

Anno 10, numero 37
Giugno 2015
Registrazione del Tribunale di
Vicenza n° 1114 del 02.09.2005
Redazione: Via De Mori, 17
36100 Vicenza
tel. 338.3396987
fax 0444.505717

PdE

Rivista di psicologia applicata all'emergenza, alla sicurezza e all'ambiente

Sommario:

Editoriale

pag. 1

Supporti tecnici e fattori
umani per combattere gli
errori. Il caso del volo 604
pag. 2

Le sfide della
comunicazione
interculturale
e la sua importanza nei
luoghi di lavoro
pag. 5

Accessibilità e sicurezza
nei reparti per persone
malate di demenza
pag. 8

Gestire le crisi online
pag. 14

EDITORIALE

Quattro articoli in questo numero.

Il primo, inserito nella rubrica processodecisionale.it, prende ispirazione dall'incidente aereo del volo 604 della Flash Airlines per riflettere sulle strategie tecniche e su quelle legate allo sviluppo dei fattori umani atte a ridurre gli errori nel mondo del lavoro.

Il secondo articolo, rubrica sicurezzainclusiva.it, sottolinea il fatto che la presenza di lavoratori stranieri non pone soltanto una questione di barriere linguistiche, ma innanzitutto un grande problema di confronto tra diversi assunti culturali impliciti e occorre iniziare a conoscerli, al fine di migliorare la sicurezza sul lavoro.

Il terzo contributo affronta il tema della sicurezza come strategia ambientale per i malati di demenza. Laddove la progettazione dell'ambiente diviene supporto indispensabile all'azione assistenziale.

Infine, proseguendo sulla riflessione relativa alla gestione e alla comunicazione in stato di crisi si affronta il tema del "mondo on-line" sempre più decisivo per un corretto rapporto tra istituzioni e cittadini nelle gestione delle situazioni di crisi

Buona lettura

Antonio Zuliani

PdE

Direttore responsabile

Mauro Zamberlan

Direttore scientifico

Antonio Zuliani

Coordinatore editoriale

Lucia De Antoni

Redazione:

Grazia Rosaria Domenella,

Attilio Pagano, Massimo

Servadio, Dominella

Quagliata, Martina Zuliani.

PROCESSODECISIONALE.IT

In ogni momento della nostra vita prendiamo delle decisioni: se non lo facessimo resteremmo semplicemente bloccati.

Alcune decisioni sono automatiche, altre frutto di ricerca e riflessione. Ma dietro a ogni decisione c'è un processo cognitivo ed emotivo che le determinano.

Questa sezione della rivista. Strettamente collegata al sito processodecisionale.it, ha la finzione di proporre contributi che mettano in luce questi meccanismi, analizzarne pregi e limiti, favorire lo sviluppo di procedi decisionali sempre più consapevoli nella convinzione che sia fondamentale imparare e decidere.

Responsabili della rubrica: Antonio Zuliani e Rosaria Grazia Domenella.

SUPPORTI TECNICI E FATTORI UMANI PER COMBATTERE GLI ERRORI. IL CASO DEL VOLO 604.

DI ANTONIO ZULIANI

Di fronte alla preoccupazione dei danni provocati dagli errori umani si è spinti a ritenere che la tecnica da sola possa ridurli. Come vedremo in alcuni casi questo intento è realizzabile, ma molto spesso un'azienda "affidabile" ha la necessità di affinare sia le sue strategie tecniche sia i fattori umani che, come mostra la breve analisi del disastro aereo del volo 604 della Flash Airlines, sono spesso decisivi per il buon esito di un evento critico.

Vi sono molte circostanze nella vita lavorativa nella quali la tecnologia può aiutarci a non commettere errori, più o meno significativi. Dato per certo che un errore, al contrario di una violazione, è un atto involontario, possiamo affidarci solo alla tecnologia per eliminarli?

Certamente poter fornire una risposta positiva a questa domanda sarebbe fonte di grande rassicurazione: si tratterebbe solo di trovare le giuste soluzioni tecniche. Le cose non sono così semplici e un ambiente umano privo di errori è solo utopia.

Certamente vi sono degli errori verso i quali una strategia tecnica ha effetti decisamente positivi, ma il più delle volte si tratta di comportamenti semplici e facilmente

strutturabili. Un valido esempio è una correzione tecnica applicata da tempo ai bancomat.

Fino a qualche anno fa, quando "facevamo un bancomat", la macchina erogava il denaro richiesto e poi restituiva la tessera. La conseguenza di questa procedura era il grande numero di tessere dimenticate, con relative complicazioni sia per il cliente sia per la banca. Questo errore era probabilmente legato al fatto che il cliente, una volta soddisfatto il suo bisogno di denaro, allentava la sua attenzione con conseguente disattenzione verso il "destino" della sua tessera.

Per evitare questo errore le banche hanno invertito l'ordine di consegna: prima la tessera e successivamente il denaro, con

conseguente drastica diminuzione della "dimenticanza" delle tessere: è infatti ben più difficile dimenticare il denaro "richiesto".

Questo esempio mette in luce uno dei meccanismi più comuni che determina un errore: la realizzazione di un evento atteso (denaro) che sottrae l'attenzione da eventi che possono essere collegati allo stesso (restituzione della tessera).

Altre volte la presenza di eventi che non corrispondono alle attese possono determinare un vero e proprio disorientamento cognitivo che non permette di interpretare correttamente gli stessi dati forniti dalla tecnologia.

Per approfondire la cosa riandiamo all'incidente aereo del volo 604 della Flash Airlines sul Mar Rosso il 3 gennaio del 2004. L'aereo, un Boeing 737 - 300 appena partito dall'aeroporto di Sharm el-Sheikh si inabissò provocando la morte di 148 persone, tra passeggeri e membri dell'equipaggio. Le cause di questo incidente non sono mai state accertate con precisione, anche perché non fu possibile recuperare il relitto dell'aereo data la grande profondità dei fondali, ma alcune evidenze dell'inchiesta ci permettono di aprire alcune interessanti piste di riflessione.

La commissione di inchiesta non arrivò ad un verdetto unanime, né qui vogliamo prendere posizione in merito alle due teorie emerse: il guasto tecnico e il fattore umano. Desideriamo soffermarci su alcuni aspetti che possono risultare utili anche al di fuori del campo aeronautico.

