

Anno 13, numero 44  
Marzo 2017  
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  
ISSN 2531-4157

## PdE

*Direttore responsabile*  
Mauro Zamberlan

*Direttore scientifico*  
Antonio Zuliani

*Coordinatore editoriale*  
Lucia De Antoni

*Redazione:*  
Teresa Cammara, Wilma  
Dalsaso, Grazia Rosaria  
Domenella, Ciro Mayol,  
Elisabetta Mulone, Attilio  
Pagano, Massimo Serva-  
dio, Dominella Quagliata,  
Pietro Iacono Quarantino,  
Martina Zuliani.

In questo numero

### **Stadi: riflessioni sul ruolo degli steward in emergenza**

di Antonio Zuliani e Ciro Mayol

Continuando la riflessione sulle squadre di emergenza, presentiamo alcune considerazioni sul ruolo che gli steward degli stadi possono assumere in caso di emergenza.

pag. 2

### **Cosa mi metto questa mattina?**

di Antonio Zuliani e Wilma Dalsaso

In questa fase storica ogni azienda è chiamata a prendere decisioni relative al suo futuro che chiedono spesso un cambio di modello mentale. In questo articolo presentiamo le strategie per attivare processi decisionali veramente efficaci.

pag. 5

### **Gestione dell'emergenza rapina**

di Teresa Cammara

Il sistema di gestione aziendale del rischio deve purtroppo considerare la rapina un evento possibile non più solamente negli Istituti di Credito. Per questo motivo la formazione del personale deve comprendere anche le conoscenze e le competenze a gestire gli aspetti emotivi che ci si trova a vivere queste drammatica esperienza

pag. 8

### **Azioni e Reazioni nell'emergenza**

Presentazione dell'ultimo volume pubblicato da Antonio Zuliani

pag. 11

Questo numero di PdE esce in concomitanza con la pubblicazione del volume "Azioni e Reazioni nell'emergenza" edito da EPC. Un volume che sintetizza vent'anni di esperienza e studi sui comportamenti umani nelle situazioni di emergenza.

Coerente a questa impostazione, PdE numero 45 affronta il tema del ruolo degli steward negli stadi come gestori delle situazioni critiche e riprende il tema delle reazioni psicologiche alle rapine.

L'interesse di StudioZuliani ai processi decisionali si rafforza con un articolo che affronta il problema di decidere di utilizzare nuovi modelli mentali per le aziende che vogliono avere un futuro in una situazione sociale ed economica in continua evoluzione.

Antonio Zuliani

## STADI: RIFLESSIONI SUL RUOLO DEGLI STEWARD IN EMERGENZA

di Antonio Zuliani e Ciro Mayol

Riprendendo la riflessione su ruoli e competenze delle squadre di emergenza, vogliamo porre l'attenzione su ambienti molto frequentati come stadi o luoghi pubblici. Per esemplificare lo scritto utilizzeremo l'esempio dello stadio di calcio e il ruolo che gli steward vengono ad assumere in caso di emergenza.

All'interno di uno stadio o in una qualsiasi area dove stia per avviarsi una manifestazione non è per nulla semplice individuare le modalità con cui avvisare i presenti delle possibili emergenze e di quali siano i sistemi di sicurezza da adottare. Questa difficoltà è appesantita dalla preoccupazione che possono avere gli organizzatori di determinare una forte apprensione nei presenti con la conseguenza di un minor afflusso di spettatori.

In un ambiente completamente diverso come un aereo di linea al momento della partenza il personale di bordo attira attivamente l'attenzione dei passeggeri proprio sulle strategie di gestione dell'emergenza.

A bordo di un aereo questo avviene il passeggero è comunque attento ai temi della sicurezza perché il volare rappresenta pur sempre un evento legato al timore di un incidente e si tratta pur sempre di un "rito" che annuncia l'imminenza della partenza del volo. Tutte condizioni non riproponibili in ambiti così diversi come uno stadio o un'area per concerti.

Pur tuttavia c'è un aspetto relativo a quello che accade in un aereo che va sottolineato e può assumere un ruolo importante anche all'interno di uno stadio: con quella sorta di "rappresentazione" che il personale di bordo mette in scena attira su di sé l'attenzione sottolineando, pur senza esprimerlo esplicitamente, che in caso di emergenza "loro" saranno il punto di riferimento e di guida per i passeggeri.

Come vedremo si tratta di un ruolo che possono assumere anche gli steward: si tratta di predisporre le cose affinché ciò avvenga.

### Lo stadio come ambiente conosciuto

Prima di affrontare i temi riguardanti la figura dello steward, appare utile focalizzare l'attenzione su alcune caratteristiche degli stadi. In merito è interessante l'analisi di Aguirre e altri (2011) relativa all'incendio del nightclub "The Station" di Rhode Island durante un concerto di musica rock, dove morirono 100 persone. I ricercatori mostrarono l'influenza sulla mortalità della conoscenza pregressa del luogo, dall'evento, la lunghezza del percorso e il numero di relazioni affettive tra i presenti come indicatori dei potenziali morti.

All'interno di uno stadio l'esperienza pregressa, che Hayek (1945) chiama conoscenza implicita, che ne hanno i tifosi della squadra di casa può rappresentare un aspetto utile per le persone alla ricerca di una soluzione per l'evacuazione. Pur tuttavia, come ha dimostrato la sciagura di Duisburg (Zuliani, 2010), se esiste una sola canalizzazione architettonica per l'uscita questa, non permettendo soluzioni alternative, annulla il vantaggio dell'esperienza, non dando una possibilità di salvezza se l'unica via di uscita è ostruita o percorsa da troppe persone.

Questa conoscenza è però un vantaggio che può rivelarsi molto modesto qualora allo stadio entrino persone che solitamente non lo frequentano, come i tifosi della squadra ospite, manifestazioni internazionali o gli spettatori di un concerto.

Indipendentemente dal fatto che il percorso sia o meno noto alle persone presenti, la sua lunghezza è in grado di influenzare l'esito dell'evacuazione. In primo luogo perché fa diventare ancora più rilevanti le diverse velocità che le persone utilizzano nello spostarsi. In questi casi, proprio coloro che desiderano muoversi più rapidamente, in realtà rischiano di provocare un rallentamento dell'efficienza dell'evacuazione come accade nelle strade quando le persone cambiano spesso corsia (Helbing, Farkas & Vicsek, 2000).

Gli stessi autori mettono in luce come in circostanze di questo tipo possa essere utile la presenza di aree di decompressione che permettano alle persone di riappropriarsi del proprio ritmo di movimento.

Aguairre e colleghi ricordano ancora una volta come la presenza di relazioni affettive tra le persone presenti abbia un'influenza decisiva nell'evacuazione di qualsiasi luogo. A partire dallo studio dell'incendio del Beverly Hill Supper Club del 1977 è noto come la necessità di riunirsi con le persone legate affettivamente sia essenziale prima di compiere qualsiasi movimento d'uscita e come questo rallenti l'evacuazione (Zuliani, 2017).

### **Gli steward, leader nell'emergenza**

Considerando questi aspetti diventa importante che le persone siano aiutate a comprendere quello che sta accadendo e a mettere in atto i comportamenti più adeguati e questo, come evidenziano Faria e altri (2010), è favorito dalla rapida identificazioni delle persone competenti per la gestione dell'emergenza.

Negli stadi queste persone sono gli Steward verso i quali le persone devono essere spinte ad assumere l'atteggiamento del "followership". Per followership intendiamo le azioni che le persone sono disposte a mettere in atto per seguire il leader.

Il fatto che lo steward indossi una pettorina favorisce l'assunzione della funzione di guida, ma determina il fatto che le persone osservino in modo particolare i suoi comportamenti. Come mostrato nell'analisi dell'evacuazione del teatro Verdi di Pordenone (Carolo, Zanut e Zuliani, 2006) il deflusso ordinato e calmo dei quasi 900 spettatori, richiesto dal sistema automatico antincendio, fu determinato non solo dal non vedere direttamente segnali dell'incendio annunciato, ma anche dalla constatazione del comportamento tranquillo del personale del teatro e dei vigili del fuoco presenti.

Come osserva König (1971) l'uniforme indica anche il senso di comportamento uniforme che le persone si aspettano da coloro che la indossano. Questo sottolinea l'importanza che le squadre di emergenza siano composte da persone consapevoli della necessità

di assumere in quelle circostanze gli stessi comportamenti.

La presenza di comportamenti non omogenei da parte della squadra crea nelle persone confusione e sconcerto e le spinge a uniformarsi ai comportamenti della maggioranza e non alle indicazioni fornite dagli addetti stessi (Dyer e altri, 2008).

Ma essere colui che si mette alla guida di un processo di evacuazione, cioè quello che gli altri seguono, non si improvvisa; come accade nell'esempio proposto all'inizio sugli aerei, occorre che gli steward non solo sappiano svolgere questo ruolo, ma siano anche simbolicamente investiti di questa funzione.

Per favorire questo riconoscimento è importante che lo steward non sia vissuto solo come controllore dei comportamenti del tifoso, ma anche come colui che è al suo servizio per risolvere tanti problemi connessi con l'essere allo stadio: dall'accompagnamento all'area o al posto assegnato, alla disponibilità a rispondere a tanti piccoli problemi che lo spettatore può avere in quel momento.

Certamente vi sono alcune fondamentali competenze da mettere in atto al momento dell'evacuazione sia di ordine comportamentale sia comunicativo.

Sul piano comportamentale, seguendo quanto scrivono di Dyer e altri (2008), il leader asseconda la tendenza a seguirlo spostandosi continuamente tra la testa e i lati del gruppo, mantenendosi quanto più possibile orientato all'obiettivo con il corpo, fino a camminare all'indietro e guardando ripetutamente i membri del proprio gruppo.

Su piano comunicativo è importante imparare a non contrastare, se non nei casi estremi, i comportamenti messi in atto dagli spettatori, in specie quelli già orientati al self-help. In questa direzione occorre ricordare come ogni tentativo, seppur animato dalla miglio intenzioni, di mostrare ad altre persone che i loro comportamenti non sono idonei non dovrebbero mai partire dal mostrare che sono in errore. Le conseguenze più probabili di una simile condotta sono quelle di attivare un atteggiamento di difesa, poiché, come scrive Brown (1963), sappiamo "quanto fortemente le persone siano resistenti ai messaggi che non si adattano alla loro personale

visione del mondo e alle loro circostanze obiettive, e come cerchino deliberatamente (anche inconsciamente) quelle idee che si accordano alla loro" (p. 309).

### Azioni a sostegno della figura

Questi sono solamente due esempi relativi alle competenze che gli steward, o in generale gli addetti alla squadra di emergenza, dovrebbe sviluppare all'interno dei corsi di formazione, ma come sottolineato le loro azioni diventano efficaci se tutti i presenti li hanno già identificati come persone significative, come, restando sull'esempio dell'aereo, è il personale di bordo.

Al fine di favorire l'assunzione di questo ruolo di "aiuto" da parte degli steward una strategia comunicativa efficace potrebbe essere quello di predisporre un breve video da proiettare sugli schermi dello stadio che mostri queste funzioni dello steward abituando le persone presenti a introiettare l'immagine di questa figura professionale come quella al suo servizio tanto più nelle situazioni di emergenza, oppure di un opuscolo informativo da distribuire all'ingresso.

Un altro aspetto riguarda l'opportunità di completare la formazione degli steward anche con aspetti relativi alla capacità di interagire con gli spettatori anche in situazioni di emergenza utilizzando metodologie formative adeguate (Zuliani, 2017). In questo caso non si tratta tanto di trasferire informazioni e nozioni quanto di lavorare attraverso simulazioni ed esercitazioni. Queste permettono ai soggetti di sperimentare e analizzare i propri comportamenti attraverso un processo di miglioramento che accresce il senso di auto-efficacia, cioè la consapevolezza di poter affrontare positivamente una situazione critica.

### Bibliografia

Aguirre B.E., Torres M.R., Gill K.B., Hotchkiss H.L. (2011), Normative collective behaviour in the station building fire, *Social Science Quarterly*. Vol 92(1), pp. 110-118.  
Brown J.A.C. (1963). *Techniques of Persuasion: From Propaganda to Brainwashing*, Penguin Books, New York.

Carrolo A., Zanut S. & Zuliani A. (2006). Teatro Verdi di Pordenone: comportamenti durante un'evacuazione, *PdE*, 2(5), 2-4.  
Dyer J.R.G., Ioannou C.C., Morrell L.J. & altri. (2008). Consensus decision making in human crowds, *Animal Behavior*, 75, 461-470.  
Dyer J.R., Johansson A., Helbing D., Couzin I.D., Krause J. (2009), Leadership, consensus decision and collective behaviour in humans, *Philosophical Transaction of the Royal Society B*, vol. 364, pp. 781-789.  
Faria J.J., Dyer J.R.G., Tosh C.R., Krause J. (2010), Leadership and social information use in human crowds, *Animal Behaviour*, vol. 79, pp. 895-901.  
Hayek F.A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic review* 35, 519-530.  
Helbing D., Farkas I., Vicsek T. (2000), Simulating dynamical features of escape panic, *Nature*, Vol. 407 p. 487-490.  
König R. (1971). *Il potere della moda*, Liguori, Napoli, 1976  
Zuliani A. (2010). Il panico della folla. Miti e realtà: il caso Duisburg, *PdE*, 20, 11-14  
Zuliani A. (2017). *Azioni e reazioni nell'emergenza*. EPC Editore, Roma.

## COSA MI METTO QUESTA MATTINA?

di Antonio Zuliani e Wilma Dalsaso

Da quando ci alziamo alla mattina, prendiamo molte decisioni, alcune semplici, banali e ripetitive, come ad esempio cosa mangiare a colazione, da che parte cominciare a lavarsi; e altre più complesse, come decidere che vestiti indossare.

Tutto sommato per queste decisioni ci si può affidare a degli schemi mentali ripetitivi e consolidati, perché sono piccole abitudini di una vita che si ripetono sempre uguali e questo presenta anche un aspetto rassicurante.

Il ricorso a schemi ripetitivi che non richiedono di prendere in continuazione decisioni, oggi non funziona più nei contesti lavorativi, i quali sono sempre più complessi e imprevedibili. Mai come in questa fase storica è necessario prendere decisioni che ci permettano di trovare soluzioni nuove e innovative.

Per andare in questa direzione occorre ri-contestualizzare la situazione che si ha di fronte: raggiungere questa consapevolezza situazionale richiede il cambio della lente attraverso la quale leggiamo le circostanze da affrontare.

Ad esempio, se il modello mentale relativo al sistema finanziario internazionale che ha portato alla crisi del 2008 non viene modificato, ogni tentativo di rivitalizzare le banche mantenendole per quