

**COLLEGIO IPASVI
Centro Cardinal Ferrari
Via C.Battisti 8 – Como
13 Maggio 2011**



- ▶ Il processo comunicativo rappresenta la modalità attraverso la quale si interagisce con l'ambiente e le persone circostanti
- ▶ Gli elementi costitutivi sono:
- ▶ **emittente – messaggio – codice – canale –ricevente – retroazione - pragmatica**
- ▶ Le caratteristiche: **verbale-non verbale
simmetrica-asimmetrica**



Comunicazione=**Relazione**+Contenuto

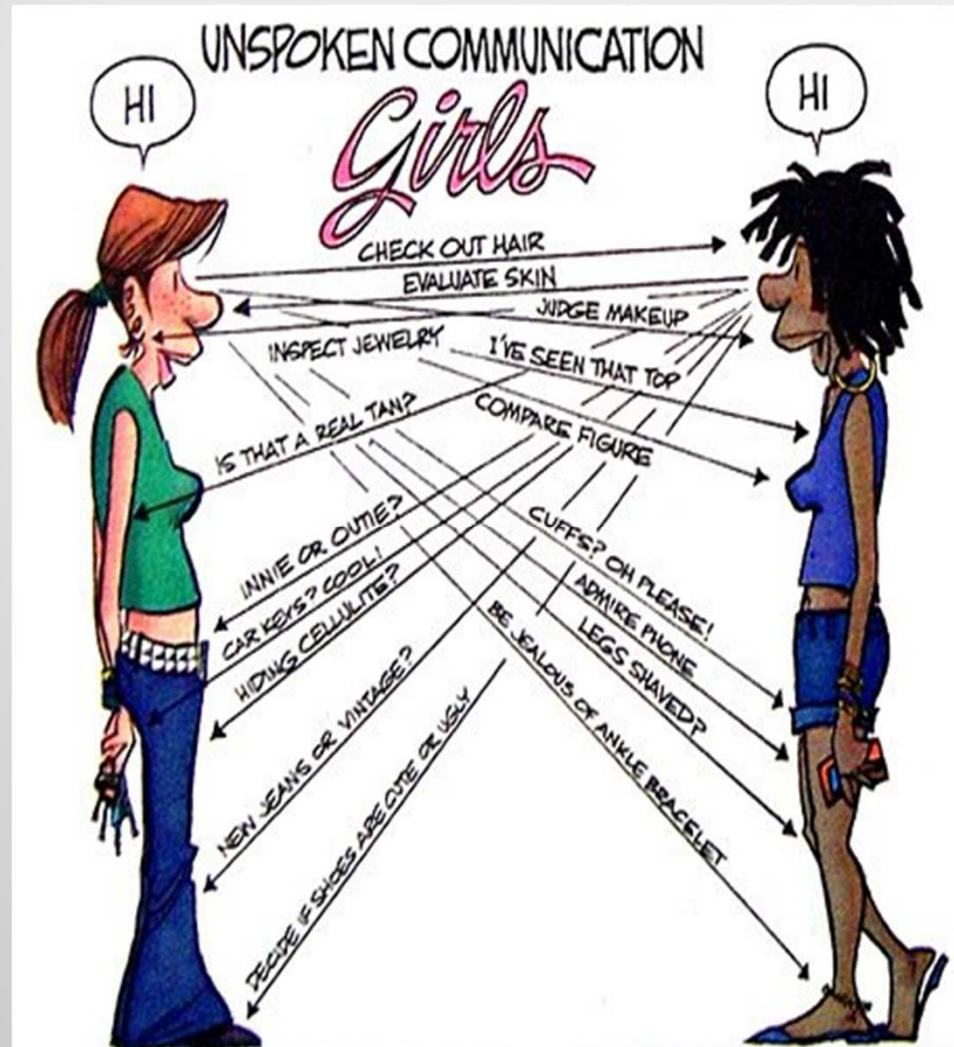
7%

Contenuto: Parole

93%

Relazione: Emozioni





La comunicazione interpersonale

- ▶ La comunicazione interpersonale è il rapporto che si instaura con l'altro
- ▶ Una buona comunicazione tra le persone è alla base di rapporti interpersonali efficaci
- ▶ Possedere abilità comunicative si traduce nel avere capacità relazionali
- ▶ Conoscere le teorie sui rapporti interpersonali permette di
- ▶ comprendere ciò che motiva il comportamento altrui



Paul Watzlawick e la Pragmatica della Comunicazione Umana



- ▶ Ogni persona reagisce in maniera diversa quando riceve un messaggio significati latenti che a volte determinano risultati diversi da quelli aspettati
- ▶ La **pragmatica** è capire e studiare gli effetti che la comunicazione ha sulle persone riceventi l'atto comunicativo
- ▶ Una buona interazione si ottiene cercando di comprendere perché la ricezione del messaggio ha determinato un certo tipo di reazione



Gli assiomi della comunicazione



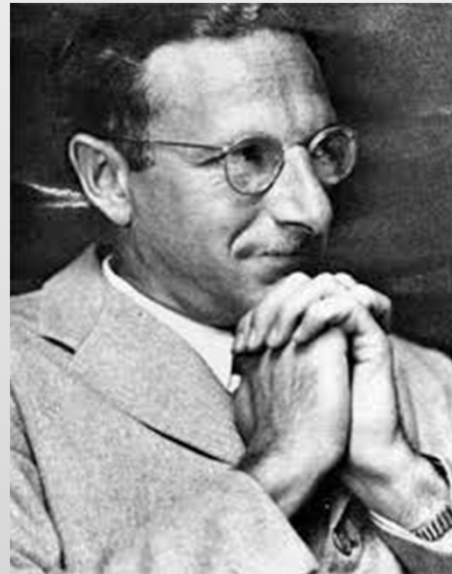
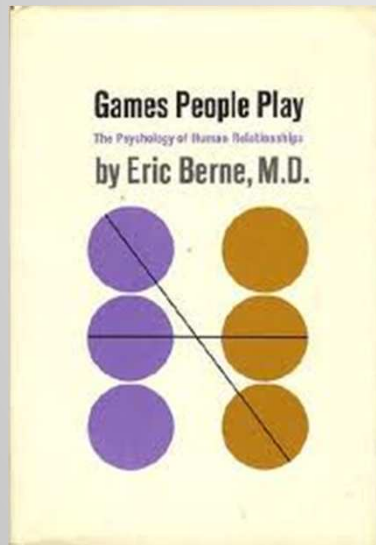
- non è possibile non comunicare
- nella comunicazione c'è un aspetto legato al compito e uno legato alla relazione tra gli interlocutori
- la natura della relazione dipende dalle sequenze della comunicazione
- gli esseri umani comunicano attraverso il modulo verbale e non verbale
- gli scambi comunicativi possono essere simmetrici o complementari, a secondo dell'uguaglianza o differenza degli interlocutori

George Kelly e la Psicologia dei Costrutti Personali



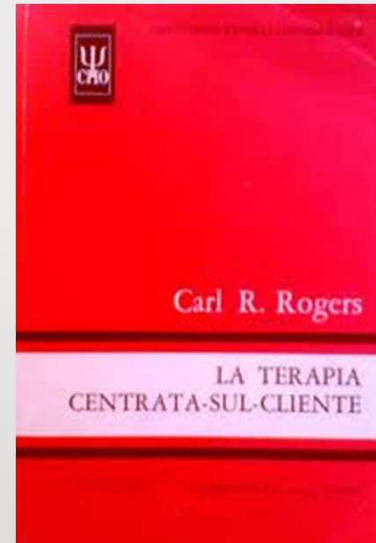
- ▶ Ogni persona è costantemente impegnata a dare un significato alle proprie azioni
- ▶ L'individualità ed il punto di vista delle persone sono le conseguenze di questi **costrutti personali**
- ▶ L'incontro con l'altro è pertanto l'incontro tra diversi punti di vista
- ▶ Una buona interazione si ottiene attraverso la capacità di comprendere il punto di vista dell'altro.

Eric Berne e l'Analisi Transazionale



- ▶ I comportamenti delle persone e le relazioni personali dipendono da alcuni modi di sentire sé stessi e gli altri
- ▶ Questi modi sono definiti "stati dell'Io":
 - Io **Genitore** = la norma
 - Io **Bambino** = l'istinto
 - Io **Adulto** = l'equilibrio
- ▶ A seconda della situazione, in ogni persona domina uno di questi stati dell'Io
- ▶ Una buona interazione si ottiene comprendendo e relazionandosi nella "posizione" nella quale si è messo l'altro.

Carl Rogers e la Relazione di Aiuto



- ▶ La Relazione di Aiuto è caratterizzata da una “situazione in cui uno dei partecipanti cerca di favorire, in una o ambedue le parti, una valorizzazione maggiore delle risorse personali del soggetto ed una maggiore possibilità di espressione”
- ▶ La relazione di aiuto è pertanto un rapporto nel quale uno degli interlocutori desidera aiutare l’altro che si trova in una situazione di difficoltà



La comunicazione efficace

- ▶ Alla base della comunicazione efficace ci deve essere anche l'abilità nel **saper ascoltare** le richieste
- ▶ L'ascolto è rafforzabile attraverso l'assunzione di un atteggiamento **empatico**
- ▶ La qualità della risposta fornita è inversamente proporzionale alla qualità dell'ascolto



- ▶ La **comunicazione inefficace** spesso origina dal mancato ascolto dell'altro e dalla non conoscenza di tutti i fattori costituenti e condizionanti il processo comunicativo stesso
- ▶ La comunicazione inefficace determina con estrema facilità una **conflittualità** spesso a prescindere dalla volontà degli interlocutori



Gli ostacoli alla comunicazione

- ▶ diversi punti di vista ideologici e normativi tra gli interlocutori
- ▶ interferenze di natura inconsce e/o emotive
- ▶ modalità con la quale viene inviato il messaggio
- ▶ barriere linguistiche
- ▶ barriere interculturali
- ▶ barriere strutturali ed architettoniche
- ▶ presenza di fonti di distrazione ed interferenze
- ▶ impedimenti di natura fisica
- ▶ linguaggio scritto non chiaro né comprensibile
- ▶ utilizzo di strumenti comunicativi non adeguati
- ▶ ecc



Principi di comunicazione non conflittuale



- ▶ creare un “setting” adeguato per comunicare
- ▶ saper dominare l’emotività
- ▶ conoscere le variabili che condizionano il processo comunicativo
- ▶ valutare oggettivamente il contenuto e non l’interlocutore
- ▶ distinguere le opinioni espresse dall’interlocutore dai fatti
- ▶ non assumere eccessivi atteggiamenti di chiusura e posizioni di difesa nei confronti dell’interlocutore
- ▶ riaffermare, riassumere, focalizzare e formulare domande pertinenti formulare in modo da instaurare una relazione

La Comunicazione Aziendale

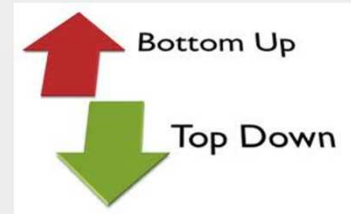
- ▶ Rappresenta l'insieme dei processi di creazione e di scambi di messaggi tra tutte le persone interessate e coinvolte nella vita dell'azienda stessa; viene detta anche comunicazione **organizzativa**;
- ▶ Concettualmente divisa in due grossi ambiti:
 - comunicazione **esterna**
 - comunicazione **interna**



Comunicazione esterna

- ▶ Rappresenta tutto il flusso comunicativo rivolto alle persone esterne all'azienda
- ▶ La qualità e tipo di comunicazione rivolto verso l'esterno è determinato dagli obiettivi commerciali ed economici, dalla "mission" aziendale, dalle persone a cui i messaggi sono rivolti (**target**) e dall'**immagine** che l'azienda vuole dare di sé

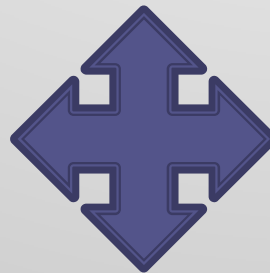
Comunicazione interna



- ▶ Rappresenta tutto il flusso comunicativo che si instaura a diverso livello tra le persone ed i settori interni dell'azienda
- ▶ **BOTTOM-UP** parte dalla base per arrivare alla cima dell'organizzazione
- ▶ **TOP-DOWN** parte dall'alto per orientarsi verso la base dell'organizzazione
- ▶ **ORIZZONTALE**, tra operatori dello stesso livello
- ▶ **A RETE**, dove il flusso comunicativo/informativo non segue nessuna direzione prestabilita

Obiettivo della comunicazione interna

- ▶ coinvolgere e responsabilizzare il personale al fine della corretta gestione dei processi aziendali e raggiungimento degli obiettivi strategici
- ▶ creare e mantenere un forte senso di appartenenza
- ▶ facilitare la circolazione delle informazioni



- ▶ **La modalità di gestione** e gli **strumenti** della comunicazione interna utilizzati dipendono sia dall'obiettivo da raggiungere sia dal tipo di messaggio che si vuole inviare.



La comunicazione nella Pubblica Amministrazione

- ▶ La Pubblica Amministrazione rappresenta l'insieme delle attività volte a garantire alla collettività i servizi essenziali sanciti dai **diritti costituzionali**, quali ad esempio salute ed istruzione
- ▶ Fino a pochi decenni fa, il linguaggio utilizzato dalla PA per comunicare era del tipo "**burocratese**", cioè caratterizzato da una forma, contenuto e comprensibilità alquanto difficile

- ▶ In termini di processo comunicativo, la relazione che si instaurava tra Stato e cittadino era del tipo **asimmetrico**, cioè gli interlocutori non erano sullo stesso livello
- ▶ La scarsa comunicabilità tra Stato-Cittadino ha favorito un clima di insofferenza generale ed un sempre minor consenso da parte della collettività nei confronti dell'operato della PA e quindi dello Stato



- ▶ Verso gli anni Ottanta/Novanta, complice anche i notevoli progressi nel campo delle informazioni tecnologiche, si fa pressante una **coscienza collettiva** che esige in maniera sempre più determinante che la PA faciliti il rapporto tra i cittadini ed i servizi pubblici e fornisca informazioni chiare e precise.



I riferimenti legislativi in materia di comunicazione pubblica

- ▶ Sotto questa pressione, lo Stato avverte la necessità di recuperare **affidabilità** e **credibilità** e di creare una nuova apertura con il cittadino
- ▶ Vengono attuati degli interventi cosiddetti di "**trasparenza**", e di "**efficienza**" con l'intento di dimostrare il proprio operato ed il livello dei vari servizi erogati



- ▶ Il Legislatore promulga delle Leggi che hanno come obbiettivo il miglioramento sia delle **competenze comunicative e relazionali** della PA, sia della **qualità dei servizi** erogati individuando le **modalità** e le **figure professionali** attraverso le quali attuare questi cambiamenti



Legge 142/1990

- ▶ “ordinamento delle autonomie locali”
art.7 (Azione popolare, diritti d'accesso e di informazione dei cittadini).
- ✓ Tutti gli atti degli enti locali sono pubblici, ad eccezione ovviamente di quelli espressamente riservati per motivi convalidati o legali
- ✓ Riconosce al cittadino la possibilità di accedere alle informazioni di cui l'amministrazione è in possesso.



Legge 241/1990

- ▶ " Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi "
- ✓ Stabilisce le modalità con le quali la PA debba comunicare con il cittadino
- ✓ Obiettivo: rendere **trasparente** il rapporto Stato-Cittadino, dove per trasparenza si intende la **chiarezza** con cui un soggetto (venditore o fornitore di servizi) illustra ad un altro soggetto (acquirente/utente) le caratteristiche del prodotto/servizio in oggetto e le sue eventuali funzionalità.



Legge 223/1990

detto anche legge *Mammì*

- ▶ "Disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e privato"
- ✓ Messa a disposizione gratuitamente della PA gli **spazi pubblicitari** nel sistema radio-televisivo pubblico, consentendo di fatto alla PA di cimentarsi con la pubblicità e l'auto-promozione
- ✓ In questo modo veniva fornito alla PA un **nuovo strumento** di comunicazione.



Decreto Legislativo 29/1993



- ▶ "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego"
- ✓ Art. 12 Introduce l'Ufficio Relazioni con il pubblico, onde garantire la piena attuazione della legge 241/1990 che sancisce "il diritto dei cittadini ad accedere" alle informazioni in possesso delle amministrazioni pubbliche.

Cos'è l'URP?

è un ufficio al **servizio di tutti gli utenti** per agevolare la comunicazione con l'azienda e capire, tramite il dialogo e l'ascolto, come migliorare i servizi offerti.

Carta dei Servizi Pubblici

- ▶ La Carta dei Servizi Pubblici nasce come obbligo a seguito della Direttiva Ciampi del 27 Gennaio 1994 concernente "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" e testimonia gli sforzi della PA di predisporre adeguati strumenti per meglio comunicare e dare centralità ai diritti del cittadino
- ▶ Costituisce una "finestra" sull'operato degli amministratori pubblici che consente al cittadino sia di conoscere gli standard di come devono essere erogate le prestazioni, sia di far valere i propri diritti in caso di servizi manchevoli o scadenti



Legge 150/2000

- ▶ “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”;
- ✓ La comunicazione vista come **funzione strategica** per la Pubblica Amministrazione;
- ✓ Delinea gli strumenti e le nuove figure professionali di riferimento che devono gestire la comunicazione istituzionale

Codice etico

- ▶ Con il Decreto Lgs. 231 del 2001 "Disciplina della responsabilita' amministrativa delle persone giuridiche [...]" si é inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità, diritti e doveri assunti dalle persone giuridiche nei confronti dei portatori d'interesse.
- ✓ Si tratta di un **documento** scritto nel quale si definiscono impegni e responsabilità etiche nella gestioni delle prestazioni aziendali



Gli attori della macro comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa a macro livelli viene gestita da professionisti e da uffici preposti:

- ▶ **Ufficio Marketing**, gestisce tutte quelle attività volte a portare a conoscenza del consumatore/utente i propri prodotti e/o servizi
- ▶ **Portavoce**, ha il compito di parlare per conto del massimo responsabile aziendale
- ▶ **Ufficio Stampa**, gestisce la comunicazione tra azienda e mezzi di comunicazione di massa

- ▶ **Ufficio Relazioni con il Pubblico**
URP rappresenta il ponte tra l'utente e l'azienda
- ▶ **Ufficio Comunicazione**, gestisce ed organizza in modo adeguato il flusso di informazioni che transita sia verso l'esterno che verso l'interno delle aziende (Piano di Comunicazione)



La comunicazione pubblica nella sanità

- ▶ Il **Servizio Sanitario Nazionale** è un'azienda pubblica che garantisce un'attività costituzionalmente primaria
- ▶ I servizi sanitari sono considerati a tutti gli effetti "**beni relazionali**" in quanto la percezione della qualità della prestazione professionale ricevuta è strettamente influenzata dalla **relazione** instaurata tra fornitore ed utente



- ▶ Un'azienda che fornisce servizi, per essere credibile ed affidabile, deve essere in grado di instaurare con i propri utenti un rapporto di **fiducia** intesa sicurezza di ottenere risposte professionali adeguate
- ▶ I responsabili aziendali devono curare i rapporti con l'utenza anche attraverso la **formazione** e **valorizzazione** delle **abilità comunicative** dei propri collaboratori ed operatori



Metodi e strumenti per la gestione della comunicazione interna

- ▶ La comunicazione deve essere considerata uno **strumento di lavoro** a tutti gli effetti a parità della prestazione tecnica e diventare oggetto di interventi aggiornativi e formativi
- ▶ Il ruolo della comunicazione interna non deve essere considerato come un'opzione facoltativa; ma un passo obbligatorio nel processo di miglioramento del servizio offerto



- ▶ Gli **operatori sanitari** devono conoscere, acquisire e possedere gli strumenti comunicativi più idonei per l'espletamento e miglioramento delle attività operative professionali richieste



Metodo per inquadrare la comunicazione interna

- ▶ La valutazione della comunicazione interna inizia dalla **raccolta dati** relativi ai seguenti aspetti:
 - ✓ le dimensioni, l'organizzazione, le attività svolte, tipo di comunicazioni circolanti, mezzi di comunicazione presenti e modalità con le quali l'attuale processo comunicativo viene veicolato e se ci sono indicatori di funzionamento della comunicazione



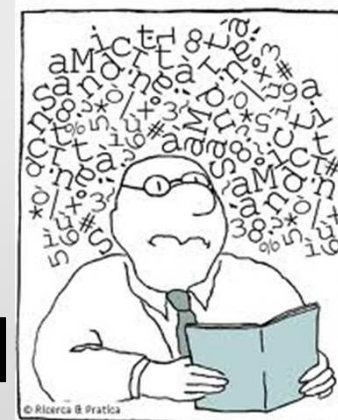
- ▶ **L'analisi dei dati** raccolti deve portare ad evidenziare:
 - ✓ se i mezzi di comunicazione a disposizione sono sufficienti ed adeguati adeguati ai bisogni dell'organizzazione
 - ✓ quante persone/unità operative sono interessate a tutte le comunicazioni e quante sono invece le comunicazioni specifiche



- ✓ a chi e dove devono convogliare tutte le comunicazioni, chi sono le figure preposte ad accogliere e distribuire le comunicazioni
- ✓ sono stati fatti corsi aziendali di comunicazione



- ▶ **L'elaborazione dei dati** deve consentire il raggiungimento dei seguenti obiettivi
 - ✓ aumentare la disponibilità delle informazioni
 - ✓ aumentare la velocità delle informazioni
 - ✓ essere sicuri della ricezione ed attuazione dell'informazione



- ✓ influenzare positivamente il clima di lavoro ed ottenere maggior coinvolgimento
- ✓ migliorare in generale la comunicazione interna
- ✓ migliorare l'efficienza e le abilità comunicative del personale addetto al front-office



elementi costituenti il processo comunicativo organizzativo

- ▶ un ***dato*** è un elemento basilico che rappresenta, spesso numericamente, le caratteristiche di un determinato fenomeno
- ▶ l'***informazione*** rappresenta la trasmissione dei dati da una persona all'altra o da un gruppo all'altro
- ▶ la ***comunicazione*** è il processo che si realizza quando, a seguito della trasmissione delle informazioni, si attribuisce a questo processo un significato ed un obiettivo preciso
- ▶ la ***relazione*** rappresenta l'insieme degli stati emotivi e gli atteggiamenti interpersonali che vengono percepite dalle persone coinvolte nella comunicazione.

- ▶ Non tutte le notizie devono essere a portata di mano di tutti gli operatori
- ▶ Serve valutare il livello delle informazioni/comunicazioni e stabilire una gerarchia di conoscenze anche in considerazione della qualifica professionale e delle attività operative svolte



- ▶ A titolo esemplificativo si possono stabilire le seguenti priorità:
- ✓ **Livello 1** : *informazioni che tutti devono possedere*
- ✓ **Livello 2**: *informazioni che devono essere a disposizione soltanto ad un gruppo di persone, riconoscibili dalle specifiche competenze e dalla dirigenza*
- ✓ **Livello 3**: *informazioni aziendali nel senso stretto, che competono alla dirigenza ai massimi livelli*



Metodo per inquadrare il benessere organizzativo

- ▶ La qualità ed il clima di lavoro, altrimenti detto **benessere organizzativo**, sono fortemente influenzati dalla qualità della comunicazione interna, pertanto diventa opportuno analizzare anche le seguenti dimensioni della comunicazione interna:
 1. L'ascolto
 2. La gestione dei conflitti
 3. La comunicazione interpersonale



- ✓ **L'ascolto**, inteso come strumento atto a cogliere istanze, suggerimenti, proposte proveniente anche dal pubblico interno;
- ✓ La **gestione dei conflitti**, inteso capacità di prevenire/gestire l'insorgere di situazioni potenzialmente conflittuali;
- ✓ La **comunicazione interpersonale** intesa abilità nell'instaurare con i colleghi/collaboratore rapporti costruttivi e propositivi.



questionario di rilevazione

- ▶ I questionari di **people satisfaction** rispetto alla gestione della comunicazione interna hanno come obiettivo quello di:
 - ✓ Valutare il grado di soddisfazione del personale
 - ✓ Evidenziare gli aspetti critici oppure di forza
 - ✓ Individuare gli strumenti più efficienti ed efficaci
 - ✓ Fornire proposte per il miglioramento
 - ✓ Analizzando i seguenti aspetti:
 - ✓ Disponibilità di strumenti
 - ✓ Facilità di accesso all'informazione
 - ✓ Chiarezza, completezza e continuità dell'informazione
 - ✓ Tempestività nella trasmissione dell'informazione



Gli strumenti della comunicazione interna

- ▶ Gli strumenti della comunicazione rappresentano il canale attraverso il quale viene inviato il messaggio



- ▶ Lo strumento scelto incide sulla **qualità** della **circolazione, condivisione** e **diffusione** delle informazioni all'interno dell'organizzazione
- ▶ La comunicazione interna **facilita** la costruzione di un sistema di **partecipazione** pertanto è importante stabilire l'obiettivo da raggiungere tenendo presente le linee, gli aspetti e le dimensioni della comunicazione interna analizzati prima, e collocarvi il mezzo comunicativo appropriato



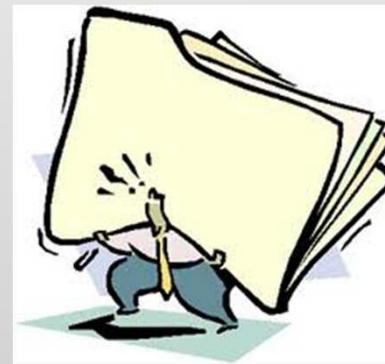


▶ **Verticale TOP-DOWN**

verso il basso

- ✓ Rappresenta il flusso che parte dal **vertice** aziendale che attraverso livelli intermedi arriva al **personale esecutivo**, caratterizzato pertanto da informazioni generali, direttive, procedure, protocolli, linee guida, circolari, ordini di servizio, ecc

- ▶ veicolati tramite colloqui, riunioni, sistema informatico aziendale SIA, giornale aziendale interna "*house organ*", affissioni in bacheca, poster, lettere personali protocollati, circolari, avvisi, bandi, comunicazioni allegati alla busta paga, telefono fisso, telefono mobile anche tramite messaggi sms (*short message service*) fax, posta elettronica, ecc;





▶ **Verticale DOWN-UP**

verso l'alto

- ✓ Rappresenta il flusso che parte dalla base **esecutiva** per arrivare, sempre attraverso livelli intermedi, al **vertice aziendale**, caratterizzato pertanto da segnalazioni, richieste su eventuali necessità, bisogni, risorse, problemi da affrontare e risolvere, informazioni generali, ecc

- ▶ ecc veicolati attraverso lettere personali, comunicazioni scritte formali cartacei o tramite il SIA, posta elettronica, moduli, rapporti scritti, telefono fisso, fax, colloquio, richieste di riunioni, ecc.



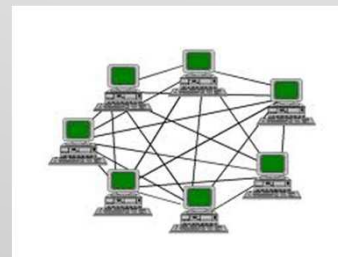


► **Orizzontale**

Rappresenta il flusso che si orienta tra operatori dello stesso livello o medesimo unità operativa caratterizzato da trasmissione di informazioni, conoscenze, condivisione di procedure operative, ecc veicolato attraverso il confronto diretto, documenti cartacei, colloquio, telefono, bacheca, segnaletica, lavori di gruppo, mail, forum, giornalino interno, ecc

▶ **A rete**

Rappresenta il flusso che non si orienta verso direzioni stabilite ma si orienta a vari reparti, unità operativi, uffici, servizi ecc caratterizzata da richieste di informazioni in generale, richieste di materiale e/o servizi. Veicolato attraverso strumenti cartacei, informatici, telefonici.



- ▶ **Comunicazione interpersonale**

Rappresenta la modalità con la quale vengono instaurati **rapporti professionali costruttivi** con i propri colleghi ed altri dipendenti aziendali

- ▶ Deve essere oggetto di **corsi periodici** di formazione specifici ed di aggiornamento sulla comunicazione aziendale e la comunicazione in generale.



- ▶ La qualità dei rapporti interpersonali condizionano il clima di lavoro
- ▶ Per monitorarne l'andamento sono utili riunioni periodiche, questionari di **people satisfaction** sia sul benessere lavorativa che sullo stress percepito.



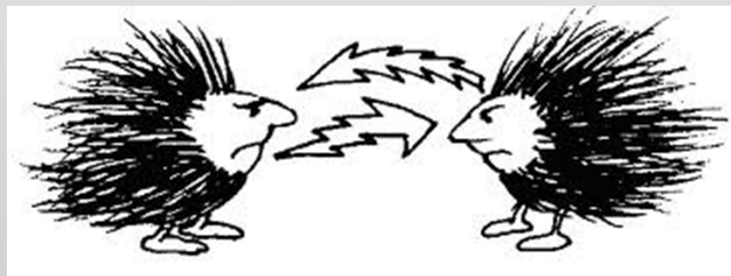


► **Ascolto**

Rappresenta la dimensione che permette al lavoratore di sentirsi parte della vita aziendale e consapevole del proprio ruolo. Consente al pubblico interno di partecipare attivamente con suggerimento, proposte, progetti, risoluzioni problemi, e viene attuato attraverso riunioni periodiche, scheda di rilevazione bisogni/necessità/ criticità operative, colloqui periodiche con i responsabili preposti, condivisione dei progetti da attuare o problemi da risolvere, ecc

▶ **Gestione dei conflitti**

Rappresenta la dimensione nel quale il lavoratore può prevenire e gestire in maniera costruttiva potenziali situazioni di conflitto sia in relazione al proprio gruppo di lavoro, sia in relazione alle operatività che richiede contatto diretto con il pubblico.



- ▶ Devono essere attuati interventi preventivi / correttivi strutturali e/o sull' organizzazione di lavoro, rilevazioni periodiche delle situazioni a rischio, tramite schede di rilevazione, e segnalazioni delle criticità, analisi e riunione critiche /costruttive su avvenuti avvenimento conflittuali, colloqui individuali, corsi di formazione sulla gestione e prevenzione della conflittualità, esercizi di simulazione, role playing, predisposizione di adeguato supporto professionale se richiesto dalle schede di rilevamento, ecc



Bibliografia di approfondimento

Comunicazione in generale

- ▶ Ballerio S., *Manuale di scrittura. Metodi e Strumenti per una comunicazione efficace ed efficiente*, Ed. Franco Angeli, 2009
- ▶ Berne E., *A che gioco giochiamo?*, Bompiani, Milano, 2000
- ▶ Cheli E. *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Un'introduzione interdisciplinare*. Ed Franco Angeli 2004
- ▶ Watzlawick P., Beavin H. J., Jackson D. D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.

Comunicazione aziendale

- ▶ AA.VV., *Prospettive per la comunicazione interna e benessere organizzativo*”, Franco Angeli, Milano
- ▶ Bisio C., *Comunicare in azienda*, Franco Angeli, Milano 2004
- ▶ Chinninci G. AAVV., *Comunicare la sanità per renderla a misura di uomo[...]* Ed.Aracne, 2002
- ▶ Coppola Gerardantonio, *Le nuove frontiere della Comunicazione Pubblica*, ed Ermes 2011
- ▶ Corrado Frank, *Come migliorare la comunicazione interna nelle organizzazioni*, Franco Angeli 2003
- ▶ Corvi E., *La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti*, Egea, 2006
- ▶ Fornari G., *La nuova comunicazione pubblica*, Il Sole 24ORE, Milano 2004
- ▶ Giannone F., *La comunicazione pubblica nella sanità. Una sfida per il miglioramento dei servizi*. Ed. Aracne, 2003
- ▶ Passerini W. Tomatis A. *Management dell'ascolto. Tutto ciò che le persone e le organizzazioni devono sapere prima di comunicare e per comunicare meglio* Ed. Franco Angeli, 2007
- ▶ Musumeci P., *La comunicazione pubblica efficace*, Guerini e Associati, Milano, 2007.

Comunicazione operatore sanitario /utente

- ▶ Kanizsa S., *L'ascolto del malato*, Guerini e Associati, Milano, 1988.
- ▶ Redigolo D., Kaldor K., Magrini Illica R., *Il processo comunicativo nella relazione di aiuto*, Rosini, Firenze,1994.
- ▶ G.Magistrali, *La comunicazione che cura*, Ed.Maggioli, 2009
- ▶ Delfino V, *La comunicazione paziente infermiere*, Centro Scientifico Ed. 2001
- ▶ Beccastrini S. *Competenze comunicative ad uso degli operatori sanitari*, Centro Scientifico Ed, 2000
- ▶ Sommaruga M. *Comunicare con il paziente. La consapevolezza della relazione nella professione infermieristica* Ed. Carocci