



# IL SISTEMA DELLE RELAZIONI

*Metodi, tecniche, e strumenti di comunicazione verbale e non verbale*

# LA COMUNICAZIONE

Parlare in pubblico non è una dote naturale ma è una tecnica che si deve apprendere.



# LA COMUNICAZIONE

## Non è compito mio

Questa è la storia di quattro persone chiamate Ognuno, Qualcuno, Ciascuno e Nessuno.

- ▶ C'era un lavoro importante da fare e Ognuno era sicuro che Qualcuno l'avrebbe fatto.
- ▶ Ciascuno avrebbe potuto farlo, ma Nessuno lo fece
- ▶ Qualcuno si arrabiò perché era un lavoro di Ognuno
- ▶ Ognuno pensò che Ciascuno poteva farlo, ma Nessuno capì che Ognuno non l'avrebbe fatto
- ▶ Finì che Ognuno incolpò Qualcuno perché Nessuno fece ciò che Ciascuno avrebbe potuto fare

# LA COMUNICAZIONE

In epoca recente (1981), lo psicologo Friedemann Schulz von Thun, dell'Università di Amburgo, ha proposto un modello di comunicazione interpersonale che distingue quattro dimensioni diverse, nel cosiddetto "quadrato della comunicazione":

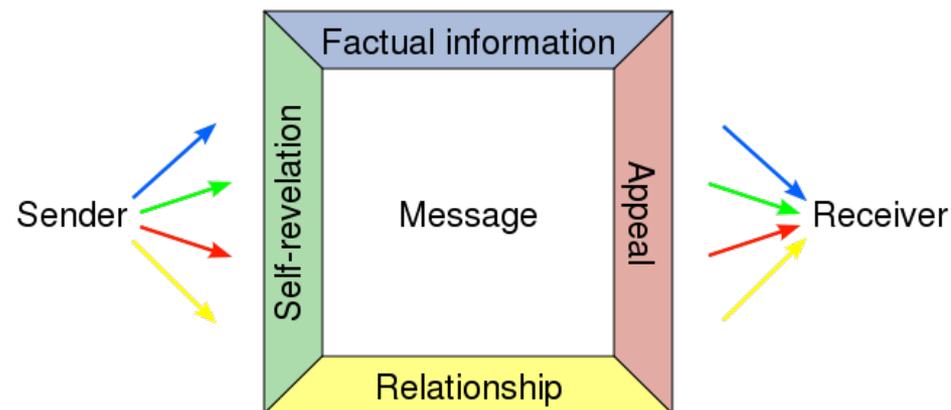
# LA COMUNICAZIONE

**Contenuto:** di che cosa si tratta? (lato blu del quadrato, in alto).

**Relazione:** come definisce il rapporto con te, che cosa ti fa capire di pensare di te, colui che parla? (lato giallo, in basso).

**Rivelazione di sé:** ogni volta che qualcuno si esprime rivela, consapevolmente o meno, qualcosa di sé (lato verde, a sinistra).

**Appello:** che effetti vuole ottenere chi parla? Ciò che il parlante chiede, esplicitamente o implicitamente, alla controparte di fare, dire, pensare, sentire. (lato rosso, a destra)



# LA COMUNICAZIONE

Queste quattro dimensioni si possono tener presenti sia nel formulare messaggi che nell'ascolto e nell'interpretazione dei messaggi di altri. In questo secondo caso la "scuola di Amburgo" parla delle "quattro orecchie" (corrispondenti ai "quattro lati del quadrato della comunicazione") su cui ci si può sintonizzare.

# LA COMUNICAZIONE

Ad esempio, per riuscire a "prendermela", ad offendermi nell'ascoltare la comunicazione x, dovrò assegnare ad essa significato sintonizzandomi sull'orecchio "giallo", quello che tende a vedere nella comunicazione degli altri il loro soppesarci, il segno cioè di quanto questi ci rispettino.

Questo modello visualizza come noi si sia sempre liberi di assegnare a qualsiasi comunicazione un significato oppure un altro, evidenzia così il potere di chi ascolta nel contribuire a definire la qualità di una interazione.

Con un poco di allenamento è possibile, ad esempio, sintonizzarci sull'orecchio verde, invece che su quello giallo, e chiederci, dentro di noi, di fronte ad una comunicazione che ci pare irritante (e lo farà solo se siamo sintonizzati sull'orecchio giallo!): "come si sente, la persona che parla, per sentire il bisogno di parlarmi in questo modo?"

# LA COMUNICAZIONE

La comunicazione interpersonale, che coinvolge più persone, è basata su una relazione in cui gli interlocutori si influenzano vicendevolmente .....come in un circolo vizioso!

# LA COMUNICAZIONE

La comunicazione si suddivide poi in tre componenti:

- |                |        |                 |
|----------------|--------|-----------------|
| ▶ Verbale      | —————→ | Quello che dico |
| ▶ Para Verbale | —————→ | Come lo dico    |
| ▶ Non Verbale  | —————→ | Cosa faccio     |

# LA COMUNICAZIONE

Comunichiamo con:

- ▶ Parole
  - ▶ Intonazioni
  - ▶ Espressioni del viso
  - ▶ Gesti
  - ▶ Modi di muoverci
  - ▶ Posture
  - ▶ Tipo di abbigliamento
  - ▶ Uso dello spazio
- 

# LA COMUNICAZIONE

La capacità di comunicare con chiarezza ed efficacia è il presupposto:

- ▶ di ogni positiva interazione sociale
- ▶ in ogni ambiente professionale e non

La comunicazione interpersonale è un fenomeno molto complesso che utilizza contemporaneamente diversi canali sensoriali (udito e vista innanzitutto, ma non solo) sui quali scorrono, in andata e ritorno, messaggi di vario genere, che spesso emettiamo senza esserne del tutto consapevoli.

# LA COMUNICAZIONE

- ▶ Esistono delle “massime conversazionali”, che non sono imperativi morali, ma rappresentano codici comportamentali che i parlanti ritengono validi quando entrano in comunicazione con altri (“default comunicativi”).
- ▶ La loro violazione non conduce in prima istanza all’incomunicabilità ma, al contrario, in una relazione cooperativa mette in moto processi ermeneutici (interpretativi) di inferenza.

# LA COMUNICAZIONE

## PRIMO ASSIOMA:

### NON SI PUO' NON COMUNICARE

*Il comportamento è comunicazione; non è possibile non avere un comportamento, quindi è impossibile non comunicare.*

## SECONDO ASSIOMA:

### OGNI COMUNICAZIONE HA UN ASPETTO DI CONTENUTO ED UN ASPETTO DI RELAZIONE

*Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto (una notizia, una informazione, un dato...) e di relazione (un comando, un'istruzione, un avvenimento...) di modo che il secondo classifica il primo.*

# LA COMUNICAZIONE

## TERZO ASSIOMA:

LA NATURA DI UNA RELAZIONE DIPENDE DALLA PUNTEGGIATURA DELLE SEQUENZE (TEMPORALI) DI COMUNICAZIONE TRA I COMUNICANTI.

*Se si prende in considerazione il punto di vista dell'uno o quello dell'altro; es.: <<Lo picchio sempre perché lui si ubriaca>> - <<Bevo per dimenticare di avere una moglie isterica>>.*

# LA COMUNICAZIONE

## QUARTO ASSIOMA:

GLI UOMINI COMUNICANO SIA CON IL MODULO NUMERICO (VERBALE) CHE CON IL MODULO ANALOGICO (NON VERBALE).

*Il linguaggio digitale (digitale, verbale) ha una sintassi logica assai complessa e di estrema efficacia, ma manca di una semantica adeguata nel settore della relazione; il linguaggio analogico (il linguaggio non verbale) invece non ha alcuna sintassi adeguata per definire in un modo che non sia ambiguo la natura delle relazioni.*

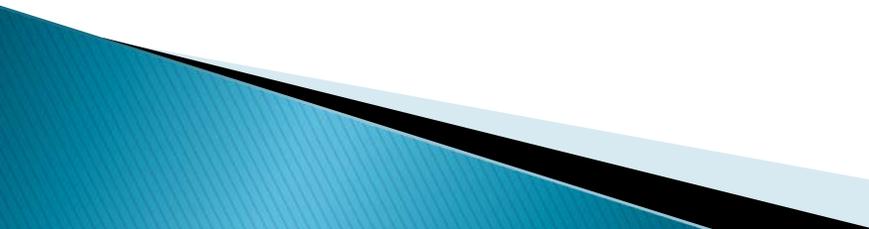
# LA COMUNICAZIONE

QUINTO ASSIOMA:

TUTTI GLI SCAMBI SONO SIMMETRICI O  
COMPLEMENTARI A SECONDA CHE SIANO BASATI  
SULL'UGUAGLIANZA O SULLA DIFFERENZA.

*... da una parte rapporti paritetici, paritari, democratici,  
dall'altra rapporti fondati sulla autorità/subordinazione.*

# LA COMUNICAZIONE

- a. Risolvere i problemi via via che si presentano (problem - solving)
  - b. Ottimizzare il transito informativo
  - c. Minimizzare le resistenze
  - d. Aprire/mantenere/facilitare il contatto tra emittente e destinatario
- 

# LA COMUNICAZIONE

Nella comunicazione non è sufficiente che i dati giungano integri dalla sorgente alla destinazione!

Il DESTINATARIO ha un ruolo cruciale nel processo comunicativo.

# LA COMUNICAZIONE

Nel generare un messaggio, l'emittente si prefigura sempre un destinatario ideale, che prevede dotato di capacità ermeneutiche

In realtà il destinatario non è un semplice decodificatore ma è un INTERPRETATORE del messaggio che riceve!

# LA COMUNICAZIONE

Quindi non sempre siamo in grado di controllare ciò che il nostro interlocutore sta comprendendo effettivamente.

Cioè, che cosa gli comunichiamo con le nostre parole, le nostre inflessioni, le nostre intonazioni e, ancora, con le nostre espressioni mimiche, i gesti, gli atteggiamenti, le distanze che interponiamo, la situazione ambientale in cui operiamo.

# LA COMUNICAZIONE

La consapevolezza di questa complessità è il primo passo verso un buon controllo delle nostre potenzialità comunicative e quindi verso una comunicazione efficace cioè rispondente alle intenzioni di chi comunica.

# LA COMUNICAZIONE

La scuola stessa insiste giustamente sull'ortografia, ma sembra ignorare del tutto l'ortofonia, la dizione, la lettura.

Accade spesso di ascoltare persone, anche con un buon livello di istruzione, che parlano in modo poco chiaro, o che rivelano ambienti di provenienza, livelli sociali, stati d'animo, atteggiamenti, intenzioni, che inficiano:

- l'attendibilità di quanto stanno dicendo
- l'immagine di sé
- quella di chi rappresentano

# LA COMUNICAZIONE

- ▶ CHI DICE
  - ▶ CHE COSA DICE
  - ▶ IN CHE MODO
  - ▶ CON QUALI INTENZIONI
  - ▶ A CHI
  - ▶ CON QUALI CANALI
  - ▶ CON QUALI EFFETTI
- 

# LA COMUNICAZIONE

Riconoscere ed affinare le “vie” per entrare efficacemente in rapporto con gli altri arricchisce la nostra disponibilità e capacità di comprendere e migliora la qualità delle esperienze, a tutti i livelli.

# La comunicazione aziendale

La comunicazione assume nella vita dell'azienda un ruolo strategico e strutturale.

Essa deve essere frutto di una pianificazione attenta e deve concretizzarsi in un'attività che integri i vari aspetti della comunicazione al fine di produrre un'immagine solida e coerente dell'azienda sia verso l'interno che verso l'esterno.

La comunicazione aziendale non coincide con il marketing, che è solo uno degli aspetti della strategia comunicativa di un'azienda.

La comunicazione aziendale può essere:

- ▶ Interna
  - ▶ Esterna
- 

# La comunicazione aziendale interna

La comunicazione interna comprende tutte quelle forme di comunicazione messe in atto per favorire lo scambio di informazioni utili alla vita dell'azienda. Si tratta di comunicazioni scritte, che di solito assumono veste formale o orali, quindi di tipo informale.

La comunicazione interna assolve a determinate funzioni, tra le quali prevalgono:

- ▶ funzione regolatrice (*regola il buon funzionamento dell'azienda*);
- ▶ funzione innovativa (*favorisce l'adattamento ai cambiamenti*);
- ▶ funzione integrativa (*facilita l'integrazione il dipendente nella vita dell'impresa*);
- ▶ funzione formativa (*agevola lo sviluppo delle capacità professionali utili alla vita aziendale*).

# La comunicazione aziendale interna

La comunicazione aziendale interna segue due direzioni:

- ▶ si parla di comunicazione interna verticale quando la trasmissione dell'informazione avviene tra il capo e il dipendente (direzione discendente ) o tra il dipendente e il capo (direzione ascendente);
- ▶ si parla di comunicazione interna orizzontale quando lo scambio comunicativo coinvolge il personale dello stesso livello (per es. da dirigente a dirigente, da dipendente a dipendente, ecc.).

# LA COMUNICAZIONE SCRITTA

Anche per i testi vale la famosa regola del giornalismo anglosassone che suggerisce di fornire sempre le informazioni che derivano dalle risposte a 5 w.

(who?, what?, when?, where?, why? )



# LA COMUNICAZIONE SCRITTA

## 1) Pianificare il testo

- a) Chi è il destinatario? A chi scrivo?
- b) Qual è il contenuto? Che cosa scrivo?
- c) Qual è l'obiettivo? Perché scrivo?

## 2) Organizzare le informazioni

- a) Raccogliere le informazioni.
- b) Prendere appunti.
- c) Fare la scaletta.
- d) Ordinare i punti della scaletta.

## 3) Scrivere il testo

- a) Dare forma linguistica alle proprie idee.
  - b) Esplicitare l'oggetto del testo.
  - c) Fornire tutte le informazioni necessarie.
  - d) Ordinare le informazioni.
  - e) Raggruppare le informazioni in blocchi omogenei.
  - f) Non dare nulla per scontato.
- 

# LA COMUNICAZIONE SCRITTA

## IL LESSICO

### Usare parole comuni

Le parole più comuni sono quelle tratte dal vocabolario di base. Il vocabolario comune di ogni lingua è composto mediamente da circa 50.000 – 60.000 parole, presenta un nucleo di poche migliaia di parole largamente utilizzate e comprensibili. Questo nucleo è il Secondo De Mauro (1980, Ed. Riuniti, Roma) il vocabolario di base dell'italiano comprende circa 7.050 parole e si divide in tre fasce: vocabolario fondamentale comprende le circa 2.000 parole che quasi tutti i parlanti conoscono ed usano; vocabolario di alto uso nel quale rientrano le circa 2.750 parole che la maggior parte dei parlanti usa frequentemente; vocabolario di alta disponibilità formato dalle 2.300 parole circa che quasi tutti conoscono, anche se non necessariamente utilizzano.

### Usare parole concrete e dirette

### Usare pochi termini tecnico-specialistici

Altre volte, infine, quando si tratta di testi lunghi in cui ci siano molti termini tecnici o usati con sensi specifici, può essere utile fare un elenco delle parole principali ( ) e spiegarle in modo semplice.

# LA COMUNICAZIONE SCRITTA

## IL LESSICO

### Usare poche sigle e abbreviazioni

Quando in un testo occorre ripetere più volte una sigla, la prima volta che si usa è opportuno riportare per esteso la parola o l'espressione da cui ha origine la sigla, seguita dalla sigla tra parentesi tonde. Le volte successive basta usare la sigla.

### Rivedere e controllare il testo

Dopo aver scritto il testo, controllare se sono stati rispettati i suggerimenti relativi all'organizzazione logico-concettuale, alla sintassi, al lessico.

- a) Riscrivere singole parti del testo o frasi se esse non sono abbastanza brevi, semplici, chiare.
- b) Rileggere attentamente il testo dopo averlo riscritto in modo più semplice.
- c) Far rileggere il testo ad altre persone (che non hanno partecipato alla pianificazione e stesura del testo) per controllarne la leggibilità e comprensibilità.

# LA COMUNICAZIONE SCRITTA

## LA SINTASSI

### **Scrivere frasi brevi**

Un testo è chiaro se le sue frasi sono brevi, cioè non superano le 20–25 parole.

### **Scrivere frasi semplici e lineari**

Sono semplici e lineari le frasi costituite da una sola proposizione con un soggetto, verbo e qualche complemento.

### **Scrivere frasi con verbi di forma attiva**

La forma attiva è più diretta perché costringe chi scrive a esprimere sempre il soggetto dell'azione e il complemento oggetto.

### **Specificare sempre il soggetto, scrivere frasi di forma affermativa, preferire, se possibile, modi e tempi verbali semplici**

Tra i modi verbali è preferibile scegliere quelli più semplici e più diffusi nell'uso comune (per esempio, l'indicativo è preferibile al congiuntivo o al condizionale).

Nella scelta delle congiunzioni, si dovrebbero preferire quelle più comuni (se, perché, quando ecc.) a quelle di tono più elevato o raro (a condizione che, qualora, ove, purché ecc.)

# LA COMUNICAZIONE SCRITTA

## LO STILE

### **Tondo**

Il testo deve essere scritto di norma in carattere tondo chiaro, cioè il carattere normale di una serie.

### *Corsivo*

Il corsivo ha un significato preciso e non può essere usato al posto del tondo. In genere, vanno in corsivo i titoli di libri, film e opere d'arte, le parole straniere, e, talvolta, le parole a cui si vuole dare evidenza.

### **Neretto**

Bisogna evitare l'uso del neretto dentro testi composti in tondo chiaro. Il neretto si può usare per elementi definiti nella pagina, come le numerazioni di capoversi o i tioletti. Non deve mai essere usato con le funzioni del corsivo.

### **MAIUSCOLO**

Il maiuscolo va utilizzato con grande parsimonia e mai per i testi correnti. Anche nelle titolazioni bisogna cercare di evitare i testi scritti in maiuscolo, che risultano di difficile lettura. In alternativa è meglio utilizzare variazioni di corpo (la dimensione del carattere), il neretto o un carattere alternativo.

# ANALISI DEI BISOGNI

**Il D.Lgs. 81/08 attribuisce grande importanza alla comunicazione efficace della sicurezza in azienda e alla partecipazione attiva di tutti alle politiche aziendali per la salute ed il benessere sul lavoro.**

# OBIETTIVI FORMATIVI

**Comunicare la sicurezza in azienda: relazione e gestione dei rapporti fra SPP – RLS – Datore di Lavoro.**

**La collaborazione tra chi detiene il potere decisionale e di spesa (autorità del DdL), chi detiene le competenze di supporto (promozione e coordinamento) al miglioramento della sicurezza (autorevolezza del SPP), chi rappresenta le esigenze dei lavoratori in materia di salute sul lavoro (autorevolezza del RLS).**

# OBIETTIVI SPECIFICI

**Gli obiettivi da perseguire sono:**

- **contribuire alla comunicazione efficace tra i soggetti del sistema di prevenzione e protezione,**
  - **favorire la collaborazione e la partecipazione alle azioni di miglioramento della salute lavorativa,**
  - **facilitare la gestione dei conflitti in materia di sicurezza sul lavoro,**
  - **migliorare l'ascolto reciproco ed il benessere lavorativo**
- 

# CONTENUTI

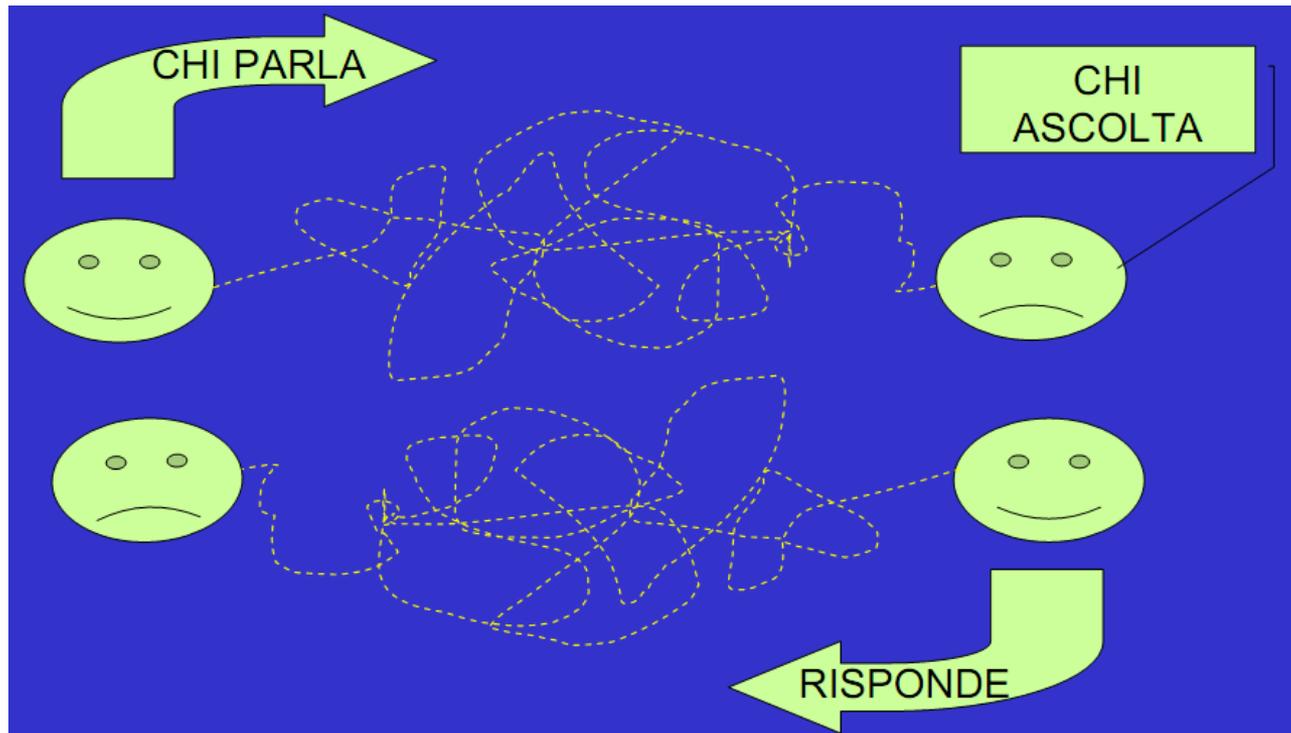
- **Dalla nicchia di esperto, all'integrazione delle diverse esperienze**
  - **Stile di comunicazione efficace**
  - **Come affrontare e risolvere situazioni di conflitto**
  - **Migliorare le proprie capacità di ascolto**
  - **Lo stile di leadership**
  - **Comunicazione aziendale**
  - **La riunione periodica**
- 

**Dalla nicchia di esperto,  
all'integrazione delle  
diverse esperienze**



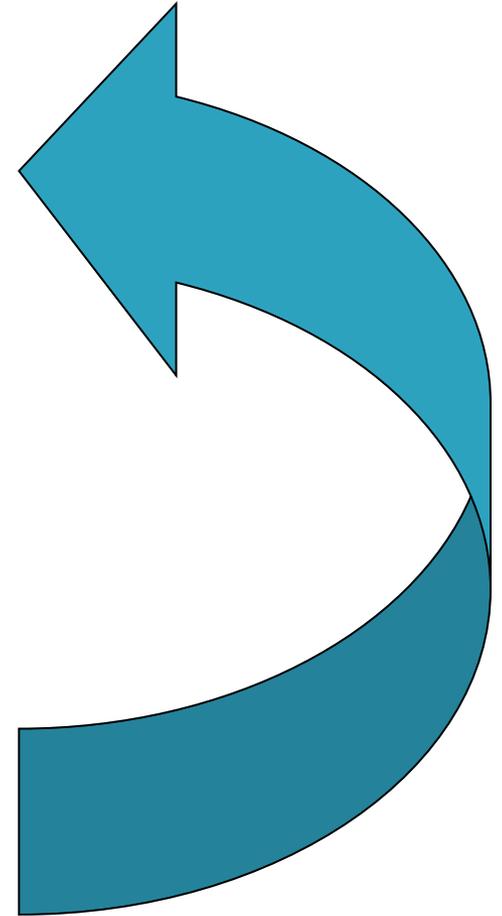
# INCONTRI DI LAVORO

**Ascoltare e recepire le esigenze, diffondere correttamente gli esempi di "buone prassi", convincere i decisori ed i tecnici, elevare il livello di attenzione per realizzare concretamente l'applicazione dei principi e delle norme.**



# LA RIUNIONE

- **Obiettivo del gruppo e dei singoli**
- **OdG comunicato**
- **Eliminare i disturbi**
- **Voglia di partecipare**
- **Concentrazione dei partecipanti**
- **Condivisione delle informazioni**
- **Evitare banalità e ripetizioni**
- **Rispetto dei tempi**
- **Conduzione costante**
- **Sintesi efficace alla fine**
- **Decisioni finali (chi fa che cosa, quando, ...)**
- **Verbale descrittivo**
- **Verifica di quanto deciso**



# QUALITÀ

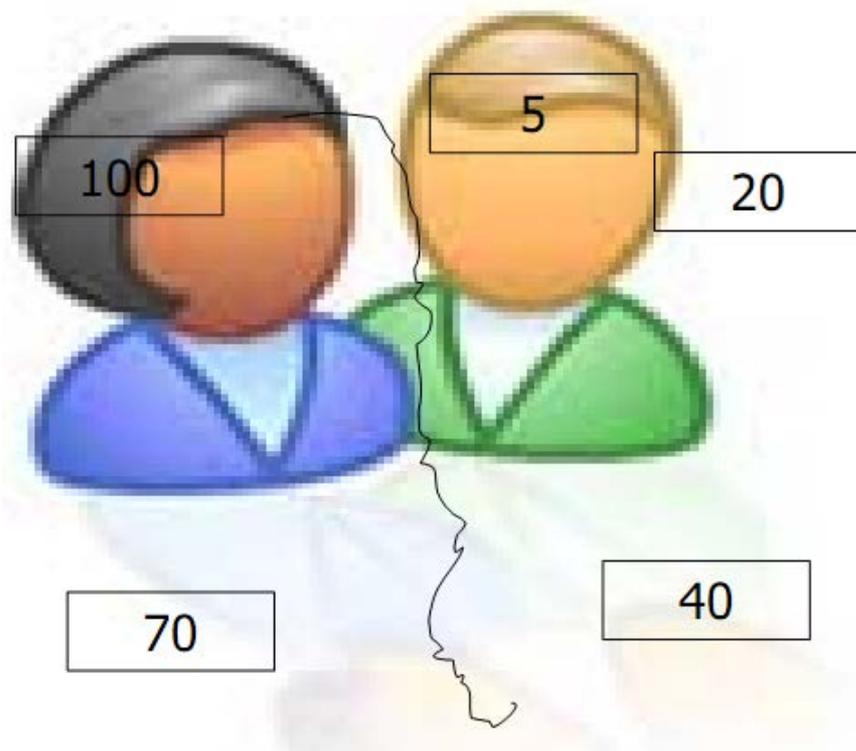
- Frutto del lavoro svolto da ogni persona (**COINVOLGIMENTO PERSONALE**)
  - Deriva dalla partecipazione, richiesta e guidata, di ognuno alle decisioni operative (**RELAZIONI EFFICACI**)
  - Aumenta con la sistematica applicazione alla soluzione dei problemi (**COMPORAMENTI SICURI**)
  - E' un miglioramento continuo pianificato (**IMPEGNO**)
  - Richiede ampia circolazione delle informazioni (**CONTINUITA'**)
- 

**Stile di  
comunicazione  
efficace**

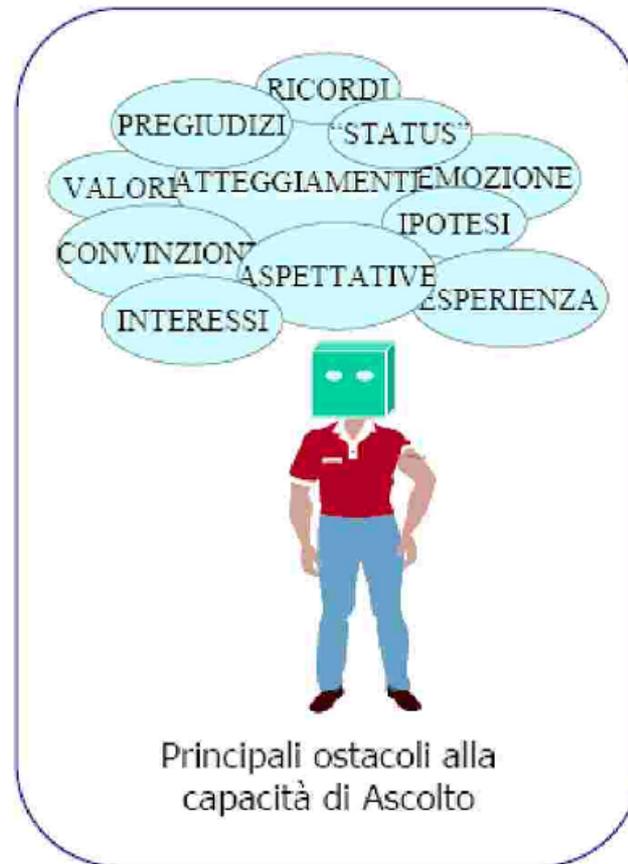
# IL MESSAGGIO

Di 100 cose che vorremmo dire:

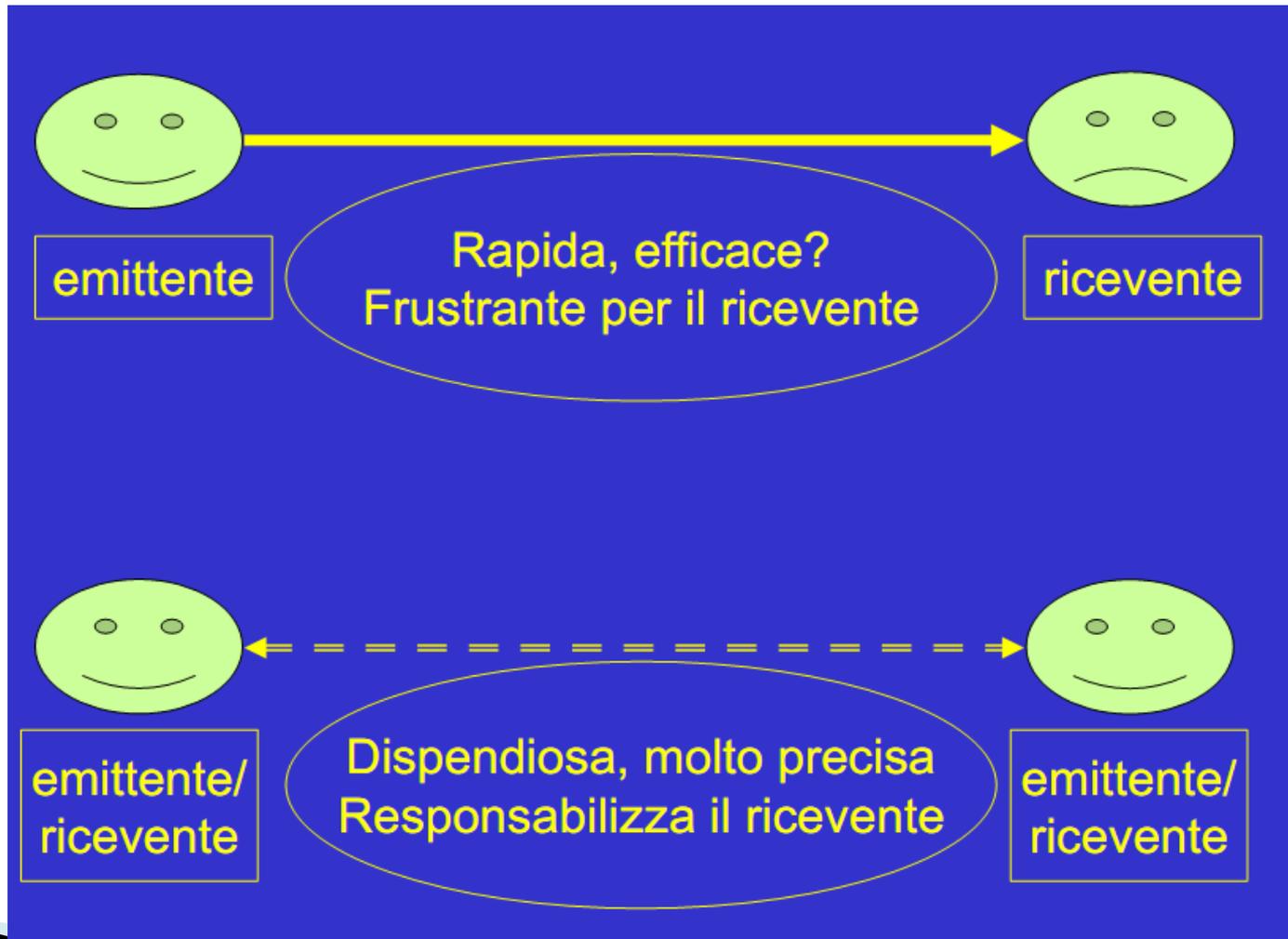
- 70 vengono normalmente trasmesse
- 40 superano i rumori interni ed esterni
- 20 sono comprese per il loro significato
- 5 vengono ricordate 2 giorni dopo



# IL MESSAGGIO



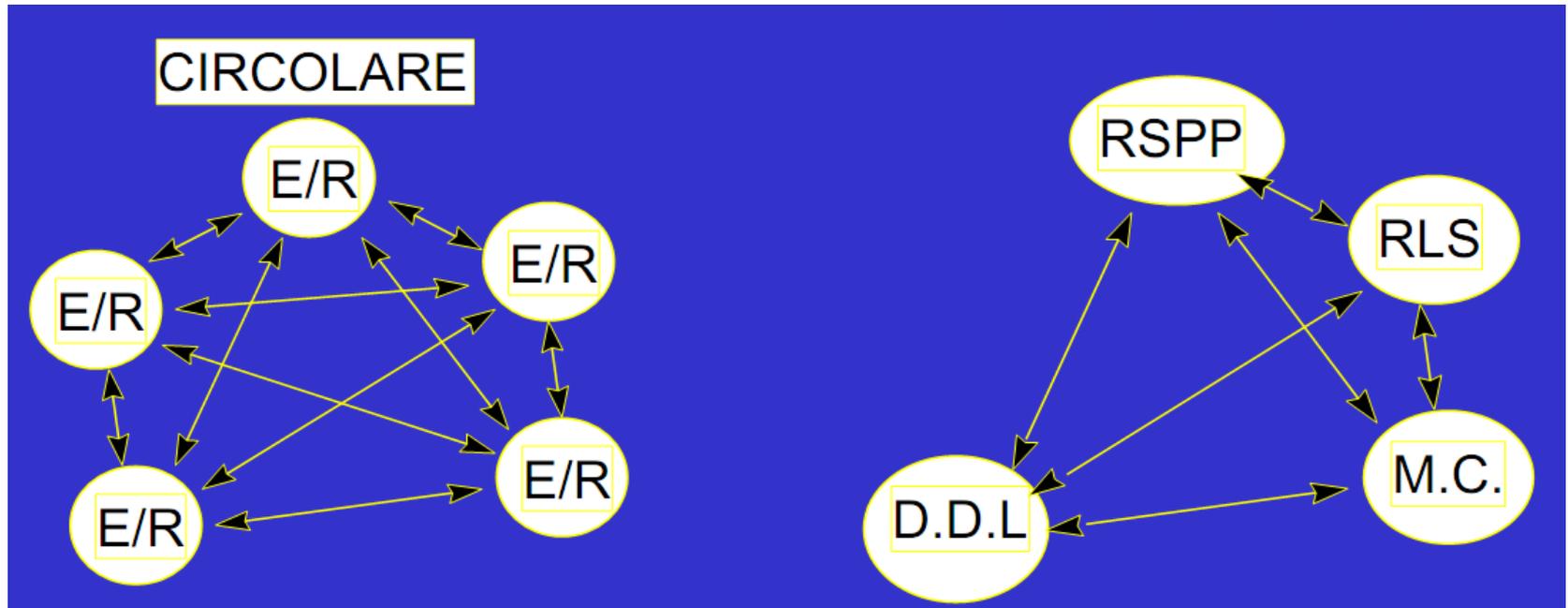
# UNA VIA O DUE VIE



# GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE

**E : Emittente - CODIFICA**

**R : Ricevente - DECODIFICA**



# PERCEZIONE

**Filtri utilizzati per selezionare l'informazione**

- **Conoscenze possedute**
- **Risonanza emotiva**
- **Tendenza alla conferma**
- **Utilità per orientare il comportamento**



# COMUNICARE LA SICUREZZA

**L'individuazione di indicatori della sicurezza e il loro monitoraggio possono comportare un riscontro puntuale e conseguenti azioni partecipative per il miglioramento.**

**Notiziari e bacheche che comunicano impegni e risultati conseguiti; eventi e campagne di sensibilizzazione; i fatti concreti: l'esempio dei responsabili, la coerenza interna all'organizzazione, gli investimenti, ecc.**

**Come affrontare e  
risolvere situazioni di  
conflitto**



# L'ASSERTIVITÀ

- *L'assertività (dal latino "asserere" che significa "asserire"), o asserzione (o anche affermazione di sé), è una caratteristica del comportamento umano che consiste nella capacità di esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni e opinioni senza tuttavia offendere né aggredire l'interlocutore.*
- È un atteggiamento che implica:
  - Comportamenti proattivi
  - Visione positiva di sé e degli altri (circolo virtuoso)
  - Difendere il proprio punto di vista, senza prevaricare
  - Ascoltare senza giudicare
  - Inviare messaggi chiari e diretti
- È la base dell'autorevolezza, del rispetto

# COMUNICARE CON ASSERVITÀ

- **Esprimersi apertamente**
  - **Chiedere se l'interlocutore ha "idee" in proposito**
  - **Stabilire la strategia e i tempi**
  - **Esprimere l'aspettativa sull'esito finale**
  - **Coinvolgere l'interlocutore confidando sulla sua collaborazione**
- 

# TECNICHE ASSERTIVE

- **Saper dire di no, motivati senza timore**
  - **Gestire le critiche**
  - **Rinforzare comportamenti adeguati**
  - **Accettare riconoscimenti**
  - **Porsi degli obiettivi**
  - **Utilizzare la leadership: influenza interpersonale esercitata all'interno di uno scambio comunicativo e rivolta al conseguimento di uno o più obiettivi**
- 

# STILI DI RELAZIONE

- FUGA
- AGGRESSIVO
- MANIPOLATIVO
- ASSERTIVO → rende partecipe pacatamente il proprio interlocutore, è la base dell'autorevolezza, del rispetto di se stessi e dell'altro

Nessuno di noi assume sempre lo stesso atteggiamento. Passiamo di volta in volta da uno all'altro ed è quello più frequente che crea la nostra immagine.

L'assertività permette, a partire da un'analisi attenta della situazione, di definire chiaramente il proprio obiettivo e la propria posizione, pur ammettendo un diverso punto di vista da parte degli altri.

Comportamento assertivo: che predice gli esiti

# LA CRITICA

## **OBIETTIVO:**

- Modificare il comportamento oggetto di critica**
- Mantenere integro il rapporto**

## **ATTENZIONE!**

- Non confondere fatti ed opinioni. Descrivere la situazione, non valutarla, per evitare reazioni difensive (es. Tu dici che ... )**
  - Non generalizzare. Rispondere solo al presente, evitando affermazioni categoriche (es. Quando ... ritengo che ...)**
  - Rispondere al comportamento o all'idea, non mettere in discussione l'intera persona**
- 

# LA PREPOTENZA

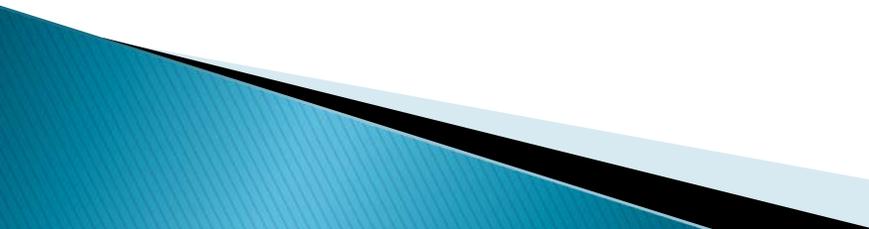
**Prepotente è la persona che impiega il proprio potere al di là del giusto e del lecito, si tratta di una alterazione intenzionale di rapporti.**

**Il prepotente ritiene di vincere con l'imposizione, anziché con il confronto e la persuasione. Tutto dipende dalla quantità e qualità della partecipazione.**

**[Capanna, 1996]**

**“Chi subisce violenza odia, mentre chi è persuaso ama”**

**[Senofonte]**



**Migliorare le proprie  
capacità di ascolto**

# ASCOLTARE

- **Udire è un atto fisico, ascoltare è un'azione**
    - Intellettuale
    - Emotiva
  - **Migliora la comunicazione**
  - **Permette di capire la situazione**
  - **Diminuisce le polemiche**
  - **Dimostra che siete interessatoo**
- 

# PERCHÈ ASCOLTARE

**Quando si deve dire una cosa importante, bisogna stare particolarmente attenti. È buona precauzione dirla prima a se stessi, poi ancora ripetersela, per non doversi pentire quando non si potrà più impedire che si propaghi.**

***“Ci sono persone che parlano, parlano ... finché trovano qualcosa da dire”  
[S. Guitry]***

# RELAZIONE DI ASCOLTO

- **Dimostrare ascolto (empatia = capacità di comprendere cosa un'altra persona sta provando )**
  - **Non dare mai valutazioni sulla persona**
  - **Argomentare in modo positivo i propri concetti**
  - **Assumersi sempre la responsabilità di ciò che si fa/si dice**
  - **Essere dettagliati, ma non perdere di vista gli argomenti da trattare**
  - **Dosare l'impatto in funzione di quanto la persona può accettare, anche in riferimento al linguaggio da utilizzare**
  - **Condividere cosa è possibile fare insieme per risolvere il problema**
- 

# ASCOLTO ATTIVO

*Quando riuscite ad ascoltare attivamente, allora è probabile che anche l'altro vi ascolti*

- Ascoltate il contenuto: raccogliere informazioni e chiarimenti. (Comunicare che volete sentire ciò che vi viene detto)
- Percepите il significato emotivo: abbassare il livello emozionale
- Accettare l'interlocutore e ritenere valida la sua comunicazione non significa necessariamente accettare le idee proposte
- Osservate il linguaggio non verbale
- Controllate la vostra comunicazione non verbale e siate consapevoli delle vostre emozioni: linguaggio, tono, atteggiamento da adottare
- Ponete domande specifiche per procedere nelle risposte/indicazioni/comunicazioni
- Mettetevi nei panni dell'interlocutore, senza esprimere giudizi

# ARTE DELLA CONVERSAZIONE

**Conversare è entrare nel solco tracciato dall'altro e insistere nell'approfondire e perfezionare quel solco; dialogo e collaborazione [Massimo Bontempelli].**

**Una cosa è conversare, dibattere, parlare, altro il voler avere ragione a oltranza, costi quel che costi.  
“Comunicare significa mettere in comune, effettuare una costruzione sociale della realtà” [Pearce].**

# **Lo stile di leadership**

# LEADER EFFICACI

**Adattare lo STILE PER FORNIRE AI GRUPPI QUELLO CHE ESSI NON SANNO PROCURARSI, alternando capacità di dirigere e di fare emergere, assumendosi o facendo assumere i compiti di:**

## **Funzionamento:**

- preparare l'agenda
- stabilire obiettivi
- fornire linee guida
- avviare la discussione
- stabilire limiti di tempo
- dare e cercare informazioni
- ricapitolare

**CIÒ CHE IL GRUPPO DEVE  
FARE**

## **Manutenzione:**

- riconoscimento
- incoraggiamento della partecipazione
- gestione del conflitto
- costruzione di relazioni

**SVILUPPARE E MANTENERE  
L'ARMONIA E LA COESIONE  
DEL GRUPPO**

# LA LEADERSHIP

- **Il leader contribuisce a creare significati condivisi**
- **Resistenza al cambiamento**
  - **Stile direttivo: sanzionante (impedire aumenti); ostacolante (togliere attività)**
  - **Stile non autoritario: soft e razionale (diverso modo di persuadere)**
- **Consenso attitudinale vs comportamentale**

**Non siamo alle prese con una parte, ma con la persona nella sua globalità, con i suoi sentimenti. Questa capacità conferisce autorevolezza permette di essere ascoltato nelle comunicazioni, rende credibili**

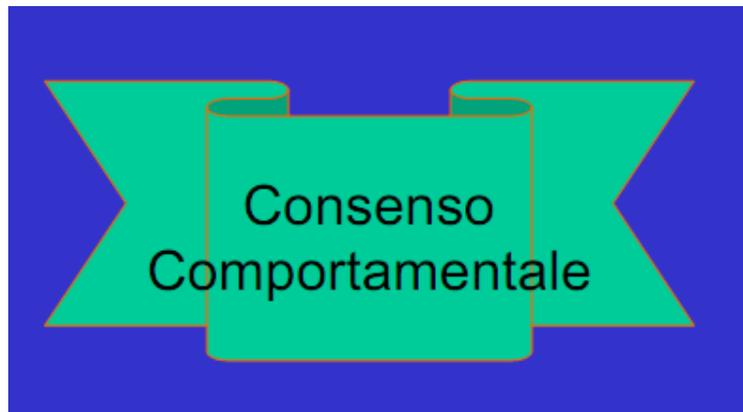
# STILE DI LEADERSHIP

## DIRETTIVO

Potere formale, di posizione,  
asimmetrico

## AUTORITA'

Tattica dura

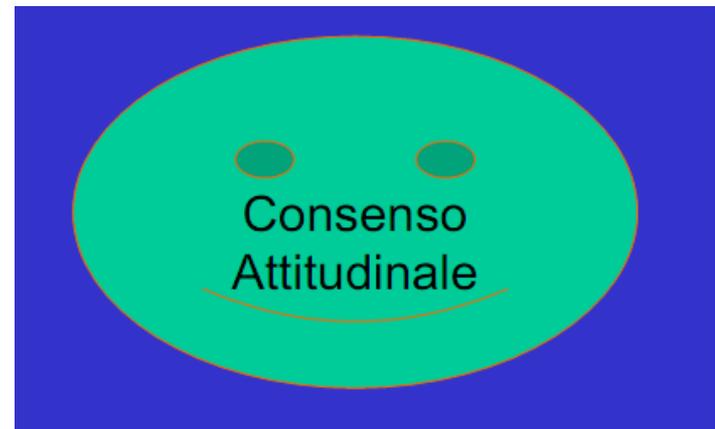


## NON AUTORITARIO

Potere informale, di abilità  
personale, reciproco

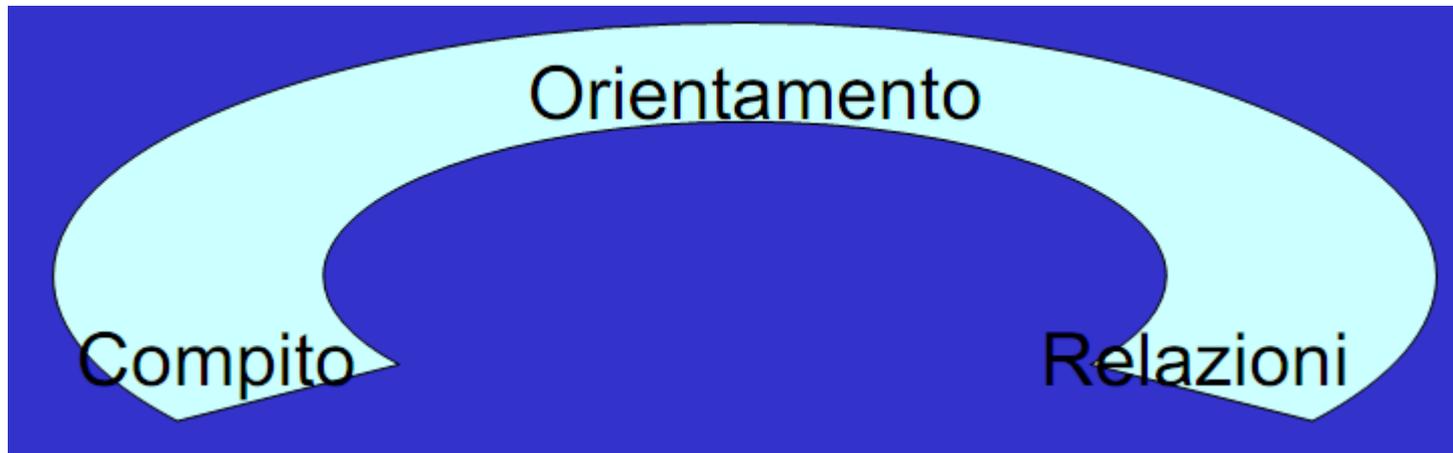
## AUTOREVOLEZZA

Tattica morbida



# AUTOREVOLEZZA

**“Sulla nave colui che sa è il comandante, mentre il proprietario della nave e tutti gli altri che sono a bordo obbediscono a colui che sa”, in questo senso Socrate afferma che “È proprio di chi comanda ordinare ciò che bisogna fare, e di chi è comandato ubbidire”.**



# DIFETTI DELLA COMUNICAZIONE VERBALE

## DIFETTI DEL CONTENUTO

Disorganizzazione del discorso

Astrattezza

Eccesso di informazioni

Eccesso di ridondanza

Disattenzione per le caratteristiche del destinatario:

- a) cognitive
- b) emotive
- c) socio-culturali;

# DIFETTI DELLA COMUNICAZIONE VERBALE

## DIFETTI DELLA COMUNICAZIONE VERBALE

Scheda analitica [3]

### DIFETTI PARALINGUISTICI

Tipo di voce difettoso (di testa, sgranata, spenta, tremula, etc.)

Difetti di pronuncia (blesità, balbuzie, farfugliare, rotacismo, sigmatismo)

Inarticolazione

Accento regionale

Timbro opaco

Volume forte o debole

Velocità o lentezza

Intonazione scorretta

Monotonia

Ritmo scorretto

Pause scorrette

Respirazione scorretta

Voce rotta

Riso

Mugolii, mugugni, inspirazioni, schiocchi, ...

Stati emotivi:

- paura
- ansia
- ostilità
- aggressività
- autismo
- disinteresse
- noia
- fastidio

Fraseggio (dare evidenza espressiva alle frasi durante l'esecuzione) scorretto

# Elementi della comunicazione non verbale

- ▶ Le espressioni
  - ▶ La prossemica (distanza – vicinanza fra gli individui)
  - ▶ La postura
  - ▶ La gestualità
  - ▶ La prosodia (elementi paralinguistici)
- 

# Elementi della comunicazione non verbale

Le espressioni del volto hanno la funzione di comunicare le emozioni e gli atteggiamenti interpersonali:

- ▶ Sopracciglia: forniscono un costante commento al discorso.
- ▶ Sguardo: rivela soprattutto l'intensità dell'emozione.
- ▶ Posizioni del capo, atteggiamento di labbra, bocca, mento: sostengono ed accompagnano il discorso.

# Elementi della comunicazione non verbale

La postura può riflettere:

- Uno stato d'animo
  - Un atteggiamento
  - Il ruolo o status sociale
  - L'immagine che si ha del proprio corpo
- 

# Elementi della comunicazione non verbale

## GESTI E MOVIMENTI

Le gestualità è collegata al movimento

Esistono gesti spontanei, universali e innati, e gesti appresi, con un valore convenzionale tipico di un determinato background culturale, che assumono il loro significato in determinati contesti

# Elementi della comunicazione non verbale

## USO DELLA VOCE

*“ Con il tono giusto si può dire tutto, con quello sbagliato non si può dire nulla “*

(George Bernard Shaw)

# DIFFERENZE CULTURALI DELLA C.N.V

<b>Comportamento</b>	<b>Interpretazione italiana</b>	<b>Interpretazione in altre culture</b>
Sorridere mentre si ascolta	Generico accordo o comprensione di quello che viene detto	In Giappone può indicare disaccordo ma timidezza nel manifestarlo
Guardare dritto negli occhi mentre si ascolta	Segno di franchezza ed attenzione	In Estremo Oriente o nei paesi arabi fissare un uomo=sfida, una donna=proposta erotica In Cina segno di attenzione In Giappone ci si guarda di tanto in tanto ma mai durante un commiato

# DIFFERENZE CULTURALI DELLA C.N.V

<b>Comportamento</b>	<b>Interpretazione italiana</b>	<b>Interpretazione in altre culture</b>
Alzare gli occhi al cielo unito ad un leggero click della lingua	In Sicilia assume un significato di negazione	Stesso significato in alcune aree del Mediterraneo orientale
Muovere la testa ripetutamente da dx a sx  Muovere la testa dall'alto verso il basso	Negazione  "Si"	In India, nello Sry Lanka "si"  Nello Sry Lanka "No"

# DIFFERENZE CULTURALI DELLA C.N.V

<b>Comportamento</b>	<b>Interpretazione italiana</b>	<b>Interpretazione in altre culture</b>
Mettere entrambe le mani in tasca	Estrema informalità	In Cina posizione non accettata, è offensiva In Turchia può portare al licenziamento
Inchinarsi	Usato solo in contesti ufficiali per esprimere rispetto e stima	In Giappone esiste una tipologia estremamente variegata di inchini
Stringere la mano in maniera molto decisa	Dimostra sincerità e "virilità"	In Oriente la stretta di mano è decisamente inusuale

# DIFFERENZE CULTURALI DELLA C.N.V

<b>Comportamento</b>	<b>Interpretazione italiana</b>	<b>Interpretazione in altre culture</b>
Usare la mano sinistra	Nessun significato particolare, da evitare solo nella stretta di mano	Nella cultura araba la mano sinistra è impura e quindi va considerata come inesistente
Solleverare indice e medio della mano destra a " V "	Segno di vittoria	In Inghilterra "vittoria" se il dorso della mano è rivolto verso chi parla, un insulto se rivolto verso chi ascolta
Tenere il pugno chiuso ed il pollice volto verso l'alto	Ok, d'accordo (di origine statunitense)	In Estremo Oriente significato minaccioso In Brasile "grazie" In Indonesia "dopo di te"

# DIFFERENZE CULTURALI DELLA C.N.V

<b>Comportamento</b>	<b>Interpretazione italiana</b>	<b>Interpretazione in altre culture</b>
Tenere pollice ed indice uniti a formare una O	Ok, d'accordo	Nei paesi slavi significato minaccioso
Far oscillare dal basso verso l'alto la mano rivolta verso l'alto con le dita raccolte a grappolo	"Ma cosa dici?"	In Turchia significa "ottimo, eccellente" soprattutto se rivolto ad una donna
Colpire oscillando dal basso con la mano destra la sinistra tenuta ferma,tenendo le due mani a taglio	"fila via"	In Turchia significato decisamente volgare soprattutto se riferito ad una donna

# DIFFERENZE CULTURALI DELLA C.N.V

<b>Comportamento</b>	<b>Interpretazione italiana</b>	<b>Interpretazione in altre culture</b>
Mostrare il pugno con il polpastrello del pollice che sbuca tra indice e medio	“Ti ho rubato il naso” (detto ai bambini)	In Turchia “Vai a quel paese...”
Stringere la mano a pugno rivolto verso l'alto, con l'avambraccio teso	Invito a stringere, a riassumere	In Turchia volgare insulto sessuale
Accavallare le gambe	Nessun particolare significato	Nei paesi arabi vivono questo gesto come se si comunicasse disprezzo od invito ad andarsene

# COMUNICAZIONE AZIENDALE

## Rivolta a CHI?

- A) Rivolta a/i RLS
  - B) Rivolta ai lavoratori
  - C) Rivolta ai preposti
  - D) Rivolta ai medici competenti
  - E) Rivolta alle aziende appaltatrici
- 

# COMUNICAZIONE DIRETTA RLS

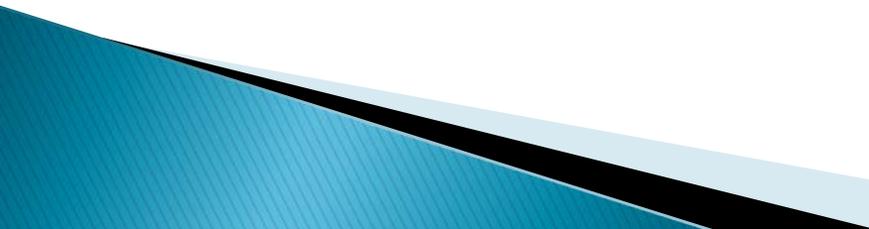
Le aziende dovrebbero coinvolgere il/i RLS nel processo di valutazione dei rischi **comunicandogli/loro** con quali criteri intendono realizzarla

La situazione nelle aziende italiane:

<b>NO</b>	<b>SI</b>
90 %	10%

# COMUNICAZIONE DIRETTA RLS

**Accordi interconfederali nazionali** prevedono:

- **VERBALE** di consultazione del RLS per verbalizzare il parere del RLS sulla valutazione dei rischi.
  - Possibile **ACCESSO** del RLS al DVR
  - **CONVOCAZIONE** della riunione periodica con 5 gg. di preavviso e su **o.d.g. scritto**.
  - **CONSEGNA** documentazione (inerente DVR)
- 

# COMUNICAZIONE DIRETTA RLS

## Cosa succede nelle aziende italiane?

- \* Viene richiesto al RLS di firmare il DVR e non viene redatto nessun verbale di consultazione.
  - \* Il DVR non viene mai consegnato; si acconsente alla sua consultazione (più o meno vigilata).
  - \* Il RLS viene avvisato il giorno prima della riunione
  - \* La documentazione viene consegnata solo su richiesta del RLS (non sempre tutta).
- 

# COMUNICAZIONE DIRETTA LAVORATORI

Obbligo di informazione sui rischi

Obbligo di formazione relativa ai rischi

## **Cosa succede nelle aziende italiane?**

Obbligo informazione non assolto 40%

Consegna depliant all'assunzione 30%

Riunione ai dipendenti 30%

# COMUNICAZIONE DIRETTA LAVORATORI

## Cosa succede nelle aziende italiane?

Obbligo formazione non assolto	50%
Istruito dal capo reparto	15%
Istruito da un collega	30%

**Tutto ciò NON BASTA**



# COMUNICAZIONE DIRETTA LAVORATORI

## Corte di Cassazione cosa dice in proposito?

La formazione e l'informazione in tema di sicurezza per essere considerate adeguate devono effettuarsi con metodi ATTIVI e non PASSIVI prevedendo addirittura strumenti di verifica dell'apprendimento

# COMUNICAZIONE DIRETTA LAVORATORI

Il datore di lavoro, tramite il medico competente deve comunicare al lavoratore, **il significato e l'esito** degli accertamenti sanitari su di lui condotti

## **Cosa avviene nelle aziende italiane?**

I lavoratori vengono talvolta sottoposti anche ad accertamenti superflui (non obbligatori) e ricevono il risultato in busta chiusa (senza spiegazioni o chiarimenti).

# COMUNICAZIONE DIRETTA PREPOSTI

I preposti devono garantire il rispetto delle norme di sicurezza e la loro osservanza da parte dei lavoratori.

## **Cosa avviene nelle aziende italiane?**

Le aziende **raramente comunicano** ai preposti che il loro ruolo prevede anche questo aspetto. I preposti, credendo erroneamente di dover garantire solo standard produttivi accettano, per non dire incentivano, comportamenti negligenti, imprudenti e in palese violazione delle norme a tutela di salute e sicurezza.

# COMUNICAZIONE DIRETTA PREPOSTI

L'azienda **dovrebbe comunicare** ai preposti eventuali limitazioni prescritte dal medico competente al lavoratore per garantire la tutela della propria salute

**Cosa avviene nelle aziende italiane?**

**Raramente succede e il lavoratore continua a svolgere una mansione che per il suo stato di salute è diventata pregiudizievole.**



# COMUNICAZIONE DIRETTA PREPOSTI

L'azienda **dovrebbe comunicare** ai preposti l'esito della valutazione del rischi inerenti al reparto/settore di cui sono responsabili:

↳ Rischi chimici relativi a sostanze

↳ Rischi fisici, biologici, infortunistici, ecc.

**Cosa avviene nelle aziende italiane?**

**Raramente i preposti sono resi edotti dei risultati della valutazione del rischio.**



# COMUNICAZIONE DIRETTA MEDICO

L'azienda **dovrebbe comunicare** ai medici tutte le possibili fonti di rischio con effetti sulla salute per consentire al medico di collaborare con sé medesima e con il RSPP alla redazione del DVR.

**Cosa avviene nelle aziende italiane?**

**Il medico raramente riceve informazioni su processi produttivi e rischi e quasi mai collabora alla redazione del DVR (che riceve in copia già terminato)**



# COMUNICAZIONE DIRETTA MEDICO

Il datore di lavoro spesso **dimentica di comunicare ai medici** che egli è responsabile dell'osservanza delle cartelle sanitarie.

**Cosa avviene nelle aziende italiane?**

**Le cartelle sanitarie e di RISCHIO previste dal D.Lgs. 81 sono SOLO sanitarie e NON di Rischio.**

# COMUNICAZIONE DIRETTA MEDICO

Il datore di lavoro dovrebbe comunicare al medico eventuali cambi mansione di un lavoratore per adeguare la sorveglianza sanitaria ai rischi presenti nel nuovo reparto.

**Cosa avviene nelle aziende italiane?**

**Talvolta questo non succede e il lavoratore non viene correttamente visitato.**

# COMUNICAZIONE DIRETTA APPALTATRICI

Il datore di lavoro dovrebbe comunicare alle aziende appaltatrici i rischi presenti nel proprio ambiente di lavoro per consentire alle medesime di fornire ai propri dipendenti gli adeguati DPI.

## **Cosa avviene nelle aziende italiane?**

Il passaggio formale del carteggio, in linea di massima avviene, ma i lavoratori dell'azienda appaltatrice sono spesso poco protetti.

# LA RIUNIONE PERIODICA

**La riunione periodica è il momento più importante per verificare la concreta filosofia partecipativa su cui il “TESTO UNICO” si basa per ottenere il massimo risultato in termini preventivi. In essa è prevista la partecipazione di tutti i soggetti di riferimento previsti dalla legge:**

- **DL – RSPP – MC – RLS**

**Anche l’oggetto della riunione, precisato dalla legge prevede che il datore di lavoro sottoponga all’esame dei partecipanti:**

- **IL DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI**
- **L’IDONEITA’ DEI DISPOSITIVI DI PROTEZIONE INDIVIDUALE**
- **I PROGRAMMI DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE DEI LAVORATORI AI FINI DELLA SICUREZZA, DELLA PROTEZIONE E DELLA LORO SALUTE**

# LA RIUNIONE PERIODICA

**Per rendere questa riunione un efficace strumento di lavoro nell'ambito della programmazione della attività aziendale dovranno essere realizzate alcune importanti iniziative:**

- **la programmazione dei tempi e dei contenuti;**
  - **la documentazione per tutti i soggetti partecipanti;**
  - **la rappresentatività e l'autorevolezza dei soggetti;**
  - **i tempi della riunione;**
  - **la stesura dei verbali o documenti;**
  - **i momenti e i sistemi di controllo e di verifica.**
- 

# LA RIUNIONE PERIODICA: DEFINIZIONE

## (art. 35 D.Lgs. 81 /08)

[1] Nelle aziende e nelle unità produttive che occupano più di 15 lavoratori, il datore di lavoro, direttamente o tramite il servizio di prevenzione e protezione dai rischi, indice almeno una volta all'anno una riunione cui partecipano:

- a) il datore di lavoro o un suo rappresentante;
- b) il responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi;
- c) il medico competente, ove nominato;
- d) il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza.

[2] Nel corso della riunione il datore di lavoro sottopone all'esame dei partecipanti:

- a) il documento di valutazione dei rischi;
- b) l'andamento degli infortuni e delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria;
- c) i criteri di scelta, le caratteristiche tecniche e l'efficacia dei dispositivi di protezione individuale;
- d) i programmi di informazione e formazione dei dirigenti, dei preposti e dei lavoratori ai fini della sicurezza e della protezione della loro salute.

# LA RIUNIONE PERIODICA: DEFINIZIONE

## (art. 35 D.Lgs. 81 /08)

[3] Nel corso della riunione possono essere individuati:

- a) codici di comportamento e buone prassi per prevenire i rischi di infortuni e di malattie professionali;
- b) obiettivi di miglioramento della sicurezza complessiva sulla base delle linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

[4] La riunione ha altresì luogo in occasione di eventuali significative variazioni delle condizioni di esposizione al rischio, compresa la programmazione e l'introduzione di nuove tecnologie che hanno riflessi sulla sicurezza e salute dei lavoratori. Nelle ipotesi di cui al precedente periodo, nelle unità produttive che occupano fino a 15 lavoratori è facoltà del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza chiedere la convocazione di un'apposita riunione.

[5] Della riunione deve essere redatto un verbale che è a disposizione dei partecipanti per la sua consultazione.

# LA RIUNIONE PERIODICA: COME

**Oltre alla collegialità, espressione diretta del modello cooperativo/partecipativo, altra caratteristica principale della riunione periodica è la formalità: la riunione periodica è adempimento di legge e, come tale, richiede il rispetto di una procedura. Deve essere sempre prevista una convocazione formale (scritta, con ordine del giorno indicato, nei tempi definiti), l'effettiva partecipazione di tutti i soggetti previsti dalla legge (pena la non validità), verbalizzazione (che deve essere curata dal datore di lavoro, o su incarico di quest'ultimo dal RSPP) e periodicità definita.**

# LA RIUNIONE PERIODICA: QUANDO

**In merito alla periodicità della riunione di prevenzione e protezione dai rischi la stessa legge indica con precisione i termini. La riunione periodica deve essere convocata, su iniziativa del datore di lavoro, almeno una volta all'anno per le imprese (o unità produttive) con più di 15 dipendenti. Altra motivazione di convocazione della riunione è una significativa variazione dell'esposizione al rischio (nel caso di imprese con più di 15 dipendenti è da ritenersi obbligatoria), in questa eventualità il Rappresentante per la Sicurezza (RLS) può richiedere la convocazione della riunione periodica anche nelle imprese fino a 15 dipendenti.**

# LA RIUNIONE PERIODICA: COSA

**La riunione periodica non è un'occasione informale di incontro tra RSPP, RLS o medico competente. Tali incontri, che ci auguriamo siano frequenti, sono importanti nella costruzione del Sistema Salute Sicurezza dell'impresa, ma non sono necessariamente collegiali (è possibile che solo alcuni dei soggetti ne siano coinvolti), non sono formalizzati (non richiedono una convocazione per iscritto, una verbalizzazione). Non è possibile fare una riunione periodica alla settimana, perché in tal caso viene a mancare una effettiva analisi e revisione dell'intero Sistema Salute Sicurezza dell'impresa, vero obiettivo della riunione periodica.**

# LA RIUNIONE PERIODICA: COSA

**Una vera riunione periodica deve rispettare rigorosamente gli aspetti informali, in particolare le modalità di convocazione, la presenza di tutti i soggetti convocati, la verbalizzazione. Il verbale deve essere a disposizione dei partecipanti.**

**Durante la riunione periodica devono essere analizzati tutti gli argomenti in ordine del giorno (segnatamente quelli individuati dal D.lgs. 81/08), ciò significa che tutti gli argomenti devono essere trattati con sufficiente profondità**

**I tempi vanno programmati attentamente e, se è il caso, la riunione periodica deve essere aggiornata. Le responsabilità dell'applicazione, e delle conseguenze, di quanto convenuto durante la riunione rimangono comunque al datore di lavoro.**

# LA RIUNIONE PERIODICA: CHI

**Partecipanti “obbligati” sono:**

- **il Datore di Lavoro**
- **il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione,**
- **il Medico Competente,**
- **il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza,**

**A queste presenze "obbligatorie" per legge possono/devono essere affiancate altre figure con il compito di svolgere la funzione di esperti o figure del sistema aziendale particolarmente coinvolte in determinati punti dell'ordine del giorno, o che possono contribuire a chiarire problemi noti.**

# LA RIUNIONE PERIODICA: CHI

## IL DATORE DI LAVORO

**indice direttamente, o tramite il servizio di prevenzione e protezione dei rischi, la riunione periodica;**

**partecipa direttamente o tramite un suo rappresentante, che ne fa compiutamente le veci, alla riunione periodica;**

**sottopone all'esame dei partecipanti:**

- Il documento di valutazione
- L'idoneità dei DPI
- I programmi di informazione e di formazione dei lavoratori

# LA RIUNIONE PERIODICA: CHI

## RSPP

**partecipa direttamente alla riunione periodica;**

**non surroga le funzioni del datore di lavoro;**

**compendia le misure tecniche, organizzative e procedurali;**

**collega tra loro gli altri attori della riunione periodica;**

**indica la riunione periodica su mandato del datore di lavoro;**

**provvede alla redazione del verbale obbligatorio;**

**sostanzia sul piano tecnico-organizzativo-gestionale, i punti all'ordine del giorno**

# LA RIUNIONE PERIODICA: CHI

## MEDICO COMPETENTE

**partecipa nei casi previsti;**

**interpreta l'attività sanitaria di altri eventuali specialisti scelti dal datore di lavoro;**

**condensa i dati sanitari collettivi, non rappresentabili singolarmente**

# LA RIUNIONE PERIODICA: CHI

## RLS

sono protagonisti indispensabili della riunione;

partecipano tutti (se in numero superiore ad 1);

ricevono informazioni sugli accertamenti clinici e strumentali e sui loro significati non sono tenuti a verbalizzare in prima persona;

ricevono copia del verbale obbligatorio della riunione

# QUALCHE SUGGERIMENTO PER UNA CORRETTA COMUNICAZIONE

- ▶ Distinguere i fatti dalle inferenze
- ▶ Usare gli eufemismi con parsimonia  
*(Questo piatto lascia a desiderare» per non dire che è ripugnante)*
- ▶ Usare il linguaggio emotivo con moderazione
- ▶ Evitare il linguaggio equivoco
- ▶ Diffidare delle valutazioni statiche

# QUALCHE SUGGERIMENTO PER UNA CORRETTA COMUNICAZIONE

- Ascoltare il punto di vista dell'interlocutore anche se e' diverso dal proprio
- Guardare l'interlocutore
- Non pensare a come ribattere mentre ti stanno ancora parlando
- Non giudicare prima di aver capito
- Fare domande per avere altre informazioni, se e' necessario per capire
- Fare sintesi per verificare la comprensione
- Ascoltare attivamente:
  - NON SALTUARIAMENTE
  - NON SUPERFICIALMENTE

# Per essere ascoltati...

“ Quando lasci i vestiti per casa invece di metterli a posto io mi innervosisco perché ho bisogno di più ordine negli spazi che condividiamo. Potresti, per favore, prendere le tue cose e metterle in camera tua? “

- ▶ Osservazione dei fatti ( senza giudizi moralistici )
- ▶ Espressione dei nostri bisogni e valori, su ciò che si sente
- ▶ Quale bisogno esiste all'origine dei nostri sentimenti
- ▶ Richieste precise e concrete

# QUALCHE SUGGERIMENTO PER EVITARE UNA SCORRETTA COMUNICAZIONE

- ▶ **Risposte impenetrabili** : rifiutarsi di rispondere ad una persona in una conversazione faccia a faccia, non rispondere ad una lettera , non richiamare una persona al telefono
- ▶ **Risposte di interruzione** : cominciare a parlare prima che l'altro abbia finito, dimostrare assenza di interesse per quanto sta dicendo
- ▶ **Risposte irrilevanti** : risposte non collegate a quanto qualcuno ha appena detto
- ▶ **Risposte tangenziali** : non si ignora la proposta del parlante ma la si utilizza come punto di partenza per introdurre un argomento completamente diverso
- ▶ **Risposte ambigue** : contengono messaggi con molteplici significati, l'interlocutore non sa bene cosa l'altro pensi
- ▶ **Risposte incongruenti** : contengono due messaggi uno dei quali (quello non verbale) è in contraddizione

# Per raggiungere i propri obiettivi...

NELLA VITA PERSONALE  
(MA ANCHE PROFESSIONALE), QUINDI, È  
DETERMINANTE...



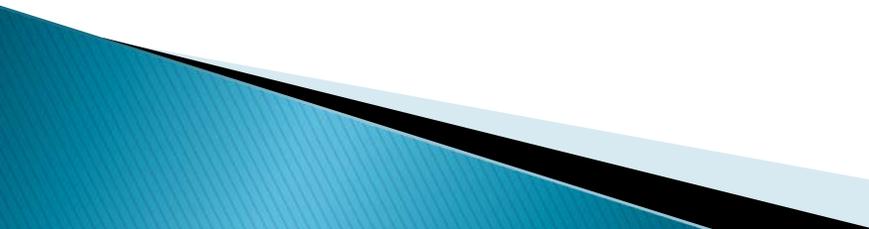
# La comunicazione aziendale interna

È finalizzata principalmente a:

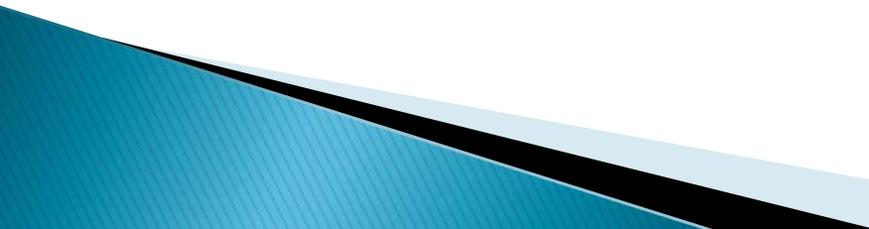
- ▶ informare il personale sulle problematiche di sicurezza ed ambientali relative all'azienda (rischi, misure di prevenzione e protezione, ecc.);
- ▶ informare le parti interne interessate sulle prestazioni di salute e sicurezza conseguite;
- ▶ aumentare la consapevolezza dei dipendenti e sensibilizzarli in relazione alle tematiche di salute e sicurezza;
- ▶ permettere ai dipendenti di formulare suggerimenti che possano portare a migliorare le prestazioni complessive;
- ▶ rispondere alle segnalazioni del personale e in genere delle varie parti interne interessate;
- ▶ informare il personale di ditte esterne operanti all'interno dell'azienda.

# Vie di comunicazione aziendale interna

La comunicazione interna può avvenire attraverso diverse vie, ad esempio:

- affissioni nei punti accessibili ai dipendenti (ed esempio aree ristoro) di documenti informativi o notizie inerenti la salute e la sicurezza (politiche ed obiettivi aziendali, organigrammi e ruoli funzionali, prestazioni conseguite, altre comunicazioni ritenuti utili);
  - condivisione sul server interno aziendale di documenti utili;
  - svolgimento di colloqui/riunioni con il personale interessato;
  - trasmissione di informazioni in occasione degli interventi formativi;
  - invio di messaggi informativi di posta elettronica.
- 

# Cosa comunicare in azienda?

- politica ed obiettivi aziendali;
  - pericoli e rischi per il personale e relative misure di prevenzione e protezione (procedure di sicurezza, DPI, compiti e responsabilità, etc.)
  - aggiornamenti legislativi
  - risorse, ruoli e responsabilità aziendali
  - procedure di lavoro
  - gestione delle emergenze e personale interno addetto
  - prestazioni aziendali
  - risultati di audit interni di sicurezza
  - etc.
- 

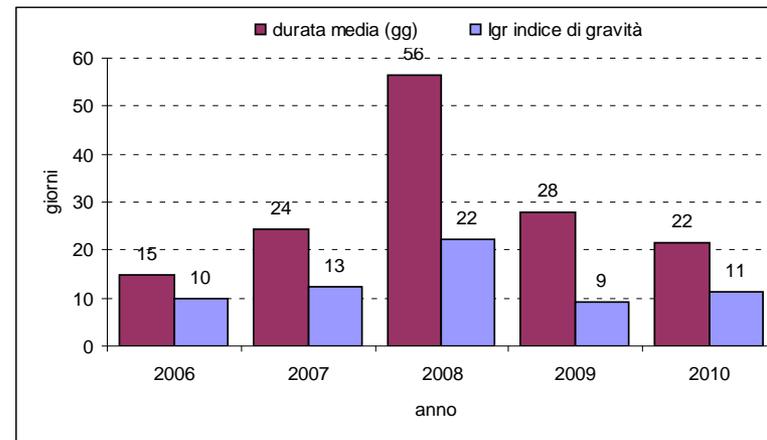
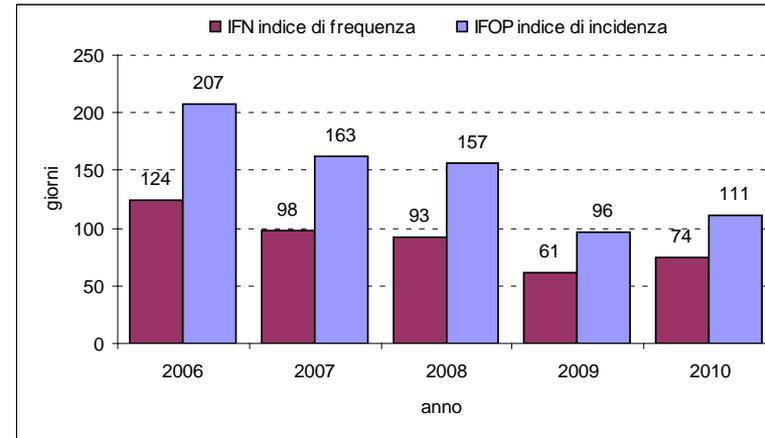
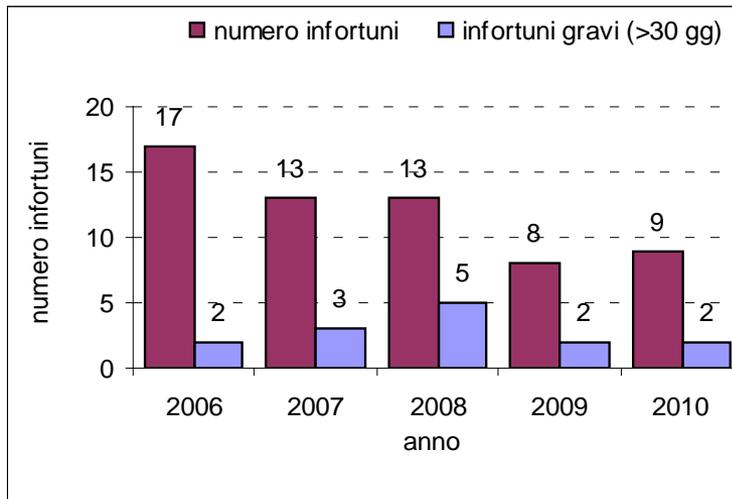
# Cosa comunicare in azienda?

Al fine di sensibilizzare e consapevolizzare i dipendenti è utile predisporre modalità di comunicazione dei seguenti dati, relativi alle prestazioni conseguite:

- andamento infortuni e malattie professionali
  - andamento incidenti e mancati incidenti
  - andamento emergenze
  - anomalie di sicurezza riscontrate e gestite
  - informazioni relative ad eventuali sistemi di gestione
- 

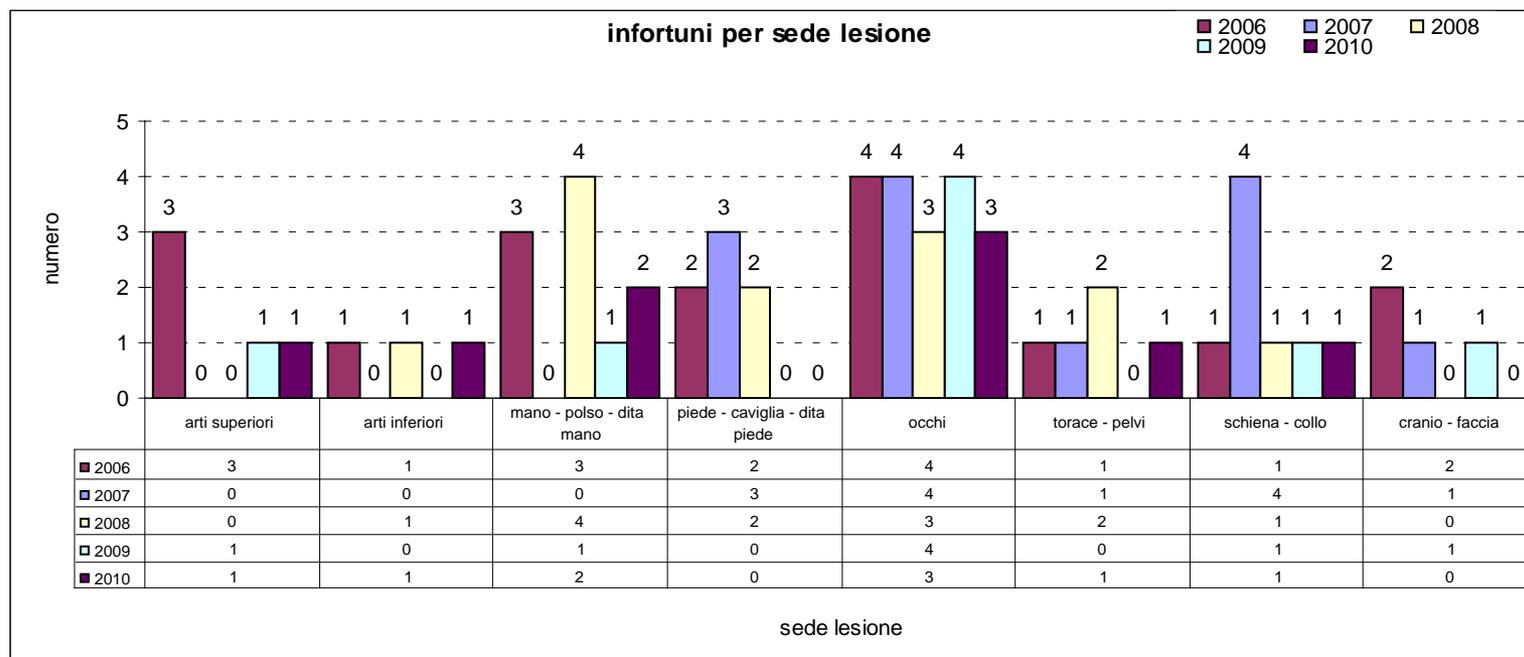
# Cosa comunicare in azienda?