Iniziamo dall'aereo, sulla sua efficienza e sui livelli di manutenzione. Ebbene di questo sappiamo poco, perché l'unica copia del diario tecnico di manutenzione era a bordo dell'aereo. Ma, dalle conversazioni di bordo sappiamo che, prima del decollo, il pilota discusse su un problema elettrico ad una strumentazione con l'ingegnere addetto alla manutenzione. Di cosa si trattasse e se ciò possa aver influito nel disastro non lo possiamo sapere perché non esiste

registrazione scritta relativa alla segnalazione e l'ingegnere risulta tra i deceduti.

Il non aver lasciato traccia scritta delle considerazioni che i due fecero sul problema ci lascia nel dubbio e ci ricorda, sulla base della piramide di Heinrich, che ogni incidente grave è preceduto da tanti eventi mancati e da un numero ancora maggiore di situazioni anomale. Non raccogliere tutto questo materiale e non darvi il giusto risalto apre la strada a incidenti ed errori che potrebbero essere evitati. Ad esempio, ma si tratta solo di un'ipotesi di discussione, un malfunzionamento elettrico di una componente dell'aereo potrebbe essere una delle cause dell'incidente e non solo non risulta correggibile su quel volo, ma non suggerisce miglioramenti relativi agli altri aereomobili.

Passiamo ora ai fattori umani, iniziando dal pilota. Abdullah Khadr, era particolarmente esperto dall'alto delle sue 7.444 ore di volo ed era un eroe di guerra. Ma questi dati lo qualificavano veramente come esperto? Se consideriamo che le ore di volo sul 737 erano 474 e che la strumentazione del suo MIG 21 era molto diversa da quella dell'aereo di linea, ci si può ragionevolmente chiedere se non ci troviamo di fronte ad un caso di over-confidence. Ovvero di troppa confidenza in se stessi, confermata dalla fama sociale.

Ci potremmo chiedere fino a che punto la "fama" del comandante può aver indirizzato la commissione di inchiesta egiziana (MCA) a propendere per il guasto tecnico come causa dell'evento, mentre la commissione statunitense (NTSB) e quella francese (BEA) si sono dichiarate più inclini al fattore umano.

L'esperienza del comandante sembra mal rapportarsi con un fenomeno che sembra averlo direttamente interessato: un evidente disorientamento rispetto al fatto che l'aereo non si comportava nel modo da lui atteso. Doveva virare a sinistra e, invece, rollava verso sinistra. Il pilota sembra reagire in ritardo a questa inattesa anomalia e al fatto che le sue strategie per correggerla non davano il frutto sperato.

Ma come può accadere che un pilota esperto entri in una fase di confusione o, addirittura, commetta errori relativi all'interpretazione di quanto sta accadendo? Non possiamo sapere cosa sia passato nella mente del pilota in quel momento, ma siamo perfettamente consapevoli che chiunque, indipendentemente dalla sua bravura, può commettere degli errori come quello di scegliere una soluzione inefficace e di continuare a perseguire in quella direzione, escludendo altre opzioni.

In questo caso possiamo parlare di una perdita di consapevolezza situazionale, una perdita di consapevolezza del tempo che passa e della gravità della situazione. Di fronte a questo rischio un grande aiuto può venire dalle altre persone presenti, che possono suggerire soluzioni più efficaci.

Questa considerazione ci porta al terzo aspetto: l'equipaggio. Nella cabina erano presenti altri due piloti: Amr Shaafei, copilota e un allievo che stava seguendo l'addestramento per diventare Primo Ufficiale. E le dinamiche intercorse tra i tre, così come le possiamo ricostruire dalla conversazioni registrate nella "scatola nera" sono di un certo interesse e suggeriscono ulteriori riflessioni.

Prima di decollare, almeno due volte il pilota e l'allievo avevano ironizzato sul comportamento che avrebbe avuto il secondo pilota, Shaafei, nel volo precedente, quando si mostrò più abile del comandante nel vedere la pista pur abbagliato dal sole.

Fino a che punto queste osservazioni hanno influito su una certa "titubanza" che il copilota manifesta nel far notare al comandante che non si sta rendendo conto di quello che sta accadendo e che le sue decisioni non siano le migliori? Ovviamente non lo possiamo determinare con precisione, ma, di fatto, la "squadra di bordo" non appare coesa e di reciproco aiuto nel gestire l'emergenza. D'altra parte l'equipaggio non aveva partecipato al programma di addestramento CRM (Crew Resource Management) progettato per aiutare i piloti a lavorare come squadra e non come singole

persone. Questa mancata collaborazione ritardò di ben 24 secondi l'avvio delle manovre correttive atte a riportare l'aereo nel corretto assetto di volo.

Quello che i piloti di aereo hanno ben compreso è che anche il miglior specialista può rimanere bloccato all'interno di una lettura della situazione e della scelta di una strategia non efficaci e che la misura correttiva ai conseguenti errori sta nel lavoro di squadra e nell'assoluta responsabilizzazione delle altre persone presenti a suggerire soluzioni più efficaci ed anche a metterle in pratica se non adeguatamente ascoltati.

Si tratta di un processo formativo che può risultare utile per tutte le aziende che vogliono essere "organizzazioni affidabili" perché coniuga l'analisi e la consapevolezza degli errori che si possono commettere di fronte ad una situazione critica, con lo sviluppo delle competenze personali, all'interno di un lavoro di squadra. Aspetto quest'ultimo facilmente dichiarabile, ma di difficile realizzazione, perché richiede la capacità di assumere un atteggiamento assertivo non finalizzato a conseguire il consenso, ma a migliorare il processo decisionale.

Questo richiede la realizzazione di un ambiente aperto ai suggerimenti, dove viene privilegiata la capacità di ascoltare nella consapevolezza che a volte chi ci circonda non solo deve sapere cosa fare in quella circostanza, ma deve imparare ed avere l'opportunità di sapere come dirlo.

Gli approfondimenti sui temi presentati nell'articolo sono presenti nel sito processodecisionale.it

SICUREZZA INCLUSIVA.IT

La sezione di PdE dedicata alla sicurezza inclusiva, si collega al sito sicurezzainclusiva.it, e vuole promuovere l'attenzione all'etnia, al background culturale e alle situazioni di fragilità degli individui, nell'affrontare le tematiche riguardanti la sicurezza.

Con il termine sicurezza intendiamo tutti gli aspetti che permettono a una persona di costruire il fondamentale rapporto di fiducia in se stessa e verso gli altri. Si tratta di una relazione che va continuamente rigenerata attraverso numerose occasioni: dal rapporto con l'ambiente e con l'abitare, all'alimentazione, al rapporto con il lavoro, nel controllo dei pericoli e nelle relazioni sociali. In questo senso per noi il termine sicurezza acquista un'accezione più estesa di quanto normalmente assunto da security e da safety.

L'obiettivo è di allargare il dibattito su questi temi, nella convinzione che la partecipazione democratica alla nascita di pensieri e progetti condivisi sia la miglior via per pensare a un futuro all'interno del quale la sicurezza non significhi alzare barriere difensive, ma nutrire relazioni positive.

In questa direzione vi sono dei passi necessari affinché tutte le persone siano messe nelle condizioni di conoscere i rischi che minano la sicurezza, favorendo strategie che lavorano sul versante della consapevolezza e della capacità decisionale personale.

Responsabile della rubrica: Martina Zuliani

LE SFIDE DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE E LA SUA IMPORTANZA NEI LUOGHI DI LAVORO

DI MARTINA ZULIANI

Riportiamo il testo della relazione tenuta al convegno "La sicurezza nell'inclusione dei lavoratori stranieri" che si è tenuto il 5 giugno a Milano organizzato ad AiNTS. La presenza di lavoratori stranieri non pone soltanto una questione di barriere linguistiche, ma pone innanzitutto un grande problema di confronto tra diversi assunti culturali impliciti e occorre iniziare a conoscerli.

Nelle società contemporanee si assiste ad una sempre più diffusa mescolanza tra culture. Incontrare persone aventi tradizioni, usi e valori diversi dai nostri è ormai esperienza di tutti i giorni. Questo ci porta a doverci confrontare con metodi di

comunicazione che non sempre coincidono con i nostri.

La comunicazione si basa su diverse fasi. La prima è la codificazione del messaggio da parte della persona che lo vuole trasmettere, esso è codificato in parole e gesti. Tale messaggio deve giungere al ricevente che lo

dovrà decodificare. Oltre ai classici elementi di disturbo nell'invio del messaggio, quali ad esempio il rumore, nella comunicazione interculturale troviamo altre difficoltà quali potrebbero essere una non perfetta padronanza della lingua da parte di una delle due persone interagenti o una differenza nell'uso della comunicazione non verbale, e cioè di gesti e simboli.

Negli ambienti di lavoro contemporanei è comune trovare lavoratori appartenenti a culture diverse. Queste persone si trovano a dover interagire per tutta la durata del turno di lavoro e a dover comunicare in maniera più ottimale possibile in modo da raggiungere gli obiettivi posti dal lavoro stesso. Risulta quindi importante sia per i lavoratori che per i dirigenti creare un clima di comprensione reciproca e di conoscenza dell'altro.

Una funzione fondamentale è svolta dalla comunicazione non verbale. Mentre la lingua del Paese di residenza può essere imparata senza particolari difficoltà, anche grazie ai sempre più diffusi corsi per stranieri, l'insieme di interazioni composto da gesti, simboli, percezione del tempo e dello spazio personale viene spesso percepito come comune a tutte le culture e, perciò, non particolarmente preso in considerazione. Negli ambienti di lavoro in cui la comunicazione verbale risulti difficoltosa, a causa di rumore, lontananza tra le persone comunicanti o pareti divisorie trasparenti, i lavoratori possono comunicare solamente a gesti. In queste occasioni possono verificarsi incomprensioni tra individui aventi culture, e quindi percezioni dei simboli, diverse. Prendiamo ad esempio uno scenario che avvenga in un ambiente lavorativo rumoroso; in tale contesto un lavoratore europeo mette in sicurezza un attrezzo e, per far capire al suo collega levantino di procedere, gli fa un gesto di "ok". Per un lavoratore non ancora a conoscenza del significato che tale gesto ha nelle culture occidentali, esso ha un valore volgare. Ma anche gli stessi semplici gesti di annuire o negare fatti con un movimento

della testa non hanno lo stesso significato da cultura a cultura.

Anche gli stessi significati dei colori, usati nei cartelli di indicazione, in quelli relativi alle norme di sicurezza e nelle divise, non sono univoci da cultura a cultura. Nelle culture occidentali il rosso è un colore che indica tensione e pericolo mentre il blu denota calma e sicurezza. Per tale motivo essi vengono usati rispettivamente nei cartelli di divieto e di obbligo. Nelle culture orientali, il rosso è invece un colore indicante fortuna ed è percepito come portatore di sicurezza e buona sorte. Lo stesso bianco, usato nelle divise dei lavoratori della sanità e visto in occidente come il colore della pulizia e dell'ordine, nelle società asiatiche e tra i musulmani è colore di lutto e quindi non indicato in contesti in cui la salute della persona sia a rischio.

Ma non sono solamente i simboli a variare da cultura a cultura. Anche il modo di comunicare le difficoltà e i problemi non è lo stesso. Nelle società occidentali si ritiene che le sfide vadano affrontate in prima persona, risolvendo le diatribe con un dialogo diretto e chiaro. Chi scelga di mediare o di evitare di confrontarsi è percepito come codardo. Nelle culture confuciane, invece, l'armonia interna ed esterna della persona è alla base di tutte le sue interazioni. Questo porta ad un desiderio di evitare il conflitto come fonte di disarmonia con gli altri e come fonte di stress per se stessi. La comunicazione basata sulla cultura confuciana ricerca termini gentili e possiede una vasta gamma di espressioni di ringraziamento. Le dispute vengono risolte cercando la mediazione di un terzo in modo da evitare un confronto diretto. Nel caso la disputa continui, è ritenuto preferibile dare ragione all'altro e far cadere l'argomento piuttosto che insistere. Possiamo comprendere quanto possa essere dunque difficile per una persona italiana e per una cinese portare avanti una discussione contenente elementi di disputa.

Si potrebbe pensare che questi problemi siano facilmente risolvibili grazie ad uno studio delle culture con le quali ci si trovi ad interagire. In realtà, questa soluzione non è

facilmente attuabile ne garantisce risultati certi. Infatti vi sono diversi fattori che ne complicano la messa in pratica. Primo fra tutti, il fatto che conoscere l'identità culturale di una persona non ci fornisce informazioni complete su di essa. Questo è dato dal fatto che la persona può condividere, e perciò far suoi, tutti o alcuni valore della propria cultura, e non essere d'accordo con altri. Inoltre, le differenze all'interno di una data cultura possono essere maggiori di quelle tra culture diverse. Infine è bene ricordare che la nostra conoscenza, ma anche le nostre esperienze e interazioni dirette, di una cultura diversa vengono filtrate dalle percezioni bade della nostra cultura di appartenenza. Non ci è possibile, dunque, costruire una conoscenza completamente neutrale delle altre culture. I maggiori problemi dati dalla nostra percezione delle altre culture si possono dividere in due maggiori concezioni. La prima consiste nel presumere che vi siano somiglianze tra la nostra cultura e l'altra e quindi commettere errori a causa di norme differenti che ignoriamo. Questo avviene spesso quando abbiamo a che fare con culture "vicine" e percepite come affini alla nostra. Quando invece si ha a che fare con le culture a noi più "lontane", è errore comune presumere che l'altra cultura sia completamente diversa dalla nostra e quindi non vederne gli aspetti simili. Per superare questi errori risulta, perciò, necessario imparare a non dar nulla per scontato e ad interagire ponendo domande all'altro e mettendosi in gioco in modo da conoscerne il più possibile valori, percezioni e modi di comprendere i simboli. Vi sono altri ostacoli alla comunicazione che possono avvenire tra persone diverse. Il primo tra essi è il shock culturale, fenomeno normale della migrazione che porta il migrante a vivere diverse fasi nella sua esperienza migratoria. La prima fase è quella in cui la persona vede il Paese d'arrivo come idilliaco e tutto le sembra perfetto. Dopo i primi scontri con una realtà imperfetta, con la discriminazione e con le difficoltà di comunicazione, il migrante vive una fase di disintegrazione dei riferimenti nella quale tutti gli elementi del Paese ospitanti gli sembrano

ostili. La persona si chiude dunque in se stessa e vive situazioni di stress e depressione che vengono superati solo quando essa si troverà in grado di costruirsi nuovi valori e riferimenti prendendo elementi della sua cultura d'origine e di quella del Paese ospitante e mescolandoli. Le fasi dello shock culturale non hanno una durata fissa e non è detto che il migrante riesca automaticamente a superarlo. Proprio a causa della fase di perdita dei riferimenti, la comunicazione interculturale può essere messa in difficoltà dalla chiusura della persona migrante.

Un'ulteriore sfida è data dal livello di acculturazione del migrante. Esso è il livello di conoscenza della cultura maggioritaria che la persona migrante possiede. Un basso livello di acculturazione può portarla a non comprendere simboli quali quelli dati dalla comunicazione non verbale. Per superare tali difficoltà possono essere messe in atto diverse soluzioni, apportabili anche sul posto di lavoro. Per superare lo shock culturale si può incoraggiare l'individuo a porre domande, a dissipare i suoi dubbi e a mettersi in gioco. Si deve creare un clima in cui il lavoratore straniero capisca di essere accettato e non si senta discriminato in modo da creare situazioni in cui esso si senta libero di parlare, sfogarsi e si senta al sicuro. Allo stesso tempo, parlare ed ascoltare risulta fondamentale per comprendere il livello di conoscenza della cultura maggioritaria appreso dall'individuo migrante e dunque il suo livello di acculturazione. La creazione di occasioni di socializzazione, in sale comuni o durante le pause di lavoro, può aiutare il migrante a conoscere nuovi aspetti della cultura maggioritaria, a sentirsi incluso in essa e a sentirsi accettato dai suoi colleghi. In conclusione, la comunicazione interculturale è un ambito complicato che non può essere limitato alla mera traduzione o all'apprendimento della lingua del Paese ospitante. Essa presenta sfide portate da diverse percezioni dei simboli e della gestualità. Si profila necessario, perciò, creare un ambiente di interazione e

conoscenza reciproca in cui i lavoratori possano conoscere l'altrui cultura e trovare modi comuni di comunicare.

ACCESSIBILITÀ E SICUREZZA NEI REPARTI PER PERSONE MALATE DI DEMENZA

di Lucia De Antoni

Una corretta progettazione degli ambienti che accolgono persone malate di demenza ricopre un ruolo fondamentale. In questa malattia, sempre in aumento, difficoltà a livello cognitivo si intrecciano con difficoltà a livello comportamentale e si influenzano quindi reciprocamente. Per questo motivo garantire qualità nell'assistenza significa anche assicurare un ambiente "sicuro", rammentando che nessun approccio potrà avere successo da solo, ed è necessario combinare insieme riflessioni, proposte e soluzioni provenienti da più discipline.

«Abbiamo bisogno di maggiori investimenti nella ricerca per sviluppare una cura, ma anche di migliorare la qualità della vita delle persone con demenza e il sostegno ai loro *caregiver*»: questo è il messaggio di Margaret Chan, Direttore generale dell'Oms, lanciato durante la World Health Organization Ministerial Conference on Global Action Against Dementia che si è svolta a Ginevra il 16 e il 17 marzo 2015. Nel 2013 le persone con demenza in tutto il mondo erano 44 milioni (nel 2010 se ne stimavano 35 milioni), con una previsione di raggiungere i 76 milioni nel 2030 (stima precedente: 66 milioni) e i 135 milioni nel 2050 (stima precedente: 115 milioni). Entro il 2050 il 71% dei malati vivrà in Paesi a basso e medio reddito. Ogni anno si registrano 150mila nuovi casi di demenza. Solo in Italia i casi di demenza senile sono già circa 1 milione, senza contare i casi di demenza a insorgenza precoce.

Sono dati che fanno comprendere l'entità del fenomeno demenza, una sindrome solitamente di natura cronica e progressiva, caratterizzata da un deterioramento delle funzioni cognitive superiore a quello che ci si aspetterebbe da un normale invecchiamento. Colpisce la memoria, il pensiero, l'orientamento spaziale e temporale, la

comprensione, le capacità di calcolo, la capacità di apprendere nuove informazioni, il linguaggio, la capacità di giudizio. L'impoverimento nelle funzioni cognitive è solitamente accompagnato, e in alcune occasioni preceduto, da un deterioramento a carico del controllo delle emozioni, del comportamento sociale o della motivazione. Margaret Chan parla di "cura" ma parla anche di "miglioramento della qualità di vita". In quest'ottica i risultati di numerosissime ricerche hanno confermato l'importanza di una corretta progettazione degli spazi in cui vivono questi malati, in particolar modo delle strutture residenziali che assistono le persone in quella particolare fase della malattia, dove le problematiche cognitive e comportamentali si associano a una integrità dal punto di vista fisico e alla capacità di camminare in autonomia.

In molte fasi della malattia tra i comportamenti maggiormente frequenti rientra il "wandering". Che cos'è? La persona cammina incessantemente, talvolta senza una meta ben precisa, talvolta cercando di uscire dall'ambiente in cui si trova. Sembra instancabile in questo suo muoversi in continuazione, che può presentarsi sia di giorno che di notte. Contrariamente a quanto

si crede in genere, il vagabondaggio, così viene tradotto il termine in italiano, non è quasi mai senza scopo, ma facilmente il malato dimentica dove sta andando, che cosa si proponeva di fare, oppure non è in grado di spiegarlo. Il wandering può aumentare le possibilità di caduta della persona, la sua sensazione di disorientamento, e incrementa le preoccupazioni di chi si prende cura di lui, temendo infatti che possa uscire da solo. Non si può dare un'unica definizione di wandering, perché tante possono essere le spiegazioni e tanti sono i fattori critici che possono influenzarlo, da problematiche cognitive, piuttosto che quelle di ordine psicosociale o ambientale. Rispetto al fattore cognitivo, il wandering dipende dalla difficoltà della persona di comprendere l'ambiente circostante, o di entrare in relazione con gli altri. Rispetto al fattore psicosociale, invece, possono intervenire bisogni quali la ricerca di attivare relazioni sociali con gli altri e il mondo circostante, oppure evitare l'isolamento o, al contrario, ricercare spazi privati. Il wandering non solo è stato concettualizzato in modi diversi, ma può anche presentarsi con varie caratteristiche. Ecco perché si parla di "lapping" quando la persona continua a camminare in circuito, rivisitando dei punti in modo sequenziale lungo percorsi o tracce; si parla di "pacing" quando la persona si muove avanti e indietro tra due punti precisi. Si parla infine di "random" quando si osservano movimenti casuali senza ripetizioni o sequenze.

Camminare è un'attività estremamente importante per il benessere della persona, anche per le persone anziane. Camminare non è solo un modo per mantenersi attivi, non è solo esercizio fisico. E' anche una strategia per gestire lo stress, per cercare nuovi stimoli e nuove risposte anche dal punto di vista affettivo. Nel caso delle persone con demenza questo comportamento però può avere risvolti negativi e trasformarsi in un comportamento ad alto rischio, con impatti negativi sulla qualità di vita della persona malata, delle

persone con cui vive o dei suoi caregiver, specie quando sussiste il rischio che la persona si allontani autonomamente, andando inevitabilmente incontro a situazioni per lei potenzialmente molto pericolose. Talvolta si parla in questi casi di "rischio di fuga", in quanto si rileva una intenzionalità da parte della persona di allontanarsi dal luogo in cui si trova o che lei vive come una forma di costrizione.

Le persone con demenza possono allontanarsi dalla struttura in cui abitano per una grande varietà di motivi, non sempre così evidenti, e i fattori che possono contribuire vanno dall'agitazione all'ansia, alla noia, allo stress, al senso di disorientamento. Possono anche avere come motivazione azioni che la persona svolgeva in passato e che, a causa del disorientamento temporale e dei deficit di memoria, percepisce come ancora attuali, quali ad esempio dover recarsi al lavoro, andare a prendere il treno, andare a casa per preparare da mangiare ai figli, andare ad assistere la propria madre malata, ecc. Tali motivazioni sono particolarmente complesse da gestire, in quanto intensamente caratterizzate dal punto di vista affettivo e può non essere risolutivo né assecondare la persona, né cercare di convincerla della non correttezza di quanto sta dicendo.

Dal punto di vista cognitivo uno dei fattori che maggiormente contribuisce ad acuitizzare, sostenere e generare il wandering sono i deficit a livello di wayfinding. Cosa significa wayfinding, perché è così importante e che ruolo ha l'ambiente in questo? Gli individui sono sensibili agli stimoli prodotti dall'ambiente, stimoli che permettono di scambiarsi informazioni sullo spazio. Ciascuno organizza poi queste informazioni in mappe mentali che a loro volta si traducono in schemi di orientamento attraverso cui si sperimenta il mondo esterno.

Per orientamento spaziale si intende la capacità di determinare la propria posizione nello spazio in base alla mappa cognitiva che si è formata del luogo. Wayfinding è una concezione più moderna di orientamento

spaziale. Non si riferisce a una relazione passiva tra persona e spazio, ma a come la rappresentazione mentale viene costruita e utilizzata quando ci si sposta all'interno dell'ambiente. Saper trovare una strada, il wayfinding appunto, è un processo dinamico, ed è composto principalmente da tre parti: elaborare le informazioni raccolte (information processing), prendere delle decisioni (decision making), e mettere in atto quanto si è deciso (decision executing). Comprende la capacità di spostarsi nell'ambiente per arrivare alla meta prefissata mediante adeguate informazioni.

Nelle attività di wayfinding rientrano fattori direttamente connessi alle caratteristiche della singola persona, come il livello di conoscenza dell'ambiente e le strategie che utilizza. Ma altri sono legate alle caratteristiche dell'ambiente stesso come ad esempio alcuni elementi architettonici o la disponibilità di punti di riferimento.

Progressivamente una persona con demenza sarà sempre più in difficoltà nello spostarsi efficacemente nell'ambiente, anche a causa dell'importante ruolo che la memoria ricopre in questo. Anche persone con normali capacità cognitive possono avere difficoltà quando si trovano in uno spazio complesso, articolato, poco caratterizzato. Si possono sentire frustrate e impiegare tempo per riuscire a padroneggiarlo e sentirsi a loro agio. Rispetto a queste situazioni le persone con demenza di fronte al loro insuccesso possono invece reagire con rabbia, sentirsi perdute, arrabbiarsi, provando e manifestando emozioni anche molto forti.

Un reparto per persone con demenza dovrebbe incoraggiare le persone a circolare favorendo la costruzione di una mappa cognitiva, garantendo ambienti semplici ma molto caratterizzati, dotandoli di punti di riferimento, landmark facilmente identificabili, guidando la persona da un punto all'altro, facilitando la presa di decisione rispetto al dove dirigersi. Riuscire ad orientarsi nell'ambiente rappresenta un elemento cruciale per il benessere psicofisico. Perdersi significa smarrire i proprio punti di riferimento rispetto al contesto, scatenando un senso di smarrimento e di paura.

Favorire questo aspetto dovrebbe essere uno degli obiettivi fondamentali in una corretta progettazione dei reparti per persone con questa malattia. Purtroppo invece è ancora troppo poco considerato e si predilige porre attenzione ad esigenze organizzative e funzionali.

Inoltre anche se è vero che esistono molte strategie per facilitare il wayfinding all'interno di strutture sanitarie, non sempre queste sono adatte per persone con demenza. In questo caso si deve sempre considerare che una progettazione adeguata deve favorire la circolazione in determinate aree, renderle facilmente accessibili, ma deve essere anche in grado allontanare i pazienti da altre, come per esempio le porte di uscita o ambienti tecnici riservati al personale.

Il primo step per progettare un ambiente che effettivamente favorisca la possibilità da parte delle persone con demenza di collocarsi e muoversi adeguatamente e in sicurezza nello spazio, e di conseguenza agire positivamente sul wandering, è la definizione del problema. Per esempio: individuare il numero delle persone a rischio; considerare le loro condizioni dal punto di vista cognitivo e motorio, e il rischio relativo; individuare il numero dei punti di entrata e di uscita dal reparto; individuare quali aree necessitano di maggior controllo, incluse le porte interne e quelle che danno all'esterno, gli ascensori, le aree esterne, ecc. Tutto ciò considerando anche la possibilità di utilizzare supporti tecnologici.

Per affrontare e gestire adeguatamente il wandering è necessario un approccio multidimensionale, che va dal predisporre aree di sosta vicino alle finestre, utilizzare segnali che permettano alle persone di identificare più facilmente la loro stanza e il bagno, garantire un'adeguata illuminazione che ne faciliti l'individuazione, posizionare delle foto sulle porte delle camere, occultare le maniglie delle porte che accedono a stanze dove si vuole evitare che le persone entrino.

Le caratteristiche delle porte rivestono un ruolo cruciale. Quelle di locali quali il bagno, le camere, aree quindi dove le persone dovrebbero potersi recare in autonomia, devono essere facilmente visibili e dovrebbero potersi aprire completamente per consentire di vedere l'interno della stanza, facilitando quindi la comprensione del loro uso. Maniglie e porte dovrebbero essere di colori contrastanti rispetto allo sfondo per essere più visibili anche in considerazione della difficoltà che le persone con demenza solitamente hanno nel percepire il contrasto cromatico.

Particolare attenzione deve essere posta alle porte attraverso le quali si accede all'esterno del reparto, in particolare alle uscite di emergenza. Ciò comprende anche il tenere giustamente in considerazione le normative e prescrizioni in materia di sicurezza che prevedono una serie di elementi, come per esempio le porte tagliafuoco con maniglioni a spinta. Queste ultime, proprio perché in situazioni di emergenza devono essere il più facilmente visibili e accessibili, sono inevitabilmente molto caratterizzate, sia nella forma, che nei colori, che negli elementi che la compongono. Però ciò che rappresenta sicurezza per le persone che non hanno difficoltà cognitive, per le persone con demenza in questo caso può essere fonte di pericolo quotidiano.

Progettare adeguatamente queste porte, unitamente a una loro corretta collocazione nello spazio, non significa scavalcare le regole, ma dare risposta a bisogni che la persona con demenza non è più in grado di esprimere in maniera a noi direttamente comprensibile. Ovviamente tali interventi devono far parte di una pianificazione complessiva di tutto il reparto.

Per quanto riguarda le porte di uscita, alcuni suggerimenti utili possono essere: realizzare spazi piacevoli e confortevoli in zone lontane, evidenziando le eventuali porte attraverso le quali vi si può accedere, in modo tale da guidare le persone in luoghi sicuri; non posizionarle al termine di un corridoio; non posizionare poltrone o sedie vicino ad esse; sceglierle dello stesso colore del muro, compreso stipite, maniglia,

eventuale maniglione antipanico (anche utilizzando delle stoffe per rivestirle); se apribili mediante codice o badge, le apposite tastiere dovrebbero essere poste un po' lontane dall'anta, e anch'esse realizzate dello stesso colore del muro.



www.carrigoranhouse.ie

Alternativa sempre più utilizzata è quella di camuffare la porta con dei murales. Ottimale sarebbe realizzare dei murales che proseguono lungo le pareti per dare un'immagine di continuità.



www.pinterest.com/karenromeril/exit-diversiondoor-disguises-for-alzheimer-residence

Rispetto all'utilizzo di questa strategia, dopo aver analizzato esempi già realizzati, si propone una distinzione. Se l'obiettivo è non rendere visibile la porta a questi malati,



sarebbe preferibile utilizzare soggetti raffiguranti elementi di arredo di grandi dimensioni, o mobili quali ad esempio armadi o librerie. Elementi quindi che di per sé raffigurano qualcosa di difficile da spostare e difficilmente collegabili all'idea di un passaggio. Maniglie o maniglioni antipánico possono essere inglobati nel disegno complessivo, che deve comprendere, in punti lontani da queste, elementi molto caratterizzati.

La finalità è quella di dirigere l'attenzione della persona verso "elementi sicuri", allontanandoli di conseguenza da elementi potenzialmente rischiosi.



www.pinterest.com/karenromeril/exit-diversiondoor-disguises-for-alzheimer-residence

Per i murales può non essere indicato l'utilizzo di soggetti legati al tema della natura, quali ad esempio prati con piante o fiori, che possono stimolare la persona ad "andare oltre", contrariamente quindi all'obiettivo principale, a cercare di dirigersi proprio verso questi luoghi che di per sé stimolano maggiormente la curiosità. Murales con questi temi possono comunque essere inseriti in altre aree, lontane dalle porte di uscita, considerando anche l'importante ruolo che ricoprono le immagini legate alla natura nel stimolare sensazioni di benessere.



www.charlottedesigns.co.uk

Altro suggerimento alternativo al murales è l'utilizzo di apposite pellicole con cui si possono rivestire le ante delle porte, raffiguranti proprio elementi quali quelli a cui si è accennato prima (armadi, librerie, ecc). Più facilmente rintracciabili nei mercati americani e del nord europa, tali pellicole sono realizzate in assoluta conformità alla normativa sulla sicurezza. Alcuni tipi sono definiti "one way". Se applicati infatti sul vetro garantiscono la trasparenza in un'unica direzione. Tale soluzione può rilevarsi utile

anche nel caso in cui, per esempio, l'ambulatorio infermieristico, inserito in un corridoio o in uno spazio più ampio, è stato dotato di una parete almeno in parte vetrata per consentire una maggior sorveglianza rispetto a quanto succede al di fuori. Se da un lato può essere utile, dall'altro per le persone con demenza vedere attraverso questo vetro può aumentare la confusione e il disorientamento, oltre che innescare possibili reazioni di irrequietezza rispetto al fatto di sentirsi osservati. Queste pellicole solitamente rappresentano dei quadri, che vanno a svolgere anche una importante funzione estetica oltre che di stimolazione rispetto all'ambiente in generale.



Before



After

www.pinterest.com/karenromeril/exit-diversiondoor-disguises-for-alzheimer-residence

Ovviamente sarebbe molto importante già in fase di pianificazione posizionare le porte di uscita utilizzate da visitatori, familiari e personale, lontano dalle zone maggiormente frequentate e utilizzate dai malati. Vedere persone che continuano a "passare attraverso" una porta indubbiamente diventa indicativo di un passaggio, anche se la persona ha importanti deficit cognitivi.

Le porte rappresentano solo uno degli elementi dell'ambiente su cui si può intervenire e le indicazioni proposte vogliono essere solo uno spunto per riflessioni più ampie sull'importanza di una corretta progettazione per reparti in cui risiedono

persone malate di demenza. L'aspetto comportamentale di questa malattia incide moltissimo sul livello di benessere sia della persona malata, sia dei suoi caregiver, famiglia o professionisti.

Le qualità dell'ambiente possono aiutare, anche se una loro corretta pianificazione non può prescindere da un approccio alla malattia multimodale, multiprofessionale e interprofessionale, che coinvolge figure che operano in tutti i settori, da quello sanitario a quello più prettamente tecnico.

B. Pinna, M. P. Penna, C. Sechi, M. L. Mascia (2009), "Differenze nelle attività di wayfinding", in *Turismo e Psicologia*

K. Bissel (2010), "Designing for those with dementia using the principle of wayfinding"

J. Dickinson, J. Mclain-Kark (1996), "Wandering Behavior Associated with Alzheimer's Disease and

Related Dementias: Implications for Designers", in *Journal of Interior Design*

G. Marquardt, K. Bueter, T. Motzek (2014), "Impact of the Design of the Built Environment on People with Dementia: An Evidence-Based Review", in *Health Environments research & Design Journal*

C. Kincaid, J. R. Peacock (2003), "The effect of a wall mural on decreasing four types of door testing behaviors", in *Journal of applied Gerontology*

A. Hyochol, A. L. Horgas (2014) "Disruptive behaviors in nursing home residents with dementia: management approaches", in *Journal of Clinical Outcomes Management*

GESTIRE LE CRISI ONLINE

di Mauro Zamberlan

Sempre più spesso una crisi nasce online e poi si diffonde sui media tradizionali. Quali sono le caratteristiche peculiari di una crisi digitale e come si affrontano?

Nel numero scorso abbiamo visto che le crisi possono essere un evento raro, ma non improbabile. Forse non abbiamo sottolineato abbastanza come oggi non siano tanto i media tradizionali a scatenare una crisi, ma un post sul blog, un commento su Facebook o un video su YouTube: è qui che può innescarsi un "incendio" che poi in ultima analisi si estende anche sui media tradizionali.

Se la gestione di un evento negativo sorto nei canali tradizionali necessita di una risposta tempestiva, un episodio nato sui social network deve dar vita a una reazione notevolmente più rapida. Per questo motivo le imprese, nel proprio piano di gestione della crisi, è opportuno che prevedano un capitolo dedicato ai social media. Uno degli errori più frequenti è quello di sottovalutare la Rete rischiando di veder svanire in pochi attimi la propria *web reputation*. Spesso le aziende si giustificano affermando che non sono sui social, ma i clienti e i fornitori sì e loro possono parlare dell'azienda. Evitare di monitorare le Rete è un errore che si aggiunge alla mancanza di tempestività e probabilmente a una comunicazione non trasparente, accompagnata da un atteggiamento di sufficienza.

Al solito, prevenire è meglio che curare

Sviluppare una social media policy è uno dei principali strumenti di prevenzione di una crisi "digitale". Ogni azienda od

organizzazione che intende sviluppare una comunicazione social dovrebbe definire in modo formale l'insieme di regole di comportamento cui devono attenersi sia i dipendenti (policy interna) sia gli utenti (policy esterna).

Le **social media policy esterne** hanno la funzione di dichiarare apertamente e rendere noti a tutti i principi che regolano l'interazione tra l'azienda e gli utenti sulle piattaforme digitali proprietarie.

In linea di massima una social media policy esterna contiene indicazioni su:

- i contenuti che si intendono trattare;
- le modalità di conversazione e di moderazione da tenere e i provvedimenti adottati per coloro che non le rispettano (cancellazione, ecc.);
- la politica di condivisione dei contenuti;
- un indirizzo di contatto per comunicazioni tecniche.

Le **social media policy interne**, invece, hanno la funzione di condividere con i dipendenti le modalità da seguire nell'utilizzo dei social media, tenendo conto sia delle criticità sia delle opportunità che il mezzo offre all'azienda (Romoli Venturi, Casalegno e De Palma, 2014).

In genere una social media policy interna ha i seguenti obiettivi:

- far conoscere all'interno dell'azienda le attività svolte sui social media;
- disciplinare attraverso regole di buona condotta (netiquette) l'interazione dei dipendenti sui social media e, al tempo stesso, stimolarne l'uso;

- ricordare di non svelare informazioni confidenziali né diffondere voci non confermate;
- raccomandare trasparenza, onestà e correttezza nell'uso dei social media (scusandosi e correggendosi qualora sia stata pubblicata un'inesattezza e mantenendo visibile la modifica);
- sensibilizzare i dipendenti sull'uso personale dei social media: anche se il confine tra pubblico e privato è sempre più sottile, è bene ricordare che il ruolo professionale deve rimanere distinto da quello privato;
- definire regole di base per l'uso personale di blog e social media evitando comportamenti impropri in base alla responsabilità nei confronti dell'azienda;
- definire le procedure aziendali da adottare in caso di crisi, ovvero quando si riscontrino in Rete commenti o giudizi negativi, ricordando di informare rapidamente il responsabile dei social media e quello del crisis management.

Cosa distingue una "crisi online" da una "tradizionale"?

Come sottolinea Daniele Chieffi nel suo "Social media relations" (2012) una crisi digitale può essere innanzitutto:

- **esogena**, quando nasce all'esterno del web, da una notizia data da un altro media. In questo caso la Rete funge da amplificatore della notizia stessa;
- **endogena**, quando la notizia nasce nella Rete e si allarga ai media off-line.

Oltre a queste due, la crisi sul web presenta altre caratteristiche peculiari.

- **Amplificazione**. La Rete fa rimbalzare la notizia di crisi direttamente da utente a utente (e non più, o comunque non solo, da media a utente). La moltiplicazione diventa incontrollabile e illimitata, determinando facili distorsioni oltre che una progressiva modificazione della notizia a causa delle cosiddette

"impronte valoriali" lasciate da ogni utente.

- **Velocità**. Tutto avviene in tempo reale. I tempi di diffusione di una notizia, in un ambito critico, sono decisamente più veloci di quelli impiegati da un contenuto negativo "normale".
- **Capacità di penetrazione**. La viralità permette alla notizia negativa di raggiungere in brevissimo tempo gli stakeholder dell'azienda/organizzazione.
- **Segmentazione e microdimensionalità**. La crisi può interessare solo un singolo cluster o anche una singola community che normalmente riunisce gli stakeholder dell'organizzazione. Pur essendo circoscritta in quella nicchia, la crisi avrà comunque effetti dannosi per l'azienda, in quanto coinvolgerà esattamente e solo i propri interlocutori.
- **Anomalie tipologiche**. Un qualsiasi genere di contenuto pubblicato sul web può, potenzialmente, innescare una crisi. Quel che può non essere una notizia in un certo contesto sociale, lo può essere invece in un altro, soprattutto se è omogeneo a un "argomento caldo" o se uno snodo della Rete lo interpreta come tale.
- **Dannosità pervasiva**. La viralità, la capacità di raggiungere tutti i membri di un cluster senza mediazione, la permanenza dei contenuti sui motori di ricerca, massimizzano il danno. Se non viene depotenziata o gestita, la crisi lascia le proprie tracce e i propri effetti dannosi in maniera permanente in Rete.

A questo punto possiamo chiederci se su Internet ogni contenuto negativo è una crisi e richiede la medesima reazione. Solo in parte, l'unica differenza è l'intensità. L'elemento discriminante è la capacità di ripristinare lo *status quo*, ovvero la possibilità che l'azienda riassuma o mantenga la propria posizione in termini di reputazione, credibilità e immagine. Superata una certa soglia critica della diffusione, non sarà più possibile ripristinare la situazione originaria.

In una crisi social la vittoria è il pareggio, nel senso che una crisi di questo tipo non si batte. Una volta che questo tipo di crisi è scoppiata, non è possibile far tornare tutto come prima, come se non fosse successo nulla. La vittoria quindi è riuscire a contenerla evitando di arrivare alla soglia critica, cioè pareggiare. Possiamo considerare una vittoria la capacità di prevenirla, di evitare che esploda.

Che cosa possiamo fare?

Nel caso registrassimo una notizia critica o un commento negativo in Rete, la prima cosa da fare è verificare:

- il livello di attendibilità della notizia o del commento: è una pura illazione che va smentita o un vero errore che va quindi spiegato?
- Dove la notizia è pubblicata: forum, blog, Facebook, ecc.;
- la credibilità della fonte e il suo livello di influenza;
- la potenziale viralità della notizia e del mezzo: quanto può propagarsi? Può estendersi anche ai media tradizionali?

Le azioni da adottare dipendono dalla tipologia di crisi: se il commento negativo è ingiustificato e si trova sui social aziendali, si seguirà la social media policy rispondendo adeguatamente alle critiche. Se la notizia negativa è legittima, si attiverà la procedura di crisi coinvolgendo il team precedentemente addestrato per far fronte a questo tipo di situazioni.

Se la fonte è un blog o un forum occorre gestire attentamente la fase di ascolto: a volte l'allarme rientra e la notizia si "sgonfia", altre volte occorre mettere in campo azioni e strumenti per evitare che la notizia si amplifichi e si diffonda rapidamente su altri canali.

In caso di crisi conclamata ricordiamoci:

- di non seguire l'onda emotiva, ma di pensare logicamente. Non bisogna prendere la situazione sul personale, ma cercare di mettersi nei panni del nostro cliente e cercare di capire come

potrebbe percepire le informazioni che stiamo dando. Anche noi, a nostra volta, siamo clienti di un'azienda: come vorremmo che la nostra azienda preferita reagisse in una situazione come questa?

- Di giocare in anticipo e di essere onesti con tutti i giornalisti e le fonti di informazione, compresi i "cyber reporter", i "social influencer" e i blogger;
- di aver pronti i comunicati stampa e le dichiarazioni da inviare all'intera lista di indirizzi email, non appena stabilita la posizione dell'azienda;
- di pubblicare i comunicati stampa e le dichiarazioni sul sito web e/o nell'eventuale sala stampa online. Cerchiamo di non stare sulla difensiva, ma di essere proattivi e positivi nelle nostre dichiarazioni;
- di essere sempre contattabili da parte dei media per tutta la durata della crisi. Le piccole imprese devono trovare un modo per far sì che i giornalisti riescano a raggiungere immediatamente il portavoce designato;
- di far in modo che la nostra "squadra anticrisi" visiti forum, chat room, social network per monitorare cosa viene detto sulla nostra azienda. Usiamo queste informazioni per calibrare i nostri messaggi. Evitiamo la tentazione di entrare in chat o di intervenire nel forum per difendere la nostra posizione;
- di utilizzare anche servizi di rassegna stampa online e offline per monitorare cosa i media dicono di noi. Le voci in internet sono molto "fluide" e devono esserlo anche le nostre risposte e i nostri messaggi.

In poche parole, la politica migliore in caso di crisi è quella di raccontare tutto, raccontarlo velocemente e dire la verità. Più si è in grado di controllare il flusso di informazioni e più si riesce a mantenere sotto controllo la crisi. Per essere efficaci, inoltre, si deve essere disposti a bilanciare gli aspetti legali con le esigenze delle pubbliche relazioni.

Ricordiamoci di essere onesti, trasparenti e di avere una sincera volontà di risolvere l'eventuale problema o di chiarire la situazione: molte volte, alla fine, saranno proprio questi aspetti ad essere ricordati dalle persone.

Breve bibliografia di riferimento

Chieffi D. (2011), *Online media relations*, Il Sole 24 ORE, Milano

Chieffi D. (2012), *Social media relations*, Il Sole 24 ORE, Milano

Invernizzi E., Gambetti R. (2006), "La comunicazione per la gestione delle crisi", in Invernizzi E. (a cura di), *Manuale di relazioni pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano

Romoli Venturi R., Casalegno C., De Palma P. (2014), *Comunicazione integrata e PR: istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli, Milano