

# COMUNICARE LA SALUTE: UN APPROCCIO ISTITUZIONALE ALLA COMUNICAZIONE ESTERNA

# 25

Nicola Cerbino

Quella che segue è un'analisi che prende in esame tre aspetti: i nuovi scenari della comunicazione che risentono fortemente dei cambiamenti continui e repentini delle modalità e dei luoghi in cui avviene la conversazione nella società (online e nella realtà fisica); la comunicazione in situazioni di crisi che è una sorta di cartina di tornasole o stress test per valutare anche il livello culturale di un soggetto giuridico in questo settore che è sempre più strategico per il raggiungimento degli obiettivi in ragione del suo impatto sulla reputazione di un ente; un approfondimento conclusivo con la proposta di alcune "regole" per una buona gestione della comunicazione in ospedale.

Un contributo che non vuole essere teorico, ma che è frutto di circa 25 anni di esperienza nel mondo della comunicazione istituzionale all'interno di un ente che ha il cuore della sua attività nella assistenza sanitaria, nella ricerca e nell'alta formazione in una prospettiva territoriale, nazionale e sovranazionale.

## Lo scenario

La comunicazione della salute non si sottrae alle regole della comunicazione generale che è in continua e inarrestabile evoluzione, tecnologia dipendente più che altri settori. Sottolineo due caratteri propri anche della comunicazione della salute, certo non nuovi, con cui fare i conti: la circolarità (nel senso che non è più semplicemente lineare, cioè da un emittente a un ricevente) e la molteplicità (e moltiplicazione) delle fonti: formali e informali, ufficiali e non ufficiali. Una delle "sfide" per chi si accinge a entrare professionalmente nel mondo della comunicazione è imparare a distinguere la comunicazione istituzionale, quella *evidenced-based* (che normalmente è generata da fonti formali) da una comunicazione non fondata sulle prove, che spesso proviene da fonti incerte e che può sconfinare nelle *fake news*. La pandemia di Covid-19 è stato un acceleratore di queste dinamiche: basti ricordare le vicende legate alla comunicazione/informazione sui vaccini o al conio di una parola nuova come *infodemia* per spiegare il fenomeno di una comunicazione *no limits*, che ha spesso provocato l'effetto paradossale di non informare ma di creare entropia, caos e disorientamento.

Un buon comunicatore deve tenere conto di questa complessità e sapere riconoscere la qualità e il valore delle fonti.

## Le competenze

Un bravo comunicatore deve anzitutto studiare e aggiornarsi continuamente, avere un'elevata competenza e solida conoscenza dei temi di cui parla e scrive, sapendo consultare anche le fonti in lingua inglese, e conoscere le regole, mutevoli, di funzionamento del sistema dei media: oggi non è possibile non tenere conto, per fare un esempio semplice e immediato, della presenza e della pervasività dei *social media* e dei contenuti che circolano nel web. Conoscendo le regole del gioco si possono per esempio mettere in atto strategie e azioni per contrastare le *fake news* che in alcuni settori, come quello della salute, sono straordinariamente presenti, spesso sostenute da interessi, *latu sensu*, politici, sociali ed economici. Deve avere strumenti e conoscenze

per mettere in atto una sorta di “ermeneutica della comunicazione”, che può consentirgli di distinguere tra corretta informazione e disinformazione e così orientare le proprie scelte professionali con responsabilità, proprio detto così, cioè sillabato, perché la responsabilità è fondamento della professione del comunicare la salute (e non solo la salute).

## Lo specchio della società

Al contrario di quello che forse si può pensare, la comunicazione della salute non è un settore iperspecialistico e di nicchia. Come la pandemia da Covid-19 ci ha insegnato è *mainstream*, offre chiavi di lettura dell'intera società, vive nel “cuore della realtà”; consente, cioè, di operare da un osservatorio privilegiato, luogo che permette di poter vedere e conoscere i nuovi trends della società a livello globale e territoriale: il settore della salute è suscettibile più di altri settori di continua innovazione in ambito tecnologico e sociologico. Un ambito vario e vivace che si può declinare in tante forme diverse perché tanti sono gli attori che ne costituiscono il “mondo di riferimento” (istituzioni politiche, enti universitari e di ricerca, associazioni professionali e di cittadinanza attiva o di pazienti), con una forte apertura internazionale.