## Dati sugli infortuni



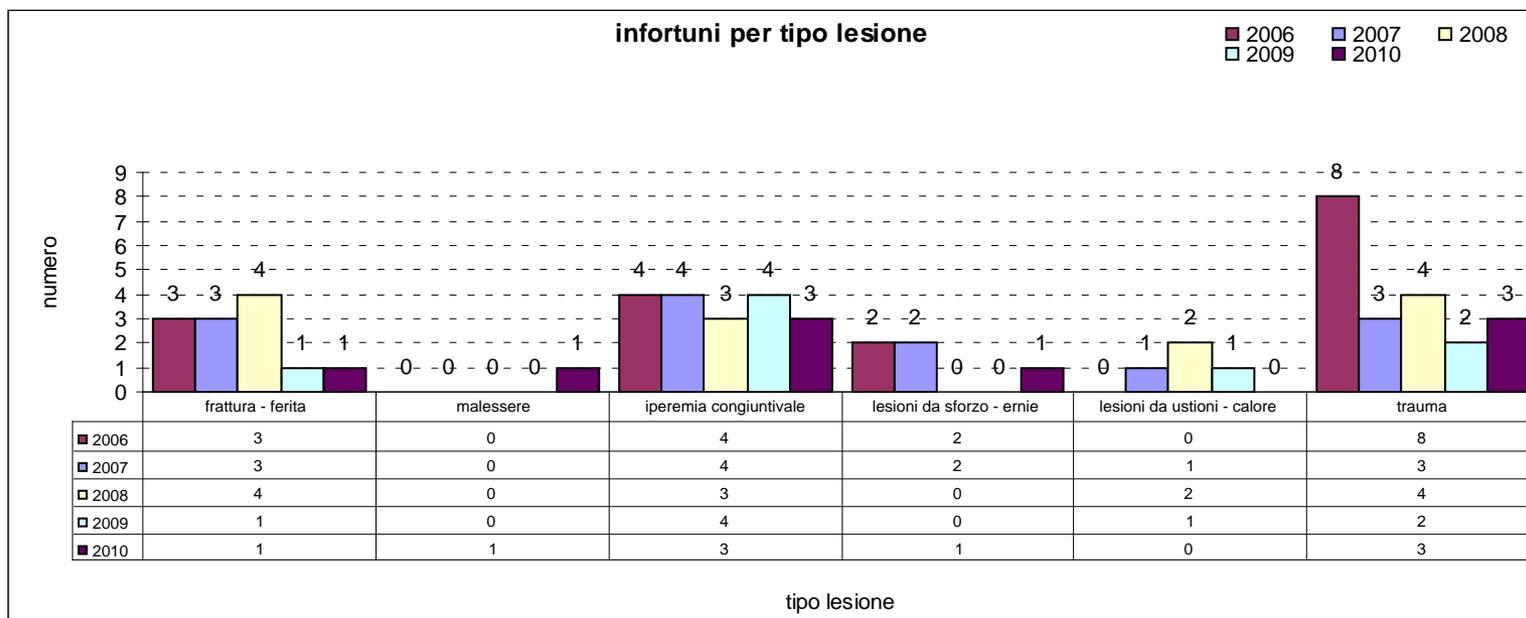
# Cosa comunicare in azienda?

## Dati sugli infortuni



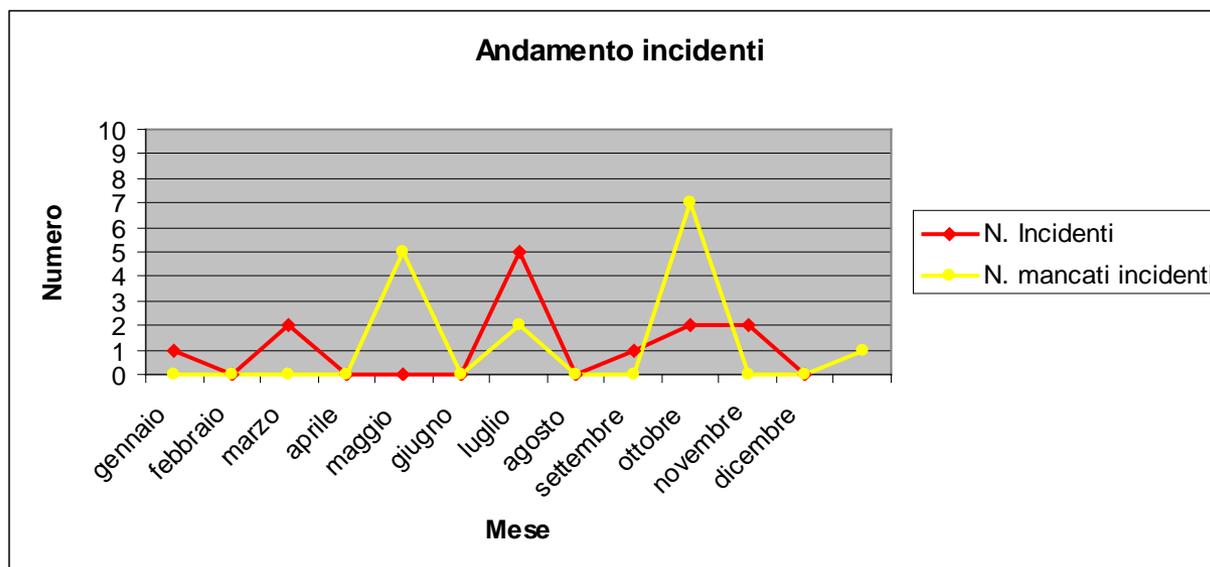
# Cosa comunicare in azienda?

## Dati sugli infortuni



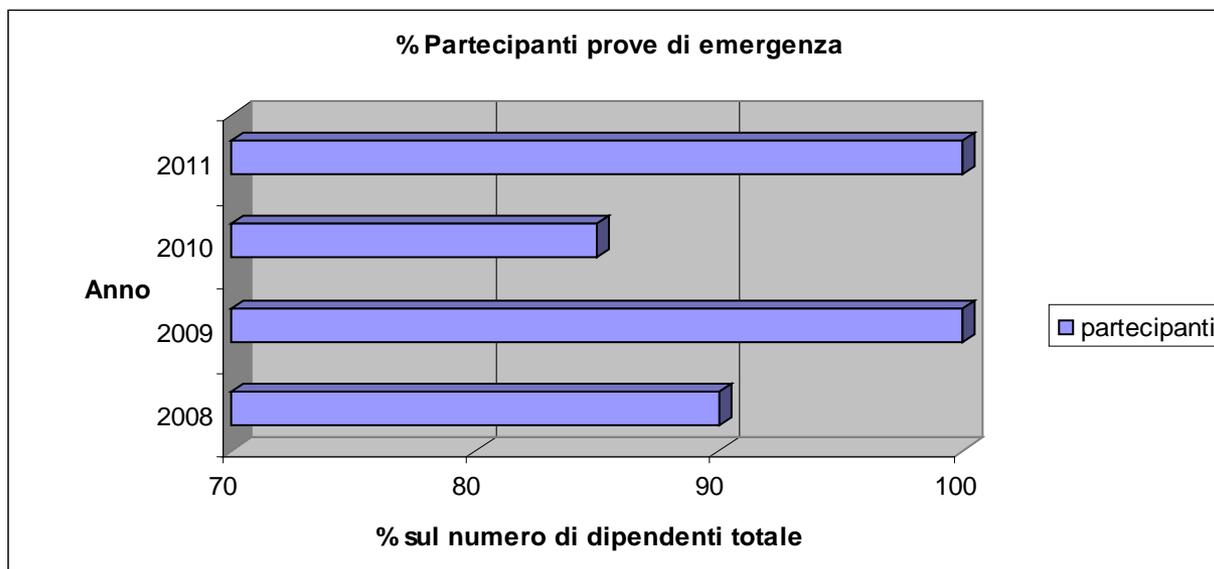
# Cosa comunicare in azienda?

## Dati sugli incidenti



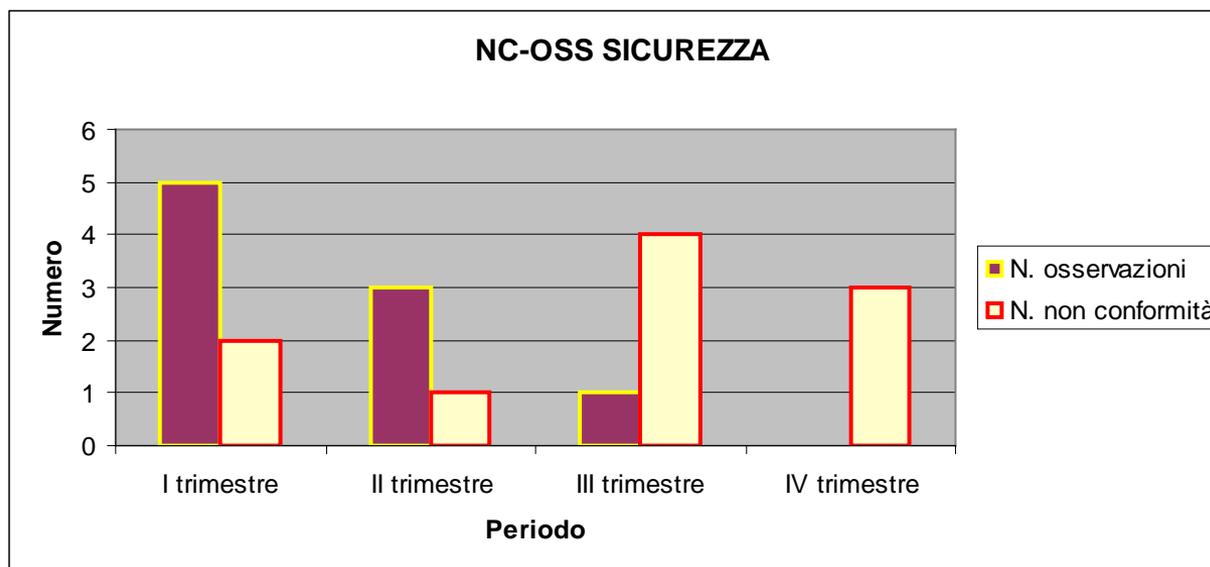
# Cosa comunicare in azienda?

## Dati prove di emergenza



# Cosa comunicare in azienda?

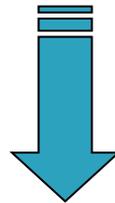
## Dati anomalie di sicurezza



# Cosa comunicare in azienda?

L'azienda può organizzare e prevedere modalità di comunicazione e coinvolgimento del personale relativamente all'analisi e gestione di anomalie ed incidenti occorsi.

Il personale interessato deve essere coinvolto nell'analisi e gestione degli incidenti, nella fase di comprensione delle dinamiche, individuazione delle cause e definizione delle azioni correttive e preventive.

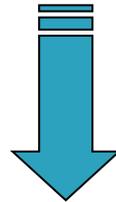


**Il personale è informato, sensibilizzato e responsabilizzato**

# Come comunicare in azienda

Come detto all'inizio, il processo comunicativo ha un'intrinseca natura bidirezionale:

**dall'apice alla base ↔ dalla base all'apice**



L'azienda dovrebbe prevedere modalità di comunicazione che i dipendenti possano sfruttare per inoltrare comunicazioni o segnalazioni ai responsabili ed alla direzione aziendale.

# Come comunicare in azienda

Ad esempio:

- predisposizione box raccolta segnalazioni
- sistema di comunicazione via e-mail
- predisposizione di modulistica da compilare e consegnare ai diretti responsabili

Oltre, naturalmente, all'attività di interfaccia rappresentata dai RLS.

# La comunicazione esterna

È finalizzata principalmente a:

- ▶ diffondere all'esterno le iniziative e le politiche aziendali inerenti la salute e sicurezza;
  - ▶ informare le parti esterne circa rischi ed emergenze e gestione degli stessi;
  - ▶ rispondere a richieste, segnalazioni o comunicazioni provenienti dall'esterno;
  - ▶ etc.
- 

# Vie di comunicazione esterna

- ▶ trasmissione di documentazione scritta (via e-mail, fax, posta tradizionale);
  - ▶ diffusione mediante pubblicazione sul sito internet aziendale;
  - ▶ partecipazione a convegni, workshop, seminari, eventi;
  - ▶ pubblicazioni su riviste specializzate;
  - ▶ svolgimento di riunioni ed incontri con le parti interessate;
  - ▶ etc.
- 

# Cosa comunicare all'esterno

- ▶ informazioni relative alle iniziative aziendali per la promozione della salute e sicurezza sul lavoro (politiche aziendali, adozione sistemi di gestione, etc.)
- ▶ informazioni richieste da legge (ad esempio dati sugli infortuni occorsi)
- ▶ risposte a richieste, comunicazioni o segnalazioni ricevute
- ▶ rischi, emergenze e gestione delle stesse.

*Molto importante risulta il coordinamento e la collaborazione con aziende o parti interessate del comprensorio.*