluppo economico locale potenziando la capacità di attrazione del territorio nei confronti di tali flussi. Iniziano così i primi studi diretti ad indagare l’impatto economico legato alla presenza di uno o più musei, per i quali l’analisi della domanda, in termini di acquisto di beni e servizi non più solo all’interno del museo, ma all’interno di un dato territorio, costituisce una delle componenti centrali nella determinazione del valore prodotto in termini di ricchezza e di occupazione.

In questa differente prospettiva, lo sviluppo degli studi sui visitatori e sui non-visitatori del museo si arricchisce di nuovi significati e acquista maggiore rilevanza nell'ambito delle scelte strategiche del museo.²⁴

4. L'osservazione del comportamento del visitatore all'interno del museo

Alla luce delle recenti acquisizioni sull'apprendimento e sui processi di costruzione di significati, il visitatore non può essere considerato come un soggetto neutro, passivo, che va colmato di informazioni e conoscenza attraverso un processo di stimolazione unidirezionale; egli manifesta, invece, un comportamento attivo e determinante nella (ri)costruzione dei significati degli oggetti che incontra lungo il percorso. Le dinamiche di fruizione diventano parte costitutiva dell'evento artistico, in quanto intersezione tra il vettore di significati, inscritto nell'opera stessa dall'autore e l'esperienza effettiva di fruizione di un attore sociale che individua quali dei significati possibili utilizzare. Non esisterebbe, quindi, "una sola proposta" e predefinita nella produzione di senso, ma una moltitudine di significati possibili, orientati dalle scelte curatoriali ed espositive, ma declinati in funzione del background culturale ed esistenziale di ciascun visitatore.

Le stesse teorie dell'apprendimento suggeriscono che il museo è un luogo nel quale i processi informali di apprendimento dipendono sia dalla situazione soggettiva e individuale del visitatore (percorso biografico, capitale culturale, interessi, etc.) sia dal contesto sociale e dall'ambiente in cui il processo si realizza (presenza di altre persone, stimolazione sensoriale, sistema di interpretazione del museo, morfologia dello spazio e layout degli oggetti). Il visitatore è libero di esplorare il percorso, ma è altrettanto libero di ignorarlo, di recepire parzialmente o di trascurare gli input informativi.²⁵ Ad un minore capitale culturale e conoscenza specifica del visitatore

²⁴ Le tipologie di indagine utilizzate in questi anni sottolineano sempre più la necessità di utilizzare criteri inter-disciplinari, l'impiego di nuove figure professionali e il coinvolgimento di esperti nel settore della comunicazione (psicologi, sociologi, antropologi). Tutto ciò implica l'attuazione di metodologie di analisi della domanda più sofisticate, anche se nella realtà restano di uso comune soluzioni meno complesse, coinvolgenti parametri di frequente adozione, quali quelli di tipo socio-demografico (età, sesso, reddito, titolo di studio, occupazione), per determinare i flussi di domanda associati a gruppi omogenei.

²⁵ Spesso il visitatore comune non sa perché gli oggetti e le opere in esposizione sono importanti (eccetto per quelli universalmente noti o fortemente comunicati), non è in grado di costruire una propria selezione e gerarchizzazione degli oggetti presenti. In questa situazione diventa, quindi, particolarmente importante il display degli oggetti, la loro collocazione, la loro relazione con altri elementi del percorso (densità o rarefazione degli oggetti lungo l'esposizione), il corredo informativo che li "completa", in-

corrisponde una maggiore capacità dell'ambiente e dello spazio di influenzare i comportamenti e modi di utilizzo. I visitatori con un basso legame con gli oggetti esposti stabiliscono un forte legame con le caratteristiche fisiche dello spazio allestito, creando punti di riferimento per pianificare il proprio circuito cognitivo.

L'osservazione dei comportamenti di fruizione all'interno di un museo consente di analizzare i comportamenti, in particolare i comportamenti non verbali messi in atto durante l'esperienza di visita e di valutare come lo spazio architettonico e il suo allestimento museografico, ovvero la struttura del percorso, la densità degli oggetti presenti, le modalità di comunicazione ed esposizione, influenzano le modalità di interazione e di partecipazione.

L'indagine osservativa, da un punto di vista metodologico, può svolgere una funzione analitica determinante, perché osservando i comportamenti, osserva i fatti e le azioni che rappresentano pre-condizioni per situazioni di apprendimento o di non apprendimento e individua i luoghi del museo in cui è più efficacemente o in maniera più diffusa.

È evidente che l'osservazione da sola non è in grado di valutare gli effettivi processi di apprendimento dei visitatori, le effettive capacità del museo di trasmettere conoscenza e di descrivere lungo quali percorsi si è indirizzata la costruzione di senso e di significato dei visitatori.

La forza dell'indagine osservativa consiste invece nella possibilità di studiare e di intervenire sulle pre-condizioni che consentono al museo di realizzare i propri obiettivi, valutando il grado di rispondenza tra *Visitatore Modello* e *Utente Modello*.²⁶

Il *Visitatore Modello* è quello che i curatori hanno in mente quando allestiscono una mostra o un percorso e per il quale definiscono le proprie strategie comunicative utilizzando la grammatica e la sintassi propria degli allestimenti: l'inclusione e l'esclusione di oggetti e di narrazioni possibili, l'assetto delle luci, l'utilizzo degli spazi, il materiale informativo o la scelta di ometterlo, la prossemica che regola la fruizione.²⁷

fluendo il potere di attrazione, interesse e seduzione degli oggetti della collezione o della mostra temporanea. In presenza di opere che richiedono per la loro comprensione un certo sforzo cognitivo, come ad esempio le opere d'arte contemporanea astratta e concettuale, i visitatori per orientarsi preferiscono individuare punti di riferimento ancorati alle caratteristiche fisiche dell'allestimento.

²⁶ Affinché un oggetto sia messo nelle condizioni di "parlare", il visitatore lo deve prima notare e poi vedere; perché un pannello informativo possa trasmettere conoscenza deve essere letto per un tempo minimo di acquisizione delle informazioni. L'indagine osservativa consente quindi di verificare empiricamente se un museo o una mostra riescono a garantire, lungo tutto il percorso di visita, le condizioni necessarie, affinché si possano attivare processi di apprendimento e di produzione di senso. Cfr. M.C. Ruggieri Tricoli. *I fantasmi e le cose: la messa in scena della storia nella comunicazione museale*. Milano, Ed. Lybra, 2000.

²⁷ La prossemica studia lo spazio e le distanze all'interno di una comunicazione, sia

L'*Utente Modello* è il risultato dell'effettivo incontro con l'istituzione e con il modo con il quale quest'ultima contribuisce a predeterminarne le modalità d'uso.

L'indagine osservativa consiste nell'osservazione, nella codificazione, nella misurazione dei tempi di permanenza e nell'interpretazione dei comportamenti di fruizione dei visitatori all'interno del percorso di visita. A differenza di quanto avviene nelle indagini di matrice antropologica ed etnografica, non vi è alcuna forma di partecipazione del ricercatore né di interazione tra osservante e osservato. La mancanza di una relazione diretta evita eventuali condizionamenti comportamentali che possono verificarsi nell'interazione con il rilevatore. Come già indicato, l'osservazione serve per la raccolta di dati sul comportamento non verbale e non fornisce, quindi, un contributo diretto in merito alle questioni inerenti la comprensione e l'apprendimento del pubblico presente ad una esposizione. L'utilizzazione del metodo dell'osservazione non preclude, comunque, l'uso simultaneo e integrato di altre tecniche di raccolta dati.

La possibilità di integrare l'indagine osservativa con altri metodi e strumenti di ricerca (interviste, focus-group, questionari) permette di confrontare l'osservazione dei fatti e dei comportamenti con la percezione, le opinioni e le elaborazioni cognitive dei soggetti su tali fatti e comportamenti.

L'osservazione come strumento di valutazione dell'efficacia dei percorsi espositivi è una prassi di ricerca iniziata quasi un secolo fa negli Stati Uniti e ormai consolidata sia come letteratura scientifica sia come materiale empirico a disposizione dei museografi e dei ricercatori.²⁸

verbale che non verbale. Il termine è stato introdotto e coniato dall'antropologo Edward T. Hall nel 1963 per indicare lo studio delle relazioni di vicinanza nella comunicazione. Hall ha osservato che la distanza tra le persone è correlata con la distanza fisica. Ha definito e misurato quattro zone interpersonali fondamentali:

- la distanza intima (0-45 cm);
- la distanza personale (45-120 cm) per l'interazione tra amici;
- la distanza sociale (1,2-3,5 metri) per la comunicazione tra conoscenti o il rapporto insegnante-allievo;
- la distanza pubblica (oltre i 3,5 metri) per le pubbliche relazioni.

Nel libro *La dimensione nascosta*, Hall osservò che la distanza alla quale ci si sente a proprio agio con le altre persone vicine dipende dalla cultura: i sauditi, i norvegesi, gli italiani ed i giapponesi hanno infatti diverse concezioni di vicinanza.

²⁸ Si pensi che già nel 1916 il museologo americano Benjamin Gillman condusse studi sul fenomeno dell'affaticamento da visita museale (*museum fatigue*) utilizzando lo strumento fotografico.

5. L'attività didattica nel museo

L'attività di comunicazione didattica è oggi considerata parte integrante della vita di un museo. Al suo interno occorre predisporre spazi per favorire presentazioni, incontri, dibattiti, confronti, sperimentazioni. Le attività didattiche generalmente comprendono:

- l'organizzazione di incontri guidati da operatori didattici e strutturati in più momenti che prevedono l'utilizzo di materiale di supporto come fotografie, diapositive, video, ecc., per una più ampia comprensione dell'oggetto musealizzato attraverso la comparazione e la contestualizzazione dei materiali;
- la fase di verifica finale, che può avvenire tramite la compilazione di questionari o attraverso elaborazioni creative da svolgersi in gruppo, proposta e pianificata per favorire la memorizzazione e l'apprendimento del lavoro svolto;
- le attività di laboratorio, organizzate sia per i bambini che per ragazzi e adulti, ai quali viene data la possibilità di avviare, sotto la guida di animatori ed educatori specializzati, sperimentazioni di tipo manuale, per scoprire attraverso le tecniche i materiali, le superfici, le forme e i colori; un modo diverso di acquisire la cognizione esatta delle caratteristiche anche naturali di quanto si presenta esposto. Tali attività implicano il coinvolgimento in esercitazioni pratico-creative, un tipo di approccio nei confronti dell'oggetto che aiuta ad avvicinare il fruitore all'opera;
- la pubblicazione e la divulgazione di testi didattici con i quali si possono coinvolgere attivamente i soggetti alla "lettura del bene culturale", stimolando la curiosità e l'interesse per mezzo di sussidi presentati anche sotto l'aspetto del gioco;
- la visita guidata, che è lo strumento formativo tradizionale per eccellenza.

Il museo è cambiato rispetto al passato. Non è più una solitaria istituzione culturale, frequentata da pochi amatori e studiosi. È entrato a far parte della nostra quotidianità grazie al moltiplicarsi di spazi ricreativi al suo interno (caffetterie, ristoranti, librerie ecc.) e oggi è anche un luogo di incontro dove potere trascorrere, in alcuni casi, una serata piacevole.²⁹

L'ultima grande trasformazione del museo è stata l'adozione delle

²⁹ Negli ultimi anni il museo ha instaurato un rapporto di inedita intensità con i suoi utenti, sempre più numerosi, mutando il suo modo di comunicare e la sua struttura, adattandosi alle nuove esigenze di *marketing* ma, non dimenticando la sua missione di trasmissione culturale. Cfr. K. Shubert. *Museo, storia di un'idea*. Milano, Il Saggiatore, 2004.

nuove tecnologie interattive, inizialmente utilizzate nei sistemi di gestione ed archiviazione dei dati, successivamente per la comunicazione didattica interna e pubblica, fino ad arrivare alla nascita di una nuova tipologia di museo: il museo virtuale. L'utente remoto, il visitatore virtuale, può scegliere da casa l'opera da vedere, il momento del consumo e la durata; ma, nessuna istituzione museale al mondo mira a circondarsi di un pubblico esclusivamente virtuale e va comunque smentita ogni ipotesi catastrofica che vede nel *cyberspazio* una valida alternativa al reale.³⁰ In verità i musei in Internet sono ancora pochi, se soltanto paragonati all'immenso patrimonio italiano.

Il pubblico al quale il museo si rivolge oggi è molto differenziato, poiché teoricamente tutte le tipologie di individui sono coinvolte. Solo nel caso delle attività guidate, come le visite con operatori o i laboratori che sono rivolti a gruppi omogenei ben precisi, si possono ipotizzare caratteristiche evolutive e pregresse simili.³¹

Il compito dei musei è dunque quello di offrire le informazioni al pubblico tramite una pluralità di linguaggi e livelli di approfondimento, in modo tale che ciascun visitatore possa accedere ai contenuti nella forma che meglio si adatta al proprio stile di apprendimento, ai propri interessi, al tempo a disposizione, alla propria età.³²

³⁰ Cfr. P.A. Bertacchini, E. Bigotta, P. Pantano. *Il museo nell'era digitale*. Catanzaro, Abramo, 1997; P. Granata. *Arte in rete. La guida dell'arte su Internet*. Milano, Lupetti, 2001. L'opera d'arte è dunque entrata nell'era della sua massima riproducibilità tecnica, perdendo, così, la sua magica "aura", la sua unicità, ma se è vero che oggi l'arte è democratica come in nessun altro periodo storico, è pur vero che le riproduzioni delle opere d'arte hanno sempre circolato: dalle copie nell'antichità, alle prime incisioni nel Rinascimento.

³¹ Nei musei non è possibile esercitare uno stretto controllo sul processo comunicativo ed educativo, così come avviene negli altri luoghi di apprendimento (la scuola, ad esempio). Tale controllo è in larga parte direttamente influenzato dal visitatore, che decide se e quando recarsi al museo, di cosa interessarsi, in quale misura.

³² Gli strumenti comunicativi a disposizione dei musei sono molti ed è possibile suddividerli essenzialmente in due categorie:

- le forme di *comunicazione indiretta*;
- le forme di *comunicazione in presenza*.

Le prime comprendono tutte quelle occasioni nelle quali i due soggetti della comunicazione, cioè chi trasmette e chi riceve, non possono interagire l'uno con l'altro. Nel caso del museo questo si verifica quando, ad esempio, il visitatore legge i materiali preparati dallo specialista, ma, qualora ne avesse bisogno, non potrebbe richiedere ulteriori spiegazioni o approfondimenti. La comunicazione interpersonale invece ha luogo quando entrambi gli attori sono presenti ed esiste interazione tra le due figure. È il caso delle visite guidate e delle attività di laboratorio con la presenza di un operatore.

6. L'animazione museale

Il valore formativo dell'esperienza museale è un tema continuamente dibattuto, soprattutto nel contesto attuale di trasformazione e modernizzazione delle strutture museali. Un compito emergente tra le figure che collaborano nella gestione del museo è anche quello dell'animatore culturale. L'animatore accoglie i visitatori, anima laboratori, guida, spiega, provoca e gestisce discussioni e procedure partecipative. Sia lo status che la metodologia di lavoro dell'animatore sono argomenti molto attuali nel campo della comunicazione scientifica e dell'educazione museale. L'animatore è colui che incoraggia il coinvolgimento attivo in un'attività, il ragionamento intorno a un'opera d'arte o a un oggetto, il gioco culturale. Le strategie di animazione utilizzate all'interno dei musei spesso suscitano reazioni contraddittorie: da una parte attirano l'attenzione di chi lavora sul campo, in cerca di materiali che facciano presa sul gruppo di lavoro; dall'altra sono viste con sospetto da coloro che vedono in queste modalità di lavoro il tentativo di semplificare un discorso complesso, come quello educativo, cercando scorciatoie improduttive rispetto alla strada maestra, più lunga e faticosa. La nascita di questa figura non è ancora riconosciuta nella sua specificità, anche perché ancora lenta, soprattutto in Italia, appare la trasformazione dei musei da luoghi di conservazione e contemplazione dell'opera d'arte a centri di attiva elaborazione culturale anche attraverso l'attivazione di servizi tecnici (depositi, laboratori culturali, videoteche, banche dati).

L'animatore rappresenta la nuova figura di mediazione comunicativa, deputata a sostenere lo sviluppo di capacità e di nuove strutture di conoscenza nei visitatori. Questo ruolo implica ovviamente una preparazione articolata che va dai contenuti relativi alle opere o alle collezioni, alle attività che propongono o presentano, ad una approfondita conoscenza di tipo pedagogico-comunicativo.³³ Gli animatori sono presenti nelle sale espositive, rispondono alle domande del pubblico o lo stimolano, orientano il contatto con gli oggetti e le opere d'arte; in presenza di gruppi, generalmente le classi, se ne fanno carico accompagnandoli durante la vi-

³³ Cfr. S. Bodo. *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2000; C. Ribaldi. *Il nuovo museo*. Milano, Il Saggiatore, 2005; C. David. "Thinking in museums: Reflections among masks". In: *Mediation, Information, and Communication*. Vol. 3, *Information and Behavior*, B.D. Ruben and L.A. Lievrouw. New Brunswick: Transaction Publishers; S. Bitgood, *The Methodology of Visitor Studies*. Special issue of *Visitor Behavior*. N. 3 (1988). In questi ultimi anni il ruolo dell'animatore non include più soltanto "compiti" di tipo educativo negli spazi del museo, ma sta diventando sempre più una figura chiave all'interno della struttura stessa, soprattutto quando si parla di contatto con il pubblico; anche se ancora la sua competenza oltre che il suo profilo professionale formale rimane poco esplicitato e la sua formazione non avviene in modo omogeneo nelle diverse istituzioni dei diversi Paesi.

sita o negli spazi dedicati alle attività educative strutturate. Nei laboratori educativi danno vita a dimostrazioni frontali o assegnano attività sperimentali e ne seguono lo svolgimento.³⁴

L'animatore è l'interfaccia umana tra il museo e il pubblico e questo rende il suo ruolo fondamentale sia dal punto di vista educativo sia da quello dell'accoglienza.

Se la visita di una classe funziona e gli studenti ne sono entusiasti, è spesso grazie anche alla simpatia o all'abilità comunicativa dell'animatore. L'animatore è in grado di fare humor, come di utilizzare altri diversi registri linguistici, trattando con cortesia il pubblico, di organizzare e gestire tempi, cooperare e collaborare con gli altri animatori, rimanere aggiornato sulle notizie, spaziare tra varie conoscenze non solamente scientifiche.³⁵ L'animatore deve anche svolgere la funzione di educatore, incoraggiando esperienze di apprendimento costruite sull'osservazione, sul dialogo e sul pensiero critico.

Le strategie di animazione all'interno dei musei diventano una risorsa in quanto facilitano processi:

- sociali
- relazionali
- culturali
- personali.

Le strategie di animazione sono fasi strutturate utilizzate dall'animatore culturale per facilitare il percorso di visita del gruppo di utenti, percorrendo insieme a loro, in maniera costruttiva, un cammino stimolante ed entusiasmante. Il corretto uso di queste strategie si realizza quando l'animatore ha chiaro l'itinerario educativo, gli obiettivi generali, le finalità specifiche da realizzare all'interno del contesto dato. È necessario considerare che i fruitori cercano nella visita al museo la soddisfazione di bisogni diversi, legati ad esperienze differenti. Si potrebbero individuare a tal proposito sei tipologie di esperienze possibili:

³⁴ Gli animatori possono far parte dello staff permanente del museo con contratti a tempo pieno o determinato, o possono essere personale precario che svolge questo lavoro parallelamente ad altre attività; possono essere studenti, volontari, ricercatori che si prestano a incontrare il pubblico in occasioni speciali. In alcuni casi, soprattutto nelle realtà più piccole, gli stessi animatori svolgono anche le mansioni di vendita dei biglietti e la manutenzione della strumentazione di laboratorio. In altre strutture, soprattutto quelle più grandi, la progettazione dei laboratori educativi è affidata ad animatori più specializzati, mentre i meno esperti si limitano alla presenza in sala e alle visite alle collezioni.

³⁵ Oggetti o opere d'arte di difficile lettura, o esposizioni sulla ricerca scientifica corrente che presentano argomenti particolarmente complessi, possono diventare comprensibili e attraenti laddove l'animatore riesce a operare la corretta mediazione culturale fra la conoscenza contenuta nell'oggetto/opera d'arte e il bagaglio conoscitivo del visitatore.

- ricreativa
- socializzante
- educativa
- estetica
- celebrativa
- emozionante.

Le strategie di animazione/comunicazione possono dare un ottimo contributo alla formazione nell'ottica dell'animazione, ma non sono "formule magiche" che creano benefici per forza propria, a prescindere dall'abilità di chi le usa: il lavoro di animazione presuppone una formazione specifica, dunque, un vivo contributo alla conoscenza e all'utilizzo delle tecniche.³⁶

L'animatore deve naturalmente possedere una conoscenza specifica delle collezioni e dei relativi campi disciplinari, comprensione della teoria e della pratica educativa, competenze nell'uso differenziato delle varie risorse museali. La funzione dell'animatore, dunque, oltrepassa la semplice relazione con gli utenti che fruiscono del bene artistico ponendosi come interfaccia attiva e strategica fra gli utenti e la sfera organizzativa del museo.

³⁶ Potremmo suddividere le tecniche di animazione in due categorie: tecniche per il lavoro di gruppo (si tratta di strategie nate per condurre il gruppo di lavoro in un contesto iniziale di preparazione del clima sociale, una successiva focalizzazione del tema da trattare, poi la condivisione dei punti di vista, segue la valutazione e la conclusione dell'incontro); tecniche per le differenti fasi della vita di gruppo (permetteranno l'evoluzione del gruppo di lavoro verso un traguardo definito). Cfr. V. Lucarini. *Strumenti e tecniche di animazione*. Torino, LDC, 2004.

COMUNICAZIONE E
 RAPPRESENTAZIONE ARCHITETTONICA:
 TRA PERCEZIONE E CONOSCENZA,
 IDEAZIONE ED ESPRESSIONE
 di *Fabio Iannotta*

1. Esistenza ed essenza dell'architettura

Per orientarsi nel viaggio attraverso la molteplicità delle forme simboliche dell'abitare, appare necessario in via preliminare porre attenzione a quelli che ne costituiscono gli aspetti invarianti, affinché nell'osservazione dei fenomeni architettonici sia possibile distinguere, sempre in maniera chiara, l'essere dalle sue molteplici rappresentazioni. Il primo archetipo immediatamente riconoscibile in tutte le forme di architettura è certamente quello del "recinto", confine che si esprime in tutta la sua concretezza attraverso la propria composizione materica, fisica, ma che trova la sua esistenza anche in quanto "segno immateriale" distinguibile attraverso la considerazione del tempo che lo produce, essendo infatti derivato dall'azione dinamica del tracciare.

È proprio in questa sua seconda connotazione che appare chiaro il principale valore simbolico alla base di tale gesto: quello del separare. Ciò emerge in maniera evidente nel mito della fondazione della città di Roma, che trova compimento con la generazione del suo primo confine, inciso a terra come segno con l'aratro. La "sacralità", il valore superiore di un luogo rispetto a ciò che lo circonda viene dunque espresso attraverso un atto di "separazione", generando un legame strettissimo tra questi due aspetti, riconosciuto dai Latini e racchiuso nel potere comunicativo della loro lingua, evidenziato nella similitudine etimologica di *sacrum*, un termine usato per indicare qualcosa dotato di un valore simbolico fuori dal comune, con *sacrificium*, un atto per giungere al sacro che pone l'accento appunto sulla separazione, intrinseca al concetto di offerta che può riguardare lo spazio così come la vita stessa.

Marcare infatti l'entità del valore sacro del limite del nuovo luogo, porta Romolo oltre che a separare spazialmente ciò che non sia fisicamente "interno", anche a recidere i legami di sangue, trovando in Remo non più

un fratello, ma un invasore ed esprimendo con sua uccisione, con il suo sacrificio, nell'estrema separazione da lui, un'ulteriore testimonianza della sacralità della sua città.

Se il primo archetipo descritto rappresenta separazione da ciò che è presente sulla terra, il secondo archetipo del quale nessuna architettura può fare a meno, quello del "riparo", rappresenta confine per ciò che proviene dal cielo. Attraverso di esso è possibile sottrarsi ai tormenti dei fenomeni naturali, incontrollabili e imprevedibili; facendo ricorso a tale confine ci si separa dall'ambiente esterno, si definisce uno spazio interno, un luogo nel quale non semplicemente stare, ma stare bene. Questa primaria, immediata necessità si manifesta con chiarezza nell'essenzialità di strutture primitive come quelle della "capanna", iniziale spazio abitativo, e dei "dolmen", costruzioni tombali; luoghi sicuri nella vita e nella vita dopo la morte, dove il gesto naturale del coprire, del proteggere si concretizza nella fisicità del confine orizzontale: il tetto.

"Riparo" e "recinto" abitano dunque qualunque tipo di architettura generata, e in essi è racchiusa tutta l'"esistenza" dell'architettura, ma la sua "essenza", la sua connotazione più profonda, è legata a un terzo archetipo, quello che proietta e riconosce simboli e significati negli oggetti, la cui capacità espressiva dà significato e nome a tutte le loro forme, che rappresenta l'anima dell'architettura costruita o semplicemente immaginata e ciò che ad essa conferisce la vita: "l'uomo al suo interno".

Proprio nel rapporto con quest'ultimo è individuabile la differenza principale rispetto a qualunque altra forma d'arte e conseguentemente l'unicità dell'esperienza percettiva che ne scaturisce: scultura, pittura, musica, arti visive come cinema e fotografia, possono penetrare profondamente nell'animo dell'uomo, lasciandolo però sempre al di fuori di esse, nell'architettura invece l'uomo è al suo interno, perché la vive e perché tale opera è pensata per lui, e pertanto diventa anch'esso materiale e segno costituente l'opera d'arte.

L'incontro di questi tre archetipi dà vita all'architettura, le regala il suo valore più profondo, un valore che nasce da una successione di rappresentazioni figurative e simboliche che derivano da un susseguirsi di percezioni e ideazioni, conoscenze ed espressioni generando quel fenomeno, sinteticamente semplice ma analiticamente complesso, che costituisce l'esperienza estetica dell'architettura.

In particolare, tutte le forme di architettura, i differenti modi di apparire, di manifestarsi, dalle prime timide forme arcaiche, ai deliri utopistici contemporanei, hanno in se contemporaneamente questi tre archetipi. Le differenze formali degli oggetti creati derivano dagli infiniti significati percepiti ed attribuiti ad ognuno dei tre aspetti e dunque poste in essere dalle loro infinite combinazioni: recinto, riparo, uomo, verranno ricordati,

dimenticati, materializzati, resi evanescenti, evidenziati e nascosti, rafforzati, indeboliti, distrutti e ricostruiti, ridotti, ampliati, testimoniati e negati, ma restano sempre innegabilmente presenti in ogni manifestazione di architettura.

2. L'abitare e il mito della caverna: tra l'architettura dei luoghi e l'architettura della mente

La vita quotidiana, si compone di un intreccio inestricabile di fenomeni, una parte assolutamente corporei come le persone che si incontrano, gli oggetti che si usano, gli spazi che si percorrono, un'altra costituita da elementi assolutamente privi di fisicità come pensieri, sogni ed emozioni.

Entrambi gli eventi coesistono e trovano posto nei domini della realtà che conosciamo con il nome di "luoghi", "il luogo è evidentemente una parte integrante dell'esistenza... ovviamente qualcosa di più di una astratta localizzazione... un insieme, fatto di cose concrete con la loro sostanza materiale, forma, testura e colore. Tutte insieme queste cose definiscono un "carattere ambientale", che è l'essenza del luogo. In generale il luogo è definito dal suo carattere o "atmosfera". Un luogo perciò è un fenomeno "totale" qualitativo, che non può essere ridotto a nessuna delle sue singole caratteristiche, come ad esempio quella delle relazioni spaziali, senza perdere di vista la sua natura concreta".¹

Questa semplice osservazione, implica la necessità di un complesso cambio di prospettiva nell'osservazione dello spazio nel quale siamo immersi e dunque di un passaggio dalla considerazione di strutture spaziali geometrico-matematiche, tridimensionali a quella di luoghi definibili come "esistenziali",² perché legati ai molteplici aspetti della vita dell'uomo, per la cui comprensione risulta necessario abbandonare un approccio scientifico teso all'astrazione, per giungere ad un criterio fenomenologico, che ne consideri la realtà oggettiva.

La principale differenza tra le due rappresentazioni descritte risiede nel fatto che per ciò che definiamo "spazio", l'unico valore di riferimento è quello della posizione, cioè lo "stare", al contrario nel "luogo" predomina la condizione più ampia dell'"abitare" per la quale oltre all'imprescindibile connotazione posizionale, si tiene conto della realtà aumentata dalle qualità degli oggetti che la compongono, in relazione a colui che li vive.

Proprio nella condizione dell'abitare, è racchiuso il principio fondamentale dell'esperienza estetica dell'architettura, che rappresenta il punto di incontro tra l'architettura dei luoghi e quella della mente. Se infatti in un

¹ C. Norberg-Schulz. (1976). *Genius Loci*. Milano, Electa, 2007, p. 6-7.

² C. Norberg-Schulz. [Nota 1], p. 11.

primo momento “l’abitare ci appare in tutta la sua ampiezza quando pensiamo che... (in esso) risiede l’essere dell’uomo, inteso come il soggiornare dei mortali sulla terra”³, ad un’analisi più attenta si osserva un senso ancora più esteso, cioè che “l’abitare, invece e già sempre un soggiornare presso le cose”,⁴ in tale maniera risulta evidente l’entità di tale condizione, nel passaggio dal semplice “stare” in un luogo, al vivere un rapporto di “intima relazione” percettiva e simbolica con gli oggetti che lo costituiscono.

Heidegger inoltre, pone l’accento anche su di un altro aspetto legato all’abitare, cioè alla sua connotazione dinamica che lo lega profondamente al “costruire”, gesto che “è già in sé stesso un abitare”,⁵ in quanto “solo se abbiamo la capacità di abitare, possiamo costruire”,⁶ al tempo stesso riconosce un ulteriore legame con il “pensare”, attività necessaria e indispensabile per vivere un luogo.⁷ Pertanto affiora il duplice aspetto che lega la comunicazione al dimorare, non solo come momento di ricezione simbolica e figurativa, ma anche come atto di espressione creativa.

Dunque il soggiornare presso le cose, genera l’esperienza estetica dello spazio, l’architettura della mente trasfigura quella dei luoghi perché “lo spazio colto dall’immaginazione non può restare lo spazio indifferente, lasciato alla misura e alla riflessione del geometra: esso è vissuto e lo è non solo nella sua possibilità ma con tutte le parzialità dell’immaginazione”.⁸

In particolare Norberg-Schulz considera l’esistenza stessa del vivere un luogo, dipendente da quattro funzioni,⁹ che costituiscono anche i processi generali di insediamento e cioè il “visualizzare”, il “costruire”, il “simbolizzare” e il “radunare” che tendono, nell’edificare l’architettura, a trasformare un sito in un luogo scoprendone i significati potenziali.

Alla base dell’abitare tuttavia ci sono in particolare due concetti, “orientamento” e “identificazione”: perdersi, smarrire cioè il riferimento con quelle strutture spaziali che consentono di avere chiara l’immagine dell’ambiente da cui si è circondati, rappresenta l’opposto del senso di protezione che caratterizza l’abitare stesso. D’altro canto, senza identificazione con l’ambiente circostante viene a mancare tutto l’apparato di relazione significativa che dovrebbe prodursi tra l’uomo e la sua proiezione nelle cose.

Se la perdita di orientamento conduce ad un senso di insicurezza, la mancanza di identificazione porta ad una condizione di alienazione che nega lo stesso essere del luogo, “il passeggero dei *nonluoghi* non ritrova la

³ M. Heidegger. “Costruire abitare pensare”. In: *Saggi e discorsi*. Milano, Mursia, 1993, p. 99. Apparso per la prima volta nella Conferenza tenuta il 5 agosto 1951 nel quadro del Secondo Colloquio di Darmstadt su *Uomo e spazio* e stampato negli atti di tale colloquio.

⁴ M. Heidegger. [Nota 3], p. 101.

⁵ M. Heidegger. [Nota 3], p. 97.

⁶ M. Heidegger. [Nota 3], p. 107.

⁷ Vedi nota 3.

⁸ G. Bachelard (1957). *La poetica dello spazio*. Bari, Edizioni Dedalo, 1999, p. 26.

⁹ C. Norberg-Schulz. [Nota 1], p. 17.

sua identità che al controllo della dogana, al casello autostradale o alla casa. Nel frattempo egli obbedisce allo stesso codice degli altri, registra gli stessi messaggi, risponde alle stesse sollecitazioni. Lo spazio del *nonluogo* non crea né identità singola, né relazionale, ma solitudine e similitudine”.¹⁰

Al contrario il valore opposto, quello del “luogo”, composto da elementi dotati di caratteri specifici, veri e propri “pacchetti di memoria” che rendono l'uomo non alieno ma “abitante”, permette di trovare il senso di appartenenza. Senso che può essere riscoperto anche in luoghi lontani nel tempo e nello spazio nell'incontro, in ambienti completamente diversi, di dettagli simili a quelli conosciuti, come la forma di un cortile o il ritmo di una pavimentazione, capaci di ricordare a chi ne abbia fatto esperienza, sensazioni di luoghi già vissuti rievocandone per un momento il carattere attraverso personali e specifiche emozioni.

In conclusione “l'identità di un luogo è determinata dalla collocazione, dalla configurazione spaziale generale e dalle caratteristiche dell'articolazione”¹¹ e il suo carattere distintivo è generato dall'entità di questi tre aspetti e dalla misura in cui essi combinandosi contribuiscono a conferire l'immagine sintetica finale.

Volendo passare dalle considerazioni di carattere generale appena fatte, ad un'osservazione dei fenomeni più specifica, possiamo fare riferimento ad alcune delle qualità evidenziate da Arnheim¹² come strumento per l'osservazione critica delle forme di comunicazione visuale, quali pittura, scultura, disegno. Qualità che, nel nostro caso assumeranno nuovi significati per riuscire a descrivere quei meccanismi percettivi impliciti nell'esperienza estetica dell'architettura.

Il primo aspetto che può essere usato per la lettura dei fenomeni architettonici è quello dell'*equilibrio*,¹³ la condizione, tra l'altro, più intimamente legata al costruire, perchè presupposto permanente e imprescindibile di ogni struttura. L'equilibrio fisico però può non coincidere con quello percepito, cosa in realtà poco frequente negli edifici in muratura, ma comune per quelli in acciaio o in cemento armato, per i quali, le capacità plastiche sono indipendenti dalla struttura di sostegno.

Occorre sottolineare subito che in architettura, rispetto alle altre arti, le variazioni dell'equilibrio percepito vengono vissute in maniera molto più intensa, proprio in virtù del fatto che abitare eventuali squilibri fa sì che essi vengano colti con maggiore prossimità.

Un'altra considerazione che emerge è che un eventuale condizione di equilibrio di una architettura non risulta mai immobile, questo per le pos-

¹⁰ M. Augè. (1992). *Nonluoghi*. Milano, Elèuthera, 2001, p. 95.

¹¹ C. Norberg-Schulz. [Nota 1], p. 179.

¹² Cfr. R. Arnheim. *Arte e percezione visiva*. Milano, Feltrinelli, 2004.

¹³ Cfr. R. Arnheim. [Nota 12], p. 36-51.

sibili variazioni prospettiche generate dal movimento delle persone, attorno e dentro di essa. Proprio in virtù di ciò in uno stesso edificio possono verificarsi differenze anche significative nell'entità dell'equilibrio percepito al cospetto delle diverse parti dello stesso, anche con piccole variazioni di posizione dell'osservatore.

L'atteggiamento dell'uomo rispetto alle forme dotate o meno di equilibrio non è univocamente determinato, se infatti per un verso, l'uomo tende all'equilibrio in tutti momenti della sua vita fisica e psichica e anche vero che al tempo stesso vive nel movimento, nell'attività, nel cambiamento, tutte espressioni di instabilità. Se dunque la valutazione positiva o negativa dei due stati può variare da persona a persona, ciò che invece appare condiviso è che una composizione sbilanciata comunica accidentalità, provvisorietà, ambiguità, apparente attesa di un'inevitabile successiva condizione di equilibrio, mentre composizioni equilibrate comunicano l'idea di concluso, di ordine e stabilità, dove tutti fattori hanno trovato il loro giusto posto.

L'equilibrio sottintende infine il concetto del "peso". Anche in questo caso i pesi fisici possono non corrispondere a quelli percepiti. Fenomeni di ambiguità percettiva sono attuati per specifiche volontà compositive ad esempio giocando sulla differenza tra la quantità di materia effettiva e la superficie offerta alla vista, oppure sulla natura del materiale, o ancora sul peso percettivamente differente posseduto dai colori, la cui variazione può dar luogo a sostanziali cambiamenti rispetto allo stato di equilibrio di partenza. Un ulteriore riferimento nella lettura degli oggetti abitati è costituito dall'osservazione del *movimento*, che rappresenta "il più forte richiamo visivo dell'attenzione".¹⁴ Ogni architettura infatti per il fatto stesso di essere costituita da forme, ha cristallizzato nelle sue fattezze, caratteristiche dinamiche e tale fenomeno, emerge in molteplici aspetti della vita della costruzione.

In primo luogo ad esempio lo si può riconoscere nell'alternanza esistente tra i pieni e i vuoti di un edificio, che non a caso viene chiamata ritmo, rievoca infatti il susseguirsi di suoni e di pause proprio della musica, come avviene nella cappella di Ronchamp, dove le finestre esistenti possono determinare un tempo scandito da una musicalità assolutamente differente rispetto alla partitura regolare, ad esempio, della facciata di un edificio rinascimentale, dove l'alternanza di finestre e muri scandisce cadenze ripetitive, che ritroveremo con un altro passo ad esempio nei porticati.

Ancora si può riconoscere il movimento nell'alternanza dell'ampiezza di spazi interni, cioè nel passaggio da ambienti di dimensioni ridotte ad ambienti più grandi, quasi fosse il respiro dell'edificio. Un'ulteriore te-

¹⁴ Cfr. R. Arnheim. [Nota 12], p. 303.

stimonianza del movimento degli edifici è visibile nelle variazioni della disposizione di alcuni oggetti rispetto alla regolarità di altri che gli sono prossimi, come può accadere ad esempio nell'arretramento o avanzamento di un edificio rispetto a un fronte compatto o magari alla sua rotazione.

Altre volte sono gli stessi elementi dell'architettura a generare un'urgenza di movimento attraverso forme sinuose, vere e propri reti che imprigionano lo sguardo, come succede ad esempio per il Guggenheim Museum di Bilbao, o nelle volute di una chiesa barocca.

Movimento certamente più discreto è quello che si affida alle irregolarità dei materiali come avviene per i muretti a secco, nei quali lo sguardo che vi si poggia viene guidato secondo percorsi costituiti da molteplici direzioni, o che si osserva nella disposizione leggermente sfalsata di due pannelli sovrapposti che creano un binario per lo sguardo. Naturalmente un ultimo aspetto del movimento, meno evidente perché dato per scontato è portato all'interno dell'architettura dalle stesse persone che la abitano attraverso il loro cambiar posizione in relazione alle loro esigenze.

La percezione del movimento in un'architettura avviene attraverso lo sguardo che scandisce in maniera quasi tattile lo spazio, impiegando un certo tempo nel seguire i confini, "l'occhio, nel seguire la forma delle cose... ha compiuto lo stesso gesto della mano",¹⁵ in un certo tempo, con un certo ritmo. In definitiva il movimento, la cui entità varia dalla velocità all'immobilità, dal chiasso al silenzio, varia da luogo a luogo opponendosi sempre alla monotonia formale, testimonianza dell'incomunicabilità.

La terza chiave di lettura dei luoghi costruiti esaminata è espressa dai concetti concatenati di *configurazione*¹⁶ e *contesto*. In particolare per "configurazione" intendiamo la forma superficiale del "contenuto architettura" e per contesto tutto ciò che è al di fuori di essa ma a cui è legata da relazioni di varia natura e di varia intensità: storiche, affettive, percettive, funzionali, simboliche, formali, materiche ed altre ancora.

In tale rapporto l'estetica dell'architettura esprime tutto il suo potenziale comunicativo. Il limite costituito dalla configurazione dell'architettura sempre a contatto con il contesto, può essere considerato spazio di dialogo tra i significati simbolici portati dalla superficie stessa e quelli che provengono dall'esterno e si confrontano con essa.

È opportuno notare che la parola contesto non è qualcosa di astratto, di alieno, non è dunque solo il paesaggio più o meno indefinito che circonda l'opera, sia esso naturale o antropico, ma il contesto è costituito anche dalle persone che all'esterno e all'interno di essa che ne osservano le forme.

Comunicando a tutto ciò che entra in relazione con lei, a volte con rap-

¹⁵ H. Focillon. *Vita delle forme* seguito da *Elogio della mano*. Torino, Piccola Biblioteca Einaudi, 2002, p. 120.

¹⁶ Cfr. R. Arnheim. [Nota 12], p. 55 e seg.

porti permanenti come con gli altri edifici, a volte con dialoghi occasionali come fa con le persone che le passano davanti, tale superficie si esprime attraverso le lingue della disposizione, della composizione e della materia, con messaggi che indicano per lo più condizioni del tipo: “chiuso o aperto”, “collegato o separato”, “lontano o vicino”, “simile o diverso”, “mimetico o alieno”, “opaco o trasparente”, “giovane o antico”, ma anche in diversi casi simboli e immagini ben specifiche.

L'ultimo aspetto imprescindibile per la lettura delle forme architettoniche è senza dubbio quello della *luce*,¹⁷ legato intimamente a quello del *colore*. La trattazione di questo argomento richiederebbe uno studio specifico di entità molto rilevante, per la grandezza e la complessità del tema. Data pertanto l'impossibilità di trattare l'argomento in maniera esauriente in questo articolo, ne si considerano solo alcuni aspetti fondamentali funzionali ai nostri obiettivi.

Considerando il fenomeno in sé della luce naturale, “controparte viva del calore”, esclusivamente da un punto di vista percettivo, risulta subito chiaro che nell'incontro con i luoghi, questa manifesta gli oggetti, “crea” lo spazio, regala il senso del tempo, attraverso la descrizione dell'ombra comunica il senso di profondità, la tridimensionalità degli oggetti, in situazioni complessivamente buie, un singolo raggio luminoso su un oggetto può catturare centinaia di sguardi polarizzando l'attenzione, testimonia la natura dei materiali su cui si poggia, in pratica “svela” la realtà.

Ma se da un lato la luce come si è detto manifesta le cose, da un altro, essendo un fenomeno mutevole, complica l'esperienza percettiva rendendola variabile: trasforma gli spazi, crea differenza nelle atmosfere degli stessi luoghi, altera i rapporti cromatici e dunque la loro espressività dal momento che l'identità di un colore non risiede nel colore stesso ma nel rapporto che stabilisce con il contesto; ancora in mancanza dell'ombra la luce può addirittura celare la profondità degli oggetti normalmente rivelata e dunque può modificare alcuni equilibri, movimenti e forme dell'architettura che accarezza.

Dunque quest'ultima chiave di lettura oltre ad avere un carattere specifico di comunicazione, influisce anche sugli altri temi precedentemente visti che pertanto vanno considerati sempre relazionandosi ad essa.

L'utilizzo di questi quattro aspetti nella lettura dei luoghi antropici, aiuta a prestare attenzione al modo di comunicare dei fenomeni architettonici sottolineando lo stretto legame esistente tra architettura dei luoghi e architettura della mente, tra mondo fenomenico e realtà percettiva.

Fino ad ora si è considerato in pratica il concetto di “esperienza”

¹⁷ Cfr. R. Arnheim. [Nota 12], p. 247 e seg.

dell'architettura con un atteggiamento volto a esaminare i messaggi che ne scaturiscono in relazione all'uomo. Tuttavia ciò rappresenta solo un primo livello di comprensione dei luoghi, corrispondente ad una "misura percettiva" dell'esistente, uno stato molto prossimo a quello degli uomini al cospetto delle ombre nella caverna rappresentata da Platone.

Raggiungere la "conoscenza" nel rapporto con i luoghi significa cercare la loro più intima identità, il loro *genius loci*, il loro modo di comunicare più profondo, quello stato di comprensione della verità che trova corrispondenza nel mito platonico, nell'immagine dello schiavo che una volta liberatosi vede le cose reali e infine la luce del sole. Ciò si attua in architettura, superando la concezione del "rilievo geometrico" esclusivamente legato alle dimensioni fisiche, attraverso la scienza del "rilievo eco-geometrico", attuata attraverso la misurazione "cognitiva"¹⁸ di tutte le dimensioni e caratteristiche dell'oggetto, tradotte in rappresentazioni grafiche intese come strutture comunicative complesse.

Afferma Platone: «Se dunque l'agir bene per noi consistesse in questo, ossia nel scegliere e nel fare le cose che sono di dimensioni più grandi e di evitare e nel non fare quelle che sono di dimensioni più piccole, in tal caso da che cosa dipenderebbe la salvezza della nostra vita? Dall'arte del misurare o dalla forza dell'apparenza? O non è forse vero che questa forza delle apparenze ci svierebbe e ci farebbe perdere e lasciare più volte le stesse cose e pentirci, sia nella scelta sia nell'esecuzione delle cose grandi e delle piccole, mentre l'arte del misurare annienterebbe la forza di quest'illusione e manifestando la verità, farebbe acquistare all'anima la tranquillità, la rinsalderebbe nel vero e salverebbe la nostra vita? [...] Ebbene amici, poiché la salvezza della nostra vita ci risultò consistere nella corretta scelta del piacere e del dolore, del più e del meno grande, del più e del meno intenso, del più lontano e del più vicino, non è forse evidente, innanzi tutto, che non può non essere una capacità di misurare, dal momento che si tratta di una ricerca riguardante l'eccesso e il difetto e l'uguaglianza reciproca? [...] E poiché è una capacità di misurare è necessario che sia un'arte e una scienza».¹⁹

Una rappresentazione che parte da tali premesse e che si pone tali obiettivi, considerando contemporaneamente le combinazioni degli elementi geometrici e delle qualità assegnate ai componenti che li costituiscono, prende appunto il nome di "rappresentazione Eco-geometrica",²⁰

¹⁸ Cfr. F. Iannotta. "La rappresentazione dell'invisibile, le dimensioni concrete dell'immateriale". In: C. Gambardella, F. Iannotta, M. Piscitelli (a cura di). *Misura e Identità*. Napoli, La Scuola di Pitagora Editrice, 2007.

¹⁹ Platone. "Protagora 356B-357B". In: G. Reale (a cura di). *Platone - Tutti gli scritti*. Milano, Rusconi.

²⁰ Cfr. C. Gambardella. *Ecogeometria in Venafra*. Napoli, ESI, 2001. E anche C. Gambardella. "Mens Mensura". In: C. Gambardella, S. Martusciello (a cura di). *Le Vie dei Mercanti*,

attraverso la quale, in relazione alla definizione di un oggetto o di un luogo, l'ambiente geometrico viene "aumentato" da quello costituito dalle relazioni tra le sue qualità, passando da strutture comunicative esclusivamente geometriche a strutture geometrico-relazionali n-dimensionali, vera e propria misura, vero e proprio universo di linguaggi costituenti un luogo che si interpone tra l'io dell'osservatore e la realtà esistente.

Anche in questo secondo e più profondo livello di conoscenza dei luoghi e degli oggetti, premessa indispensabile per qualunque operazione di rilievo volta alla "cattura della realtà", è ancora una volta l'"abitare" che grazie alla sua condizione di rapporto sintetico con l'esistente, aiuta ad umanizzare e unificate le operazioni analitiche legate al conoscere, rendendole a loro volta comunicabili e facendone emergere il "carattere", "Lo spazio era sempre là, ma aveva cessato di predominare. La mente si interessava, soprattutto, non di misure e collocazioni, ma di essere e di significato".²¹

3. Babel e il linguaggio universale: "architettura contemporanea e comunicazione"

Amleto: «Lassù, vedete quella nuvola? Non ha quasi la forma di un cammello?»

Polonio: «Per la santa messa, sembra proprio un cammello.»

Amleto: «O piuttosto una donnola.»

Polonio: «Ha il dorso della donnola.»

Amleto: «O una balena.»

Polonio: «Una vera balena.»²²

Osservando i processi di ideazione, si è portati a sostenere che sia assoluta "la supremazia delle idee sulla forma e la possibilità per quest'ultima di esprimere rimandi mutevoli addirittura indipendenti rispetto all'immagine",²³ tuttavia nel fare operativo, ci si rende conto che le idee nascono sempre dall'osservazione di cose reali e in particolare dagli stimoli che si ricevono dal mondo esterno.

Alla luce di ciò si può affermare che la creatività è nello sguardo, in quel mondo sospeso tra idee e forme, in quell'istante immediatamente dopo l'essere e immediatamente prima del divenire.

il disegno come topologia della mente. Firenze, Alinea, 2006.

²¹ A. Huxley. *Le porte della percezione*. Milano, Oscar Mondadori, 2002, p. 6.

²² W. Shakespeare, *Amleto*, atto III, conclusione della scena II.

²³ Cfr. F. Iannotta. "Morfeo e l'evoluzione della forma". In: C. Gambardella, S. Martusciello (a cura di). *Le Vie dei Mercanti, Rappresentazione come governo della modificazione*. Napoli, ESI, 2005.

Tra le cose che influiscono di più sui processi creativi possiamo indicare gli strumenti stessi che si usano nella concretizzazione dell'idea, perché ne regolano i tempi e i modi. In particolare nel caso dell'architettura, ciò si concretizza nel disegno per rappresentarla (oltre che nelle tecnica costruttiva per realizzarla), dunque riflettere su tale aspetto può risultare utile per una più approfondita analisi estetica delle forme costruite.

Pertanto, osservando il processo del disegno manuale, padre esclusivo dell'architettura fino alla modernità, la mano direttamente collegata alle capacità sensoriali, percettive, cognitive ed intellettuali, compie le sue azioni attraverso oggetti semplici tutti dotati di fisicità, che impongono, a fronte di un'immediatezza concettuale e pratica, la necessità di predeterminare in molti casi le preferenze prima di provvedere alla rappresentazione di un oggetto a causa della lentezza nel cambiare le scelte fatte, come vale ad esempio per una prospettiva e la scelta del suo punto di vista con i metodi tradizionali.

Al contrario nel processo che regola il disegno assistito dall'elaboratore elettronico, che dà impulso al progetto contemporaneo, il distacco tra la mano e l'effetto che produce è di gran lunga più ampio, gli strumenti hardware correlati a quelli software scompongono il gesto in un insieme di istruzioni, ricodificandole e ricombinandole per giungere alla fine al risultato voluto; ciò rende tale modo di disegnare necessariamente diverso dal primo e soprattutto con tempi differenti (a volte maggiori a volte minori) tra la scelta e l'esecuzione, e al tempo stesso offre la possibilità di compiere scelte di rappresentazione in maniera simultanea con la costruzione dell'oggetto, grazie alla possibilità ad esempio del cambiamento rapido dei punti di vista da rappresentare guardando dinamicamente il progetto.

In pratica, con il cambiamento degli strumenti, l'attenzione del progettista si sposta dal "risultato" al "processo", inteso come graduale sequenza di scelte derivanti dalla rapida osservazione diretta delle molteplici possibilità compositive.

Il disegno, legato a questa nuova gestualità, apparendo non più come risultato ma come processo, abbandona la sua valenza di elemento esterno, di "disegno statico predefinito", di prodotto finale uscito dall'immaginazione del progettista, per assumere i connotati di un'estensione di tale facoltà nel momento in cui ad esso si delegano molte delle percezioni che nel passato dovevano essere immaginate prima che rappresentate, facendo acquisire al disegno della contemporaneità la qualità di "disegno dinamico conoscitivo".

In particolare il disegno dinamico si esprime attraverso simulazioni tridimensionali, correntemente definite "modellazione", in essa nonostante il tradizionale piano bidimensionale che continua a frapporsi tra l'osservatore e la realtà immaginata, costituito in questo caso non più dal foglio

ma dallo schermo, vengono ricostruite le quattro dimensioni attraverso la costruzione di un modello e la possibilità di mutare il punto di vista simulando di fatto il movimento e la trasformabilità nel tempo.

Il disegno dinamico risulta quindi un disegno conoscitivo perché permette attraverso l'osservazione diretta di comprendere la realtà virtuale dell'oggetto (figurazione modificabile variando contestualmente le sue qualità) del tutto simile rispetto a quella reale, permettendoci di effettuare un'analisi diretta del progetto e dei suoi componenti, attraverso un unico sistema di rappresentazione che racchiude tutti i punti di vista possibili.

Come tale il disegno contemporaneo, in maniera più evidente rispetto al passato, risente delle forze generate dallo spazio antropico contemporaneo che vede nell'ineffabile e nel continuo cambiamento le sue qualità più evidenti, trovando pertanto nella "metamorfosi"²⁴ la sua caratteristica fondativa. Se nel passato disegnare significava fissare una scelta, oggi il significato si avvicina di più a quello di cambiamento, "disegnare" non significa più "fermare sulla carta", ma "modificare progressivamente".

Il disegno del progetto e la sua percezione sono ovviamente strettamente collegati e ogni cambiamento di uno dei due ha inevitabili effetti sull'altro; pertanto bisogna considerare che la percezione del progetto corrispondente ai disegni statici predefiniti risulta diversa da quella corrispondente ai disegni dinamici conoscitivi.

Nel primo caso, è la "prefigurazione" ad avere un valore fondamentale, infatti, la percezione agisce sull'immaginazione risultando da subito "selezione" e "volontà",²⁵ arrivando al disegno da realizzare avendolo già predefinito scegliendolo tra i molteplici scenari immaginati; le successive variazioni subiranno lo stesso percorso formativo, quindi "nell'iter classico della progettazione l'artista concepisce l'opera come idealmente conclusa e successivamente dispone il piano delle fasi esecutive, il progetto, che ha una funzione puramente strumentale perché l'opera è già virtualmente data. (...) nel primo caso insomma ciò che importa è il punto d'arrivo".²⁶

Nel caso della percezione corrispondente ai disegni dinamici conoscitivi, la prefigurazione perde gran parte del suo valore lasciando il passo alla "figurazione", nella quale la percezione che opera scelte progettuali viene trasposta dall'immaginazione all'osservazione diretta di oggetti che cambiano sotto i nostri occhi, arrivando al disegno da realizzare non avendolo già predefinito ma scegliendo di volta in volta le variazioni da effettuare accompagnando l'evolversi del progetto; in ciò si trova una evidentissima corrispondenza con il pensiero *gestaltico* per cui "ciò che si vuole rendere percettibile non è l'oggetto della percezione, ma la percezione

²⁴ Cfr. U. Galimberti. *Psiche e teche*. Milano, Feltrinelli, 2005, p. 205.

²⁵ G.C. Argan. *Progetto e destino*. Milano, Il Saggiatore, 1965, p. 40-41.

²⁶ G.C. Argan. [Nota 26], p. 42.

in sé, come processo. Poiché un processo è un movimento, nello spazio e nel tempo, le immagini *gestaltiche* sono sempre cinetiche: il movimento può essere ottenuto con mezzi meccanici o suggerendo allo spettatore certi spostamenti o col ritmo stesso dell'immagine".²⁷

Nell'atto del disegnare contemporaneo dunque, risulta modificato proprio il modo di percepire del progettista, da un tipo di percezione essenzialmente "metafisica" si passa a un tipo di percezione essenzialmente "fisica".

Tuttavia l'aspetto principale che influisce in maniera determinante sull'espressione creativa è certamente la cultura di riferimento nella quale vive il progettista. Sia quella riferibile ad un intorno più prossimo, "locale" nel quale è vissuto, sia quella che lo proietta in una realtà più ampia, "globale", che lo fa avvicinare alla consapevolezza di essere un uomo nella storia.

Riferendoci a questo secondo aspetto più generale, osserviamo che l'epoca contemporanea è caratterizzata da una complessità²⁸ del mondo aumentata in tutti gli aspetti, definita da una cultura dell'immagine svuotata dei propri contenuti, e finalizzata a una logica di produzione che si alimenta di precarietà, di cambiamento e di consumabilità, quest'ultima probabilmente fondamento dell'epoca contemporanea, dove la sovrabbondanza delle informazioni e i tempi sempre più ridotti per coglierle sono le caratteristiche dei metodi di comunicazione attuali. I segni, figli di tale realtà e delle nuove tecniche da essa prodotte, smettono di essere simbolici (pieni di contenuto) per assumere la connotazione di vettori di significato (ossia portatori di un messaggio), mentre ad assumere la connotazione di simbolo è il disegno nel suo complesso.

Ma mentre un contenuto trova il suo fine nella sua stessa essenza e pertanto può vivere di vita propria, ogni messaggio esiste per un fine e la sua esistenza è giustificata solo in ragione di esso. Proprio per questo, poiché i messaggi trovano corrispondenza in una realtà che cambia costantemente, anche i loro fini e quindi i segni ad essi legati, si trovano in un dinamismo continuo necessario alla loro esistenza. Di conseguenza il disegno, l'universo che li contiene sinteticamente e che può essere inteso come espressione di tutti i loro fini, ha necessità per vivere di dover cambiare rapidamente. È la dinamicità stessa della maggior parte dei disegni architettonici contemporanei (sia nel processo che porta alla loro determinazione, sia nel risultato finale spesso metafora di movimento) a suggerire

²⁷ Cfr. F. Iannotta. "Ermes e l'identità della complessità". In: C. Gambardella, S. Martusciello (a cura di). *Le Vie dei Mercanti, da Luca Pacioli all'Ecogeometria del territorio*. Napoli, ESI, 2004.

²⁸ G.C. Argan. [Nota 26], p. 49.

l'immagine di segni che si incontrano e che appaiono dunque quasi dotati di vita propria, con movimenti propri, con ragioni proprie e con fini propri.

Segni che possiamo definire "sensibili" per il loro apparire come "dotati di sensibilità" nel registrare le variazioni di una realtà da cui sono determinati, ma anche per il loro essere maggiormente "esperibili" in quanto percepiti come concreti come avviene attraverso l'osservazione delle simulazioni fotorealistiche o nel girare attorno ad essi cambiando dinamicamente il punto di vista delle costruzioni 3D, e infine per il loro risultare "rilevanti" per la possibilità che offrono di essere portatori di un numero molto grande di significati e parametri, cosa che si apprezza soprattutto nelle costruzioni dei rendering, espressioni di una realtà parallela alla nostra al cui grado di complessità tendono nella ricerca di somiglianza figurativa con essa (infatti ogni elemento del disegno è portatore di una serie di comandi che si combineranno e si sovrapporranno in maniera complessa al fine di simulare quanto più possibile un effetto reale).

La società contemporanea si nutre di comunicazione, un tipo di comunicazione istantanea e labile che deve costantemente rinnovarsi e che trova nel culto dell'immagine la sua espressione più efficace e veloce, attraverso di essa infatti "lo *choc* prende il posto dell'emozione",²⁹ permettendo di catturare l'attenzione e conciliando ciò con l'esigenza propria dell'attività produttiva attuale, di un ricambio più frequente possibile attuato attraverso la variabilità delle forme, "Il consumo materiale ha durate troppo lunghe, così si ricorre al consumo psicologico: per consumare un oggetto ci vuole tempo, un'immagine si consuma in un momento, se ne è subito stanchi".³⁰

Al tempo stesso però il mondo contemporaneo trova nell'espressione dell'io, causato da un relativismo esasperato, il suo modo di essere, pertanto ci si trova di fronte a due aspetti contrapposti che convivono nel progetto contemporaneo sia pure in proporzioni differenti a seconda dei casi.

L'architettura, infatti in quanto forma d'arte ha racchiuso dentro di sé in maniera indissolubile sia il concetto di "espressione" (azione che tiene conto essenzialmente del sé), sia quello di "comunicazione" (azione che tiene conto essenzialmente dell'altro) e questi due fattori combinati producono la polifonia di linguaggi propria dell'epoca attuale.

Il linguaggio disegnato nel progetto assume pertanto connotati nuovi abbandonando i segni grafici tradizionali per ricercare nuove forme espressive in grado al tempo stesso di comunicare i propri effetti e i propri significati al maggior numero di persone

Quindi da un lato si hanno linguaggi compositivi tesi a rappresentare la realtà al di là di ciò che è, dove l'apparire fisico, misurabile, lascia il posto a immagini dai molteplici significati dove la metafora e l'allegoria costitu-

²⁹ G.C. Argan. [Nota 26], p. 34.

³⁰ G.C. Argan. [Nota 26], p. 34.

iscono le forme e i materiali del progetto, in essi l'immagine che li racchiude perde la sua capacità unificatrice per apparire costituita da frammenti, come si osserva nei progetti di Daniel Libeskind, Zaha Hadid, Marcos Novak, Ben van Berkel o dei Nox; dall'altro la composizione linguistica del progetto tende a trasmettere con effetti reali, ancorché evocativi, come il progetto si andrà a configurare, affidando alla simulazione fotorealistica la comunicazione delle idee, delle tecnologie, dei materiali e degli effetti scelti, in questi casi l'immagine generale conserva il suo ruolo sintetico e unitario come avviene nelle architetture di Renzo Piano, di Toyo Ito, Alvaro Siza o Eduardo Souto de Moura.

Pertanto effettuando un gioco di parole, come semplice trasposizione linguistica che trova riscontro nel cambiamento profondo delle priorità e quindi del senso, possiamo affermare che nel primo caso si ha un "progetto come rappresentazione", per cui il problema spaziale dal punto di vista del linguaggio compositivo appare subordinato al problema rappresentativo, lo spazio è generato dalla sua stessa rappresentazione e appare esteticamente definito solo se quest'ultima appare tale; nel secondo caso invece osserviamo la "rappresentazione del progetto" dove il ribaltamento dei termini corrisponde ad un ribaltamento delle priorità, per cui lo spazio e i suoi rapporti materico-dimensionali, risultano essere il primo motore della composizione.

La condizione della contemporaneità appare dunque assolutamente coincidente con il mito di Babele e in particolare con la frammentazione dei linguaggi in una polifonia complessa di suoni differenziati, ognuno dei quali vive l'urgenza di essere ascoltato e compreso. Al tempo stesso il crollo fisico della torre e la conseguente dispersione degli uomini, è individuabile nella condizione contemporanea caratterizzata dalla perdita dell'univocità di sistemi di riferimenti certi, e al conseguente recupero di un relativismo percettivo ed espressivo in grado di rispondere a necessità esclusivamente di carattere contingente.

Nella condizione contemporanea, in generale, si perdono dunque proprio quei due caratteri distintivi per la condizione dell'abitare e dunque per la definizione dei luoghi: la capacità di "identificarsi" e quella di "orientarsi".

In tale contesto il concetto di "bello", si trova a essere frammentato esattamente come il linguaggio perché ogni linguaggio lo definisce in un modo esclusivo. Si assiste dunque all'impossibilità di pervenire ad un'idea generale di bellezza fondata esclusivamente su canoni di tipo estetico.

Ciò che resta, al contrario, e proprio la "necessità del bello", l'uomo infatti, i cui caratteri distintivi restano comunque costanti, ha il bisogno per coltivare l'aspirazione a migliorarsi, a progredire, del confronto con cose

che rimandano all'idea di "perfezione", come termine di paragone e come misura del proprio essere.

Appare dunque attuale e opportuno considerare, in un discorso volto alla ricerca estetica, non più il concetto particolarizzato del bello, quanto quello generale di "armonia". Un'idea di armonia però non coincidente completamente con quella alla base del pitagorismo, che la vuole come "ciò a cui ogni cosa tende nel suo formarsi e ciò in cui si quietava nel suo compimento"³¹ in quanto costituita da opposti che tendono ad annullarsi, ma in accordo con la condizione del tempo, un'idea di "armonia dinamica" che valorizzi e non annulli le componenti che la costituiscono.

Qualunque ricerca tesa al raggiungimento di tale finalità, ha come premessa la necessità di superare i limiti di una ricerca compositiva concentrata esclusivamente su questioni di natura formale e riconsiderare la posizione dispersa dell'uomo, per ripensare ad esso nuovamente avvolto dal recinto e coperto dal riparo, nuovamente interno all'architettura, nuovamente come causa prima e fine ultimo dell'arte del costruire.

³¹ N. Campagna. *Le parole dei filosofi, filosofi greci*. Napoli, RCE Edizioni, 2007, p. 47.



I tre archetipi: recinto, riparo, uomo



Souto de Moura. Due case a Ponte de Lima Portogallo 2001-2002



F.O. Gehry, hotel Marques de Riscal, Elciego, Spagna (2004-2008) e Tadao Ando, Casa Iwasa, Ashiya, Giappone (1982-1990)



F.O. Gehry, palazzo del National Nederlanden
(o Ginger e Fred), Praga,
Repubblica Ceca (1992-1996)



Le Corbusier, Cappella di Ronchamp - Notre
Dame du Hat, Ronchamp, Francia (1955)



Toyo Ito, l'uovo dei venti,
Yokohama Giappone, (1989)



Daniel Libeskind, Museo Ebraico, Berlino, Germania (2001)

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. *Management Skills: Motivating Individuals and Teams. Training program materials*. Burlington, MA, Linkage Ink, 2000.
- AA.VV. "Management Sciences for Health. Creating a Climate that Motivates Staff and Improves Performance". *The Manager*, n. 11 (mar. 2002), p. 1-22.
- AA.VV. *Linee Guida per L'integrazione dei Disabili in Azienda: da obbligo a risorsa*. Fondazione IBM Italia, ASPHI, 2007, p. 8.
- AA.VV. Managing a Multicultural Work Force, *Black Enterprise*, n. 31, (2001).
- Abe, H., Wiseman, R.L. "A Cross-Cultural confirmation of the dimensions of the intercultural effectiveness". *International Journal of Intercultural Relations*, n. 7, (1983), p. 53-67.
- Acidini Luchinat, C. *Il museo americano. Dietro le quinte di un mito*. Milano, Electa, 1999.
- Airoldi, G. A. "Le comunicazioni aziendali per il cambiamento strategico e organizzativo delle banche". In: AA. VV. *La comunicazione nelle banche*. Milano, IlSole24Ore, 1987.
- Alhakami, A. S., Slovic, P. "A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit". *Risk Analysis*, n. 14, 1994, p. 1085-1096.
- Amick III, B.C., Habeck, R.V., Hunt, A., Fosset, A.H., Chapin, A., Keller, R.B., Katz, J.N. "Measuring the Impact of Organizational Behaviors on Work Disability Prevention and Management". *Journal of Occupational Rehabilitation*, n. 10 (gen. 2000), p. 20-23.
- Antinucci, F. *Comunicare nel museo*. Bari, Laterza, 2004.
- Arai, M., Wanca-Thibault, M., Shockley-Zalabak, P. "Communication Theory and Training Approaches for Multicultural Diverse Organization: Have Academics and Practitioners Missed the Connection". *Public Personnel Management*, n. 30 (apr. 2001), p. 89-92.
- Arcidiacono, C., Gelli, B.R., Putton, A. *Empowerment sociale. Il futuro della solidarietà: modelli di psicologia della comunità*. Milano, Franco Angeli, 1999.

- Arena, G. (a cura di). *La comunicazione di interesse generale*. Bologna, Il Mulino, 1995.
- Argan, G. C. *Progetto e destino*. Milano, Il Saggiatore, 1965.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N., Romero, A. A. "Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance". *Journal of Applied Social Psychology*, n. 25 (giu. 1995), p. 512-529.
- Arnheim, R., (1954, 1974). *Arte e percezione visiva*. Milano, Feltrinelli, 2004.
- Ashforth, B.E., Mael F. "Social Identity Theory and the Organization". *Academy of Management Review*, n. 14 (gen. 1989), p. 20-39.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C.P.M., Peterson M.F. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Sage, 2000.
- Ayoko, O.B., Härtel, C.J. "Cultural Difference at work: How managers Deppen or Lessen the Cross- Racial Divide in their Workgroups". *Queensland Review*, n. 7 (gen. 2000), p. 77-87.
- Augè, M., (1992). *Nonluoghi*. Milano, Elèuthera, 2001.
- Bachelard, G., (1957). *La poetica dello spazio*. Bari, Edizioni Dedalo, 1999.
- Bagnara, S., Failla, A., Mazzotti, S. *Il Valore della Diversità*, Fondazione IBM Italia e ASPHI, 2006.
- Barnett, J., Breakwell, G.M. "Risk Perception and Experience: Hazard Personality Profiles and Individual Differences". *Risk Analysis*, n. 21, (2001), p. 171-177.
- Barman, Z. *La società dell'incertezza*. Bologna, Il Mulino, 2000.
- Beamer, L. "Learning Intercultural Communication Competence". *Journal of Business Communication*, n. 29 (mar. 1992), p. 285-303.
- Beck, U., (1986). *Risikogesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp*. Trad. It. La società del rischio: verso una seconda modernità. Roma, Carocci, 2000.
- Bennett, P., Calman K. *Risk communication and Public Health*. Oxford, Oxford University Press, 1999.
- Benschop, Y., Meihuizen H.E. "Keeping up gendered appearances: representation of gender in financial annual report". *Accounting, Organizations and Society*, n. 27, (2002), p. 611-636.
- Bertacchini, P. A., Bigotta, E, Pantano, P. *Il museo nell'era digitale*. Catanzaro, Abramo, 1997.
- Bevitori, P. (a cura di), *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute. Strategie di comunicazione del rischio e analisi di alcuni casi reali*. Milano, Franco Angeli, 2004.
- Bigotto, M. *Pestilenze. Dall'Aids alle reti di comunicazione: virus e contaminazione come metafora del nostro tempo*. Roma, Castelvecchi, 2000.

- Bingley, P., Westergaard-Nielsen N. "Personnel policy and profit". *Journal of Business Research*, n. 57 (mag. 2004), p. 557-563.
- Biocca, M. *La comunicazione sul rischio per la salute*. Torino, Centro Scientifico Editore, 2002.
- Bisio, C. *Comunicare in Azienda*. Milano, Franco Angeli, 2004.
- Bitgood, S. (Ed.), "The Methodology of Visitor Studies". *Special issue of Visitor Behavior*, n. 3 (mar. 1988).
- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, by a committee of college and university examiners. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: Longman, Green, 1956.
- Bodega, D. "La comunicazione nel cambiamento culturale dell'azienda". *Economia & Management*, n. 4, (1988) p. 78 - 87.
- Bodo, S. *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2000.
- Bollo, A. *I pubblici dei musei. Conoscenze e politiche*. Milano, Franco Angeli, 2008.
- Bombelli, M.C. "Uguali o Diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management". *Economia & Management*, Etas, (mag. 2003).
- Bombelli, M.C. *Soffitto di vetro e dintorni: il management al femminile*. Milano, ETAS, 2000.
- Bombelli, M.C. "Il difficile equilibrio tra identificazione e diversità". *Sviluppo & Organizzazione*, n. 184 (mar. - apr. 2003).
- Bombelli, M.C. "Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo". In: Mauri L., Visconti L.M. (a cura di), *Diversity management e società multiculturale*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 37-38.
- Bonifati, N. "La comunicazione d'emergenza, disciplina complessa". *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, Milano, Franco Angeli, n. 18, 2003.
- Brisin, R., Yoshida, T. *Intercultural Communication Training: An Introduction*. Thousand Oaks, Sage, 1994.
- Brousseau, G. *Théories des Situations Didactiques*. Grenoble, La pensée Sauvage, 1998.
- Bruyere, S.M., Erickson, W.A., Ferrentino, J.T. "Identity and Disability in the Workplace". *William and Mary Law Review*, n. 44 (mar. 2003), p. 1173-1196.
- Bucchi, M. *Vino, alghe e mucche pazze*. Torino, Eri-Rai, 1999.
- Bucchi, M., Neresini, F. (a cura di), *Sociologia della Salute*. Roma, Carocci, 2001.
- Buckingham, M., Coffman, C. *First Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently*. New York, Simon and Schuster, 1999.

- Burkhart, M. "The Role of Training in Advancing a Diversity Initiative". *Diversity Factor*, n. 8 (gen. 1999), p. 2-5.
- Caligiuri, P.M., Day, D.V. "Effects of self-monitoring on technical, contextual and assignment specific performance". *Group and Organization Management*, n. 25 (feb. 2000), p. 154-174.
- Calvani, A. *Educazione, comunicazione e nuovi media. Sfide pedagogiche e cyberspazio*. Torino, Utet, 2004.
- Cambi F., Toschi, L. *La comunicazione formativa*. Milano, Apogeo, 2007.
- Cambi F., Toschi, L. (a cura di). *La comunicazione formativa. Strutture, percorsi, frontiere*. Milano, Apogeo, 2006.
- Campagna, N. *Le parole dei filosofi, filosofi greci*. Napoli, RCE Edizioni, 2007.
- Campbell, A. "Mission Statements". *Long Range Planning*, n. 30(giu. 1997), p. 931-932.
- Cantoni, L., Botturi, L., Succi, C. "eLEARNING. Capire, progettare, comunicare". *New Mine lab.*, Milano, Franco Angeli, 2007.
- Cantoni, L, Di Blas, N. *Comunicazione. Teoria e pratiche*. Milano, Apogeo, 2006.
- Caproni, P.J. "Management Skills For Everyday Life: The Practical Coach". *Upper Saddle River*, NJ, Pearson Prentice Hall, 2005, p. 113-155.
- Carr, D. "Thinking in museums: Reflections among masks". In: B.D., Ruben and L.A., Lievrouw (Eds.), *Mediation, Information, and Communication, Information and Behavior*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1990.
- Casamenti, M. "Eisenmann, History, Italy". *Area*, n. 74 (mag.-giu. 2004).
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaela III, E.G. "The War for Talent". *The McKinsey Quarterly*, n. 1, (1998) p. 65-73.
- Chatman, J.A., Flynn, F.J. "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams". *Academy of Management Journal*, n. 44 (mag. 2001), p. 956-974.
- Cheetham, G, Chivers, G. "How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions". *Journal of European Industrial Training*, n. 25 (mag. 2001), p. 246-292.
- Colbert, F. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano, Etas, 2000.
- Cooke, R. A., Rousseau, D. M. "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture". *Group & Organization Studies*, n. 13 (mar. 1998), p. 245- 273.
- Covello, V., Von Winterfeldt, D., Slovic P. "Communicating Risk Information to the Public". In: Davies, J. C., Covello, V., Allen, F. (Eds.), *Risk Communication*. Washington, D.C., The Conservation Foundation, 1987, p. 173.

- Cox, T. *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- Cox, T. *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
- Cox, T., Blake S. "Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness", *Academy of management Executive*, n. 5, 1991, p. 45-55.
- Cox, T.H., Label, S.A., McLeod, P.L. "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative behavior on a group task". *Academy of Management Journal*, n. 34 (apr. 1991), p. 827-847.
- D'Oria, V.L. (a cura di), *Pubblicità, Sponsorizzazioni e Cause Related Marketing: tre nuovi strumenti di marketing per imprese, Sanità, Scuola ed Enti Locali*. Milano, Il Sole 24 Ore, 2003.
- Dallago L. *Che cos'è l'empowerment*. Roma, Carocci, 2006.
- Damasio, A. R. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York, Avon, 1994, p. 12.
- De Simone, R.L., Harris, D.M. *Human Resource Development*. Orlando, FL, The Dryden Press, 1998.
- Denes-Raj, V., Epstein, S. "Conflict between intuitive and rational processing: When people behave against their better judgement". *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 66, (1994), p. 819-829.
- Dervin, B., Frenette, M. "Sense-Making Methodology: communicating communicatively with campaign audiences". In: R.E., Rice, C.K., Atkin (Eds.), *Public communication campaigns*. Thousand Oaks, Sage, 2001.
- Donnellon A. "Cross-functional teams in product development: Accommodating the structure to the process". *Journal of Product Innovation Management*, n. 10, (1993), p. 377-392.
- Douglas, M. (1986). *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. London: Routledge. Trad. It. *Come percepiamo il pericolo. Antropologia del rischio*. Milano: Feltrinelli 1991.
- Douglas, M. *Rischio e colpa*. Bologna, Il Mulino, 1996.
- Douglas, M., Wildasky, A. *Risk and Culture*. Los Angeles, University of California Press, 1982.
- Dufeu, B. *Teaching Myself*. Oxford, Oxford University Press, 1994.
- Dunnette, M. D. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNalley College.
- Earley, P. C., Gibson, C. B. *Multinational Team: New Perspective*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Earley, P. C., Mosakowski, E.M. "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning". *Academy of Management Journal*, n. 43 (gen. 2000), p. 26-49.

- Eckel, C.C., Grossman, P.J. "Managing Diversity by Creating Team Identity". *Journal of Economic Behavior & Organization*, n. 58, (2005), p. 371-392.
- Ekvall, G. "The climate metaphor in organization theory". In: B.M., Bass, P.J.D., Drenth (Eds.), *Advances in organizational psychology: An international review*. Newbury Park: Sage Publications Inc. p. 177-190.
- Ely, R.J. "The Power in demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work". *Academy of Management Journal*, n. 38, (1995), p. 589-634.
- Epstein, S. "Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious". *American Psychologist*, n. 49, (1994), p. 709-724.
- Fabbri, T. M. *L'apprendimento organizzativo*. Roma, Carocci, 2003, p. 29.
- Faccioli, F. *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*. Roma, Carocci Editore, 2000.
- Falk, J., Dierking, L. *The Museum Experience*. Washington, Whalesback Books, 1992.
- Ferrara, C. *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva di musei, siti archeologici, luoghi della cultura*. Milano, Lupetti editore, 2007.
- Fetherstonhaugh, D., Slovic, P., Johnson, S. M., Friedrich, J. "Insensitivity to the value of human life: A study of psychophysical numbing". *Journal of Risk and Uncertainty*, n. 14, (1997), p. 282-300.
- Fine, M. *Building successful multicultural organizations: Challenges and opportunities*. Westport, CT, Quorum Books, 1995.
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., Johnson, S. M. "The affect heuristic in judgements of risks and benefits". *Journal of Behavioral Decision Making*, n. 13, (2000), 1-17.
- Finucane, M. L., Peters, E., Slovic, P. "Judgement and decision making: The dance of affect and reason". In: Schneider, S. L., Shanteau, J. (Eds.), *Emerging Perspectives on Judgement and Decision Research*. Cambridge, Cambridge University Press, 2003, p. 327-364.
- Fischhoff, B., Lichtenstein, S., Slovic, P., Keeney, D. *Acceptable Risk*. Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press, 1981.
- Flynn, F.J., Chatman, J.A., Spataro, S.E. "Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organization". *Administrative Science Quarterly*, n. 46 (mar 2001), p. 414-442.
- Flynn, G. "The Harsh Reality of Diversity Programs". *Workforce*, n. 77 (dic. 1998), p. 26-30.
- Forehand, G., Von Gilmer, B. "Environmental variations in studies of organisational behaviour". *Psychological Bulletin*, n. 62, (1964), p. 362-381.
- Frost, D. "Review Worst Diversity Practices to Learn From Others' Mistakes". *HR Focus*, n. 76 (apr. 1999), p. 11-12.

- Frudà, L. "Il concetto di normalità nell'analisi sociologica delle emergenze di massa". In: F. Battisti (a cura di), *La città e l'emergenza. Organizzazione della protezione civile e pianificazione della sicurezza nelle aree metropolitane*. Milano, Franco Angeli, 1991.
- Fujimoto, Y., Härtel, C.E.J., Härtel, G.F., Baker, N.J. "Openness to Dissimilarity Moderates the Consequences of Diversity in Well-established Groups". *Asian Pacific Journal of Human Resource*, n. 38 (mar. 2000), p. 46-61.
- Gadotti, G.(a cura di), *La comunicazione sociale. Soggetti, strumenti e linguaggi*. Milano, Edizioni Arcipelago, 2001.
- Gadotti, G. *Pubblicità sociale. Lineamenti, esperienze e nuovi sviluppi*. Milano, Franco Angeli, 2001.
- Gagné, R. *The Conditions of Learning*. 4th ed. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1985.
- Galagan, P. "Tapping the Power of a Diverse Workforce". *Training and Development Journal*, n. 45 (mar. 1991), p. 38-44.
- Galimberti, U. *Psiche e teche*. Milano, Feltrinelli, 2005.
- Gambardella, C. *Ecogeometria in Venafro*. Napoli, ESI, 2001.
- Gambardella C. "Mens Mensura". In: C., Gambardella, S., Martusciello (a cura di), *Le Vie dei Mercanti, il disegno come topologia della mente*. Firenze, Alinea, 2006.
- Gasper, K., Clore, G.L. "The persistent use of negative affect by anxious individuals to estimate risk". *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 74, (1998), p. 1350-1363.
- Gentile, M. *Managing Diversity*. Boston, Harvard Business School, 1995.
- Gersten, M.C. "Intercultural Competence and Expatriates". *International Journal of Human Resource Management*, n. 1 (mar. 1990), p. 241-262.
- Giddens, A. *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Polity Press. Trad. It. *Le conseguenze della modernità*. Bologna, Il Mulino, 1994.
- Glisson, C., James, L. R. "The cross-level effects of culture and climate in human service teams". *Journal of Organizational Behavior*, n. 23, (2002), p. 767-794.
- Goldstein, I. L. *Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation*. 3rd ed. Pacific Grove, CA, Brooks/Cole, 1993.
- Goleman, D. *Lavorare con Intelligenza Emotiva*. Milano, Rizzoli, 1998.
- Goleman, D. "Leadership that Gets Results". *Harvard Business Review*, n. 78 (feb. 2000), p. 78-90.
- Gordon, J. "Work teams: how far have we come?" *Training*, n. 29 (ott. 1992), p. 59-65.

- Granata, P. *Arte in rete. La guida dell'arte su Internet*. Milano, Lupetti editore, 2001.
- Gray, A., Phillips, V., Normand, C. "The costs of turnover: Evidence from the British National Health Service". *Health Policy*, n. 38, (1996), p. 117-128.
- Greenslade, M. "Managing diversity: lessons from the United States". *Personnel Management*, n. 23 (dic. 1991), p. 28-32.
- Greiner, L. E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review*, n. 50, (1972), p. 37-46.
- Grier, S., Bryant, C.A. "Social Marketing in Public Health". *Annual Review of Public Health*, vol. 26, 2005, p. 319-339.
- Griffin, R., Dunwoody, S., Neuwirth, K. "Proposed model of the relationship of risk information seeking and processing to the development of preventive behaviours". *Environmental Research*, n. 80, (1999), p. 230-245.
- Gudykunst, W.B., Kim, Y.Y. *Communicating With Strangers: An Approach To Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Gutmann, A. "Why Should Schools Care about Civic Education?" In: L. M., McDonnell, P. M., Timpane, R., Benjamin. *Rediscovering the Democratic Purposes of Education*. Lawrence, KS, University of Kansas Press, 2000, p. 73-90.
- Guzzo, R.A., Shea, G.P. "Group performance and intergroup relations in organizations". In: M.D., Dunnette, L.M., Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, vol. 3, 1992, p. 269-313.
- Hackman, J.R. "The design of work teams". In: J.W., Lorsch (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior*. New York, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987, p. 315-342.
- Härtel, C.E.J., Fujimoto, Y. "Diversity is not a Problem to Be Managed by Organisation but Openness to Perceived Dissimilarities is". *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, n. 6 (gen. 2000), p. 14-27.
- Hawkes, F., Kealey, D. J. "An empirical study of Canadian technical assistance". *International Journal of Intercultural Relations*, n. 5, (1981), p. 239-258.
- Heidegger, M. (1954). "Costruire abitare pensare". In: *Saggi e discorsi*. Milano, Mursia, 1993.
- Hellesøy, O., Grønhaug, K., Kvitastein, O. "Profiling the high hazards perceivers: An exploratory study". *Risk Analysis*, n. 18, (1998), p. 253-259.
- Henderson, J.K. "Language diversity in international management teams". *International Studies of Management and Organization*, n. 35 (gen. 2005), p. 66-82.
- Hendrickx, L., Vlek, C., Caljè, H. "Effects of frequency and scenario information on the evaluation of large-scale risks". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 52, (1992), p. 256-275.

- Hendrickx, L., Vlek, C., Opperwal, H. "Relative importance of scenario information and frequency information in the judgement of risk". *Acta Psychologica*, n. 72, (1989), p. 41-63.
- Hofstede, G. "The Business of International Business is Culture". In: T. Jackson (Eds.), *Cross-Cultural Management*, Boston, Butterworth Heinemann, 1993.
- Hsee, C. K., Menon, S. "The affection effect in insurance decisions". *Journal of Risk and Uncertainty*, n. 20, (2000), p. 141-159.
- Huxley, A. *Le porte della percezione*. Milano, Oscar Mondadori, 2002.
- Iannotta, F. "La rappresentazione dell'invisibile, le dimensioni concrete dell'immateriale". In: C., Gambardella, F., Iannotta, M., Piscitelli (a cura di), *Misura e Identità*. Napoli, La Scuola di Pitagora Editrice, 2007.
- Iannotta, F. "Morfeo e l'evoluzione della forma". In: C., Gambardella, S., Martusciello (a cura di), *Le Vie dei Mercanti, Rappresentazione come governo della modificazione*. Napoli, ESI, 2005.
- Iannotta, F. "Ermes e l'identità della complessità". In C., Gambardella, S., Martusciello (a cura di). *Le Vie dei Mercanti, da Luca Pacioli all'Ecogeometria del territorio*. Napoli, ESI, 2004.
- Iles, P. "Learning to Work with Difference". *Personnel Review*, n. 24, (giu. 1995), p. 44-60.
- Ivanchevich, J., Gilbert, J. "Diversity Management, Time for a New Approach". *Public Personnel Management*, n. 29, (gen. 2000), p. 21-30.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., Porter, L. W. *Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA, Sage, 1987.
- Jakobson, R. "Closing Statements: Linguistics and Poetics". In: T. A. Sebeok, *Style In Language*. Cambridge Massachusetts, MIT Press, 1960, p. 350-377.
- Jallà, D. *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*. Torino, Utet, 2000.
- James, L. R., Jones, A. P. "Organizational climate: A review of theory and research". *Psychological Bulletin*, n. 81, (1974), p. 1096-1112.
- Jamieson, D., O'Mara, J. *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. San Francisco, Jossey-Bass, 1991.
- Jayarathne, S., Chess, W. A. "Job satisfaction, burnout, and turnover: A national study". *Social Work*, n. 29, (mag. 1984), p. 448- 453.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., Thatcher, S.B. "To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes". *International Journal of Conflict Management*, n. 8, (apr. 1997), p. 287-305.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. "Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups". *Administrative Science Quarterly*, n. 44, (1999), p. 741-763.

- Jehn, K.A. "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, n. 40, (1995), p. 256-282.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioural Reaction to Job Security". *Academy of Management Review*, n. 27 (mar. 2002), p. 361- 372.
- Kahlor, L., Dunwoody, S., Griffin, R.J., Neuwirth, K., Giese, J. "Studying Heuristic-Systematic Processing of Risk Communication". *Risk Analysis*, n. 23, (2003) p. 355-368.
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.). *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*. New York, Cambridge University Press, 1982.
- Kandola, R., Fullerton, J. *Managing the Mosaic: diversity in Action*. London, IPD House, 1994.
- Karp, H. "Choices in Diversity Training". *Training*, n. 31 (ago. 1994), p. 73-74.
- Karp, I. *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale*. Bologna, Clueb, 1995.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. "The discipline of teams". *Harvard Business Review*, n. 71, (1983), p. 111-120.
- Kavanagh, G. (Ed.). *Museum Languages. Objects and Texts*. Leicester, Leicester University Press, 1991.
- Kelly R. F. (1992). "Museums as status symbols III: A speculative examination of motives among those who love being in museums, those who go to "have been" and those who refuse to go". In: A. Benefield, S. Bitgood, and H. Shettel (Eds.). *Visitor Studies: Theory, Research, and Practice*. Jacksonville, AL, Center for Social Design, vol. 4, 1992, p. 24-31.
- Kennedy, J., Everest, A. "Put Diversity in Context". *Personnel Journal*, n. 70, (set. 1991), p. 50-54.
- Kim, Y.Y. "Inquiry in Intercultural and Development Communication". *Journal of Communication*, n. 55, (2005), p. 554-557.
- Klein, W. M., & Weinstein, N. D. "Social comparison and unrealistic optimism about personal risk". In: Buunk, B. P., & Gibbons, F. X., (Eds.), *Health, Coping, and Well-Being: Perspectivesn from Social Comparison Theory*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1997, p. 25-61.
- Knudsen, H. K., Johnson, J. A., Roman, P. M. "Retaining counseling staff at substance abuse treatment centers: Effects of management practices". *Journal of Substance Abuse Treatment*, n. 24 (feb.2003), p. 129-135.
- Koys, D. J., De Cotiis, T. A. "Inductive measures of psychological climate". *Human relations*, n. 44 (mar. 1991), p. 265-285.
- Kopytoff, I. "The cultural biography of things: Commoditization as process". In: A., Appadurai (Ed.). *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

- Krewski, D., Slovic, P., Bartlett, S., Flynn, J., Mertz, C.K. "Health risk perception in Canada II: Worldviews, attitudes and opinions". *Human and Ecological Risk Assessment*, n. 1, (mar. 1995), p. 231-248.
- Krimsky, S., Plough, A., "Environmental Hazards: Risk communication in the internet age: The rise of disorganized scepticism". *Environmental Hazards*, n. 7 (feb. 1988), p. 157-164.
- Landy, F. J. *Psychology of work behaviour*. Homewood, Illinois, *The Dorsey Press*, 1989.
- Laneve, C. *La didattica museale verso un significato forte*. Bari, Edipuglia, 1990.
- Larkey, L.K. "Toward a Theory of Communicative Interaction in Culturally Diverse Workgroups". *Academy of Management Review*, n. 21, (1996), p. 463-491.
- Lawler, E.E., Hall, D.T., Oldman, G.R. "Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance". *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 11, (gen. 1974), p. 139-155.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., Ledford, G.E. *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
- Lease, S. H. "Annual review, 1993-1997: Work attitude sand outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, n. 53 (feb. 1998), p. 154-183.
- Lefebvre, R.C., Flora, J.A. (1988). "Social marketing and public health intervention". *Health Education Quarterly*, vol. 15 (mar. 1988), p. 299-315.
- Leiba-O'Sullivan, S. "The Distinction between Stable and Dynamic Cross-cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability". *Journal of International Business Studies*, 30 (apr. 1999), p. 709-725.
- Lembke, S., Wilson, M.G. "Putting the Team into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice". *Human Relations*, n. 51, (1998), p. 927-944.
- Levin, I.P., Schneider, S.L., Gaeth, G.J. "All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 76, (1998), p. 149-188.
- Lindell, M.K., Earle, T.C. "How close is close enough: Public perceptions of the risks of industrial facilities". *Risk Analysis*, n. 3, (1983), p. 245-253.
- Lion, R., Meertens, R. M., Bot, I. "Priorities in Information Desire about Unknown Risks". *Risk Analysis*, n. 22, (2002), p. 765-776.
- Lion, R., Meertens, R.M. "Seeking information about a risky therapeutic medicine: Effects of risk-taking tendency and accountability". *Journal of Applied Social Psychology*, n. 31, (2001), p. 778-795.
- Lion, R., Meertens, R.M., Bot, I. "Priorities in Information Desire about Unknown Risks". *Risk Analysis*, n. 4, (2002), p. 765-776.

- Locati, A. "La valorizzazione dei soggetti disabili in azienda". *Hamlet*, n. 13 (feb. 1999), p. 40-41.
- Lolla, C., Davis, H.J. "Cultural Synergy and the Multicultural Workforce: Bridging Occidental and Oriental Cultures». *Advances in International and Comparative Management*, n. 6, (1991), p. 103-125.
- Lombardi, M. *Rischio ambientale e comunicazione*. Milano, Franco Angeli, 1997.
- Lozanov, G. *Outlines of Suggestopedia*. New York, Gordon and Breach, 1978
- Lucarini, V. *Strumenti e tecniche di animazione*. Torino, LDC, 2004.
- Lumley, R. *L'industria del museo. Nuovi contenuti, gestione, consumo di massa*. Genova, Costa e Nolan, 1989.
- Lunt, P. "Should You Do Diversity Training?" *ABA Banking Journal*, n. 86 (ago. 1994), p. 53-54.
- Lupton, D. *Il rischio. Percezioni, simboli, culture*. Bologna, Il Mulino, 1995.
- MacGregor, D., Slovic, P., Severson, H. "Perceived risks of radioactive waste transport through Oregon: Results of a statewide survey". *Risk Analysis*, n. 14, (1994), p. 5-14.
- Maheswaran, D., Meyers-Levy, J. "The influence of message framing and issue involvement". *Journal of Marketing Research*, n. 27, (1990), p. 3-19.
- Mann, L., Ball, C. "The relationship between search strategy and risky choice". *Australian Journal of Social Psychology*, n. 46, (1994), p. 131-136.
- Marsocci, P. "La disciplina dell'attività di comunicazione". In: G. Arena (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*. Milano, Maggioli Editore, 2001.
- Martin, T. N. "A path analytic investigation of Price's turnover model". *Managerial Psychology*, n. 2 (gen. 1981), p. 1-14.
- Maslach, C. *Preventing burnout and building engagement. Team member's workbook*. San Francisco, Jossey-Bass., 2000.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, n. 52, (2001), p. 397-422.
- Mayer, J., Salovey, P. "The Intelligence of Emotional Intelligence". *Intelligence*, n. 17, (apr. 1994), p. 433-442.
- Maznevski, M.L. "Understanding Our Difference: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members". *Human Relations*, n. 47 (mag. 1994), p. 531-552.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., Arrow, H. (1995). "Traits, expectations, culture and clout: the dynamics in workgroup". In: Jackson S., Ruderman M. (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington D.C.: APA, 1995, p. 17-45.

- McLuhan, M. *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York, Mentor, 1964.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. "Searching for common threads. Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of Management Review*, n. 21, (1996), p. 402-433.
- Milone, V. *Il museo da entità statica a istituzione dinamica*. Bari, Cacucci Editore, 2004.
- Minissi, F. "Il museo fuori dal museo". In: M. L. Cristiani Testi, E. De Felice (a cura di), *Museologia. Il museo nel mondo contemporaneo concezioni e proposte*. Atti del 2° Convegno Internazionale di Museologia, Firenze, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, (26-30 mag. 1986).
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68 (2), pp. 163-177.
- Molteni, M., Lucchini, M. *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*. Milano, Franco Angeli, 2004.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., Steers, R. M. *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press, 1982.
- Myers, J.R., Henderson-King, D.H., Henderson-King, E.I. "Facing technological risks: The importance of individual differences". *Journal of Research in Personality*, n. 31, (1997), p. 1-20.
- Negri, M., Sani, M. *Museo e cultura della qualità*. Bologna, Clueb, 2001.
- Neil, N., Slovic, P., & Hakkinen, P.M. *Mapping Consumer Perceptions of Risk*. Washington, Chemical Manufacturers Association, 1993.
- Nemeth, C.J. "Minority dissent as a stimulant to group performance". In: S., Worchel, W., Wood, J.A., Simpsons (Eds.), *Group process and productivity*. Newbury Park, CA, Sage, 1992, p. 95-111.
- Norberg-Schulz, Ch. (1976). *Genius Loci*. Milano, Electa, 2007.
- Northcraft, G.B., Polzer, J.T., Neale, M.A., Kramer, R.M. *Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams*, 1996.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Barnett, W. "Work group demography, social integration, and turnover". *Administrative Science Quarterly*, n. 34, (1989), p. 21- 87.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. "Corporate Social and Financial Performance: a Meta-Analysis", *Organization studies*, n. 24, (mar. 2003), p. 403-441.
- Padula, M. *Crisis Communication. Come comunicare le emergenze*. Torino Cantalupa, Effatà Editrice, 2005.

- Palazzi, M. "La comunicazione del rischio nella Sindrome Acuta Respiratoria Severa (SARS)". In: P., Bevitori (a cura di), *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute. Strategie di comunicazione del rischio e analisi di alcuni casi reali*. Milano, Franco Angeli, 2004.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., Roberts, J. E. "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review". *Journal of Organizational Behavior*, n. 24, p. 390.
- Pearce, W.B. *Communication and the human condition*. Carbondale, IL, Southern Illinois University Press, 1989.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., Xin, K.R. "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, conflict and performance". *Administrative Science Quarterly*, n. 44, (gen. 1999), p. 67-81.
- Peters, E., Slovic, P. "The springs of action: Affettive and analytical information processing in choice". *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.26, (2000), p. 1465-1475.
- Petty, R. E., Cacioppo, J.T., Goldman, R. "Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion". *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 41, (1981), p. 847-855.
- Pijawka, K.D., Mushkatel, A.H. "Public opposition to the siting of the high-level nuclear waste repository: The importance of trust. *Policy Studies Review*, n. 10, p. 180-194.
- Polmonari A. *Processi Simbolici e Dinamiche Sociali*, Bologna, Il Mulino, 1995.
- Poster, G. J., Strike K. A. "A categorization scheme for principles of sequencing content". *Review of Educational Research*, n. 46, (1976), p. 665-690.
- Powell D., Leiss W. *Mad Cows and Mother's Milk: The Perils of Poor Risk Communication*. Montréal, McGill-Queen's University Press, 1997.
- Quaglino, G. P., Casagrande, S., Castelano, A. M. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano, Raffaello Cortina, 1992.
- Ragins, B.R. "Diversified Mentoring Relationship in Organization: A Power Perspective". *Academy of Management Review*, n. 22, (1997), p. 482-521.
- Rago, E. *L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*. Milano, FrancoAngeli, Collana AIF, 2004.
- Rahim, M.A., Blum, A.A. *Global Perspectives on Organizational Conflict*. Westport, Praeger Publishers, 1994.
- Reale, G. (a cura di). "Platone" - *Tutti gli scritti*. Milano, Rusconi, 1994.
- Reardon, K.K., *They don't Get It, Do They?: Communication in the Work Place. Closing the Gap Between Men and Women*. Boston, Little Brown, 2000.

- Ribaldi, A. *Il nuovo museo*. Milano, Il Saggiatore, 2005.
- Richardson, B., Sorensen, J., Soderstrom, E.J. "Explaining the social and psychological impacts of a nuclear power plant accident". *Journal of Applied Social Psychology*, n. 17, (1987), p.16-36.
- Riordan, C., Shore, L. "Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units". *Journal of Applied Psychology*, n. 82, (1997), p. 342-358.
- Rivoltella, P. C. *Media Education. modelli, esperienze, profilo disciplinare*. Roma, Carocci, 2001.
- Rolando, S. *Lo stato della pubblicità di Stato*. Milano, Edizioni Comunità, 1990.
- Rolando, S. *Il cantiere della comunicazione pubblica*. Milano, Arcipelago Edizioni, 2008.
- Rossi, M. "Il modello Italiano per L'integrazione Socio Lavorativa di Persone con Disabilità". *Hamlet*, n. 13 (feb. 1999), p. 34 -36.
- Rothman, A.J., Salovey, P. "Shaping perceptions to motivate healthy behavior: the role of message framing". *Psychological Bulletin*, n. 121, (1997), p. 3-19.
- Rothschild, M.L. "Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it's So Hard To Sell Brotherhood Like Soap". *Journal of Marketing*, n. 43 (feb. 1979), p. 120-134.
- Rottenstreich, Y., Hsee, C.K. "Money, kisses and electric shocks: On the affective psychology of probability weighting". *Psychological Science*, n. 12, p. 185-190.
- Rovinetti A. *Diritto di parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*. Milano, Il Sole 24 Ore, 2000.
- Ruggieri Tricoli, M. C. *I fantasmi e le cose: la messa in scena della storia nella comunicazione museale*. Milano, Ed. Lybra, 2000.
- Samovar, L.A., Porte, R.E., Jain, N.C. *Understanding Intercultural Communication*, Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company, 1981.
- Sandman, P. "Risk Communication: Facing Public Outrage". *EPA Journal*, n. 13 (set. 1986), p. 1986, p. 21-22.
- Santagata, W. "Musei: il prezzo giusto". In: Pinna, G., Sutura, S. (a cura di), *Per una nuova museologia. Atti dei convegni internazionali*. San Donato Milanese, ICOM Italia, 2000.
- Santojanni, F. *Rischio e vulnerabilità: disastri e territorio*. Napoli, CUEN, 1996.
- Schein, V.E., Mueller, R. "Sex role stereotyping and requisite management characteristic: a cross-cultural look". *Journal of Organizational Behaviour*, n. 13, (1992), p. 439-447.
- Schein, E. H. "Organizational Culture". *American Psychologist*, n. 45, (1990), p. 109-119.

- Schneider, B., Reichers, A. E. "On the etiology of climates". *Personnel Psychology*, n. 36, (1983), p. 19-39.
- Scholes, E., Clutterbuck, D. "Communication with Stakeholders: an Integrated Approach". *Long Range Planning*, n. 31, (feb. 1998), p. 227- 238.
- Schütz, H., Wiedeman, P.M. "Judgements of personal and environmental risks of consumer products: Do they differ?" *Risk Analysis*, n. 18, (1998), p. 119-129.
- Sheldon, A. "The museum as a staging ground for symbolic action". *Museum*, n. 151, (1986), p. 168-171.
- Shubert, K. *Museo, storia di un'idea*. Milano, Il Saggiatore, 2004.
- Signorelli, C. *Elementi di metodologia epidemiologica*. Roma, SEU, 2000.
- Singh, V., Point, S. "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison". *Long Range Planning*, n. 37, (apr. 2004), p. 295-318.
- Sjöberg, L. "Limits of Knowledge and the Limited Importance of Trust". *Risk Analysis*, n. 21, (2001), p. 189-197.
- Sjöberg, L. "Perceived competence and motivation in industry and government as factors in risk perception". In: Cvetkovich, G., Löfstedt, R.E. (Eds.), *Social trust and the management of risk*. London: Earthscan, 1999, p. 89-99.
- Sjöberg, L. "Factors in Risk Perception". *Risk Analysis*, n. 20, (2000), p. 1-11.
- Sjöberg, L., Truedsson, J., Frewer, L., Prades, A. "Through a glass darkly: Experts' and the public's mutual risk perception". In: Cottam, M. P., Harvey, D.W., Pape, R.P., Tait, J. (Eds.), *Foresight and precaution*. Rotterdam, A.A. Balkema, 2000, vol. 1, p. 1157-1162.
- Slovic, P. "Perception of risk". *Science*, n. 236, (1987), p. 280-285.
- Slovic, P. "Perceived risk, trust, and democracy". *Risk Analysis*, n. 13, (1993), p. 675-682.
- Slovic, P., Monahan, J., MacGregor, D. M. "Violence risk assessment and risk communication: The effects of using actual cases, providing instructions, and employing probability vs. frequency formats". *Law and Human Behavior*, n. 24, (2000), p. 271-296.
- Slovic, P., Finucane, M.L., Peters, E., MacGregor, D.G. "Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality". *Risk Analysis*, n. 24, (2004), p. 311-322.
- Slovic, P., Fischhoff, B., Lichtenstein, S. "Facts versus fears: Understanding perceived risk". In: Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky A. (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

- Slovic, P., Fischhoff, B., Lichtenstein, S. "Characterizing perceived risk". In: Kates, R., Hohenemser, C., Kasperson, R. (Eds.), *Perilous Progress: Managing the Hazards of Technology*, Boulder: Westview, 1985.
- Smith, D. "The business Case for Diversity". *Monash Mt Eliza Business Review*, 1998.
- Smith, K., Berg, D. "Cross-cultural Groups at Work". *European Management Journal*, n. 15, (gen. 1997), p. 8-15.
- Spaltro, E. *Il check up organizzativo*. Milano, Isedi, 1977.
- Stringer, R. *Leadership and Organizational Climate*. New York, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.
- Stuller, J. "Doing What Comes Unnaturally". *Across the Board*, n. 32, (giu. 1995), p. 27-30.
- Tamburini, S. *Marketing e Comunicazione Sociale*. Milano, Lupetti editore, 1996.
- Thomas Roosevelt, Jr. R. *Building a House for Diversity: how a Fable about a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*. New York, AMA-COM, 1999.
- Thompson, K.M. "Variability and uncertainty meet risk management and risk communication". *Risk Analysis*, n. 22, (mar. 2002), p. 647-654.
- Traversari, D. "Gli Inserimenti Lavorativi delle Risorse Umane Deboli". *Hamlet*, n. 13, (feb. 1999), p. 36-38.
- Triandis, H. "The importance of context in studies diversity". In: Jackson, S., Ruderman, M. N., (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington D.C.: American Psychological Association, 1995, p. 225-233.
- Triandis, H., Kurowski, L.L., Gelfand, M.J. "Workplace diversity". In: Triandis, H., Dunnette, M., Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press, 1994, vol. 4, p. 770-827.
- Trumbo, C.W. "Examining psychometrics and polarization in a single-risk case study". *Risk Analysis*, n. 16, (1996), p. 429-438.
- Tsui, A.S., O'Reilly, C.A. "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads". *Academy of Management Journal*, n. 32, (1989), p. 402-423.
- Turban, D.B., Greening, D.W. "Corporate Social Performance and Organizational Activities to Perspective Employees". *Academy of Management Journal*, n. 40, (mar. 1996), p. 658-672.
- Tversky, A., Kahneman, D. "Rational Choice and the framing of decisions". *Journal of Business*, n. 59, (1986), p. 251-278.

- Tversky, A., Kahneman, D. "Prospect Theory: An analysis of decision under risk". *Econometrica*, 1979, p. 263-291.
- Tversky, A., Kahneman, D. "The framing of decisions and the psychology of choice". *Science*, n. 211, (1981), p. 453-458.
- Tversky, A., Kahneman, D. "Judgement under uncertainty : Heuristics and Biases". In: Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.), *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*. New York, Cambridge University Press, 1982, p. 3-20.
- Tversky, A., Kahneman, D. "The psychology of preferences", *Scientific American*, n. 246, (1982), p. 167-173.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist, R., Steensma, H. "Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behaviour". *Journal of Organizational Behavior*, n. 25, (lug. 2004), p. 893- 914.
- Van Patten, J., Chao, C. I., Reigeluth, C. M. "A review of strategies for sequencing and synthesizing instruction". In: *Review of Educational Research*, n. 56, (apr. 1986), p. 437-471.
- Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. "Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture". *Journal of Management Studies*, n. 35, (mar. 1998), p. 303- 330.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. "A meta analysis of relations between person-organization fit and work attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, n. 63, (mar. 2003), p. 473-489.
- Villani, A. *Economia e politica dell'arte e dei beni culturali*. Milano, ISUA, 1988.
- Vineis, P. *Modelli di Rischio, Epidemiologia e causalità*. Torino, Einaudi, 1990.
- Voss, B. "Wheel of Diversity Keep on Turning". *Journal of Business Strategy*, n. 15, (giu. 1994), p. 9.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J., O'Reilly, C.A. "Organizational demography and turnover in top-management groups". *Administrative Science Quarterly*, n. 29, (1984), p. 74-92.
- Walzer, M.J., Huber, G.P., Glick, W.H. "Functional background as a determinant of executives' selective perception". *Academy of Management Journal*, n. 31, 1995, p. 943-974.
- Watson, W. E., Kumar, K., Michaelson, L.K. "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, n. 36, (1993), p. 590-602.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York, Norton, 1967.

- Weinstein, N. D. "Unrealistic optimism about future life events". *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 39, (1980), p. 806-820.
- Weinstein N. D. "Seeking reassuring or threatening information about environmental cancer". *Journal of Behavioral Medicine*, n. 2, (1979), p. 125-139.
- Wiedemann, P.M. "Percezione del rischio". In: Gray, P.C.R, Stern, M. R., Biocca, M. (a cura di), *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute in Europa*. Milano, Franco Angeli, 1999.
- Williams, G. "Infrastructures of Responsibility: the Moral Tasks of Institutions". *Journal of Applied Philosophy*, n. 23, (feb. 2006), p. 207-221.
- Williams, K.Y. , O'Reilly, C.A. "Forty Years of diversity Research: A review". In: Staw, B. M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press, 1998, p. 77- 140.
- Yamagishi, K. "When a 12.86% mortality is more dangerous than 24.14%: Implications for risk communication". *Applied Cognitive Psychology*, n. 11, (1997), p. 495-506.
- Zajonc, R. B. "Feeling and thinking: Preferences need no inferences". *American Psychologist*, 35, (1980), p. 151-175.
- Zeiger, M. *Nuovi musei nel mondo*. Milano, Rizzoli, 2005.



CREDITS

Il nome *Psiche e Aurora* ha una storia. La casa editrice nasce dal lavoro di ricerca di Luca Leone e Vittorio Farina. Qualche tempo fa hanno trovato, tra vecchi manoscritti, i numeri di una rivista letteraria d'inizio secolo. Il direttore è il sandonatese Donato Cucchi. Dopo un coast to coast da New York alla California il ventenne Cucchi inizia a frequentare i circoli letterari pescaresi e romani. Siamo nel 1907, la rivista si chiamerà *Psiche ed Aurora*. Nelle sue pagine attraversate dall'ombra di Gabriele D'Annunzio e di Filippo Tommaso Marinetti troveranno ospitalità nientemeno che le poesie di Ada Negri. C'è, in quelle pagine, la spumeggiante creatività italiana che segnò tutto il Novecento europeo. Ma il destino si diverte a spezzare i fili: partito per la Grande Guerra, Cucchi vi perderà la vita. Storia tragica, bella e beffarda. Così *Psiche e Aurora* è anche questo: un risarcimento contro il destino.

LA SCOMMESSA

Franco Loi, da poco giunto da Milano, guardava la Val di Comino: un orizzonte verde ai confini del Lazio. Lontano s'intravedeva la sagoma di Monte Cassino, a sinistra c'era l'Abruzzo con il Parco. «Un paesaggio così è difficile da trovare». L'idea di ridare vita alla casa editrice nasce anche da un breve dialogo di Vittorio Macioce con uno degli ultimi patriarchi della letteratura italiana. *Psiche e Aurora editore* parte come una scommessa: andare, oggi come cento anni fa, a caccia di giovani scrittori con l'obiettivo di scoprire talenti, ridisegnare una mappa, sondare l'humus letterario e farlo conoscere. Vedere cosa nasconde una generazione che fatica a raccontarsi. In *Psiche e Aurora* rivive dunque la doppia anima dannunziana e futurista delle origini. Una casa editrice-lifestyle che vede nelle tendenze, nell'estetica e nella dinamicità del quotidiano il piacere e la ragione del nuovo millennio.

CHI SIAMO

Editore: Luca Leone · *Direttore editoriale:* Vittorio Macioce · *Direttore commerciale:* Vittorio Farina · *Art director:* Adamo D'Agostino · *Editor:* Fabrizio Ottaviani · *Coordinamento:* Mauro La Barbera · *JuniorZone:* Barbara Cardarelli · *School at Work:* Giuseppe Varone · *Narrativa straniera:* Maddalena Vacana · *Ogmios:* Carlo Recalcati · *Ricerca e territorio:* Emilia Corelli Cucchi, Marco Leone, Antonella Mollicone, Erazio Riccardi, Raffaele Vita · *Lucania Lab:* Rocco Di Biasi · *Comunicazione e ufficio stampa:* Igor Traboni · *Music Contest:* PaulJ · *Podcast:* Gabriele Cedrone · *Ufficio legale:* Giacomo Tutinelli

www.psicheauroraeditore.it

Questo libro non è vendibile se sprovvisto del presente tagliando
INTERAZIONI, PSICOLOGIA E ORGANIZZAZIONE
NEL CONTESTO DELLA COMUNICAZIONE
978-88-89875-17-9