E poi la salute riguarda le persone: non c'è ambito più avvincente e deontologicamente importante che occuparsi dei bisogni di salute delle persone e delle società in cui vivono.

## Comunicare la salute in situazioni di crisi

Winston Churchill ha detto “Nessun problema può essere risolto congelandolo”.

Affrontare l'argomento della comunicazione in situazioni di crisi nel campo della medicina e della sanità necessita di alcune considerazioni preliminari. Quando nell'ambito della sanità ci si trova di fronte a una situazione critica, a seconda della tipologia di evento avverso, va tenuto conto delle responsabilità a vario titolo dei soggetti coinvolti, dell'impatto mediatico, ma anche delle attività di prevenzione futura.

La comunicazione di crisi oggi ha un peso sempre più rilevante anche nel settore sanitario e ospedaliero in quanto i cittadini, persone singole o associate, hanno assunto un ruolo sempre più attivo e partecipativo.

Iniziamo da una definizione. La crisi è un evento eccezionale che minaccia l'attività di un'organizzazione e la sua reputazione che è il bene più prezioso da tutelare. Spesso inaspettata, la crisi presuppone capacità di gestione e di risposta tempestive.

Le tipologie di crisi possono variare, da quelle improvvise (si definisce “crisi cobra”, come un allagamento o un incendio) e quelle che covano nell'ambiente (“crisi pitone” come uno sciopero del personale). Anche nell'ambito delle crisi va introdotto il concetto di resilienza: la capacità di resistere ad avversità, di affrontarle e risolverle. Il ciclo di vita della crisi include diverse fasi così riassumibili: allarme, paura, impatto, bilancio, salvataggio, rimedio e ripristino.

La comunicazione di crisi richiede chiarezza, trasparenza e tempestività di risposta. Essere i primi a comunicare è spesso cruciale; le dichiarazioni iniziali spesso hanno un ruolo fondamentale e ne influenzano o determinano il buono o cattivo esito.

La comunicazione di crisi deve essere centralizzata, aggiornata e rivolta sia all'interno che all'esterno dell'azienda, ente, ospedale, e dovrebbe coinvolgere e rendere partecipi tutti gli *stakeholder*.

La comunicazione di crisi in sanità presuppone un approccio da orchestra, in cui ciascuno deve fare la sua parte e va tenuto conto sia dei “pubblici” interni (medici e personale) che esterni (pazienti, istituzioni, associazioni, media, *influencer* e *social media*).

Per gestirla bene in tempo di guerra è vitale organizzarsi in tempo di pace. Il *Crisis Communication Management* offre strumenti per gestire efficacemente la comunicazione durante una crisi.

Affrontare le sfide comunicative nelle emergenze sanitarie richiede spesso una gestione proattiva per essere efficace.

La comunicazione di crisi in sanità deve tenere conto delle diverse tipologie di pubblico e dei loro bisogni. La risposta dovrebbe essere adattata alle esigenze dei pazienti e delle loro famiglie, garantendo informazioni accurate e rassicuranti. Allo stesso modo, è fondamentale coinvolgere il personale sanitario, fornendo loro linee guida chiare per comunicare in modo efficace e sensibile con i pazienti.

Anche la gestione delle risorse digitali diventata sempre più cruciale nella comunicazione di crisi. I *social media* e i canali online dell'ente offrono piattaforme importanti per diffondere informazioni e dare risposte, ma richiedono una gestione attenta e oculata per evitare effetti rebound. La creazione di una *press room* online,

dove pubblicare e rendere disponibili comunicati stampa, contenuti multimediali, aggiornamenti e risposte alle domande frequenti, può aiutare a mantenere il controllo sul flusso di informazioni.

Come nella citazione iniziale, nelle situazioni di crisi va evitata la tendenza a “congelare” i problemi. Invece, è necessario affrontare la situazione in modo proattivo e trasparente. Una comunicazione continua e accurata può contribuire a mitigare l’effetto negativo sulla reputazione dell’organizzazione.

La formazione del personale in materia di comunicazione di crisi è essenziale. L’istituzione di un team di gestione delle crisi con ruoli ben definiti può garantire una risposta rapida ed efficace. Inoltre, esercitazioni e simulazioni possono essere utilizzate per preparare il personale a gestire situazioni di crisi in modo appropriato.

In conclusione, la comunicazione di crisi deve essere vissuta come un’opportunità per rafforzare la reputazione dell’organizzazione. Una risposta tempestiva e competente può costruire fiducia nei pazienti, nel pubblico in generale, dimostrando la capacità dell’organizzazione di affrontare le sfide con serietà, capacità, impegno ed efficacia.

### Comunicare la salute: la comunicazione istituzionale dell’ospedale

In una realtà complessa come l’attuale, caratterizzata da molteplici fonti informative come media e *social media*, un ospedale dovrebbe adottare una strategia di comunicazione istituzionale strutturata e partecipata. Alcune regole chiave potrebbero includere:

- Chiarezza e trasparenza: comunicare in modo chiaro e trasparente e fornire informazioni accurate ai pazienti, al personale e al pubblico.
- Utilizzo dei canali appropriati: identificare i canali di comunicazione più adatti al pubblico di riferimento, come *social media*, sito web, comunicati stampa, e-mail.
- Gestione delle crisi: dotarsi di un piano di gestione delle crisi condiviso per affrontare situazioni impreviste o sensibili in modo tempestivo, partecipato ed efficace.
- Coinvolgimento del personale: coinvolgere attivamente il personale ospedaliero nella comunicazione, in modo da avere un messaggio coerente e condiviso.
- Educazione sanitaria: offrire informazioni utili sulla salute per educare il pubblico e prevenire malintesi o disinformazione.
- Monitoraggio dei canali: tenere traccia dei feedback e delle reazioni del pubblico per adattare la strategia di comunicazione di conseguenza.
- Rispetto della privacy: rispettare la privacy dei pazienti e del personale ospedaliero nel diffondere informazioni.
- Collaborazioni con media affidabili: stabilire relazioni di lungo periodo con media e giornalisti affidabili per garantire una copertura accurata e bilanciata degli eventi ospedalieri.
- Coinvolgimento della comunità: coinvolgere attivamente anche il territorio, la comunità locale attraverso eventi, iniziative e partnership per creare fiducia e consapevolezza.
- Uso di immagini e contenuti appropriati: prestare attenzione all’uso di immagini e contenuti appropriati, rispettando sempre la sensibilità dei pazienti e del pubblico.

Queste sono solo alcune delle indicazioni o macro-linee guida per una comunicazione istituzionale ospedaliera efficace in un contesto complesso come quello attuale. L’adattamento alle specifiche esigenze dell’ospedale e della sua comunità è essenziale per il successo della strategia comunicativa.

### Bibliografia

- Pulcinelli C, Buquicchio C, Romersi D. *La comunicazione nelle emergenze sanitarie. Gestione dell’infodemia e contrasto alla disinformazione come strumenti di sanità pubblica*. Roma: Il Pensiero Scientifico; 2023.
- Cennamo D, Fornaro C. *Professione brand reporter. Brand journalism e nuovo storytelling nell’era digitale*. Milano: Hoepli; 2017.
- Fuchs V. *Chi vivrà? Salute, economia, scelte sociali*. Milano: Vita e Pensiero; 2002
- Pauchant TC, Mitroff II. *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. Hoboken (NJ): Jossey-Bass Publishers; 1992.

**Libero Accesso**

Questo capitolo è concesso in licenza d'uso gratuita, consentendone l'utilizzo, la condivisione, l'adattamento, purché si dia credito adeguato all'autore originale e alla fonte.

Le immagini o altro materiale di terze parti in questo capitolo sono e restano di proprietà della casa editrice, salvo diversamente indicato.

L'uso del capitolo è quindi consentito all'interno delle norme di legge a tutela del detentore del copyright.

**La Edizioni Idelson Gnocchi 1908 si riserva comunque anche di mettere a stampa l'intera opera, offrendola al mercato a titolo oneroso, secondo i consueti canali di vendita sul territorio.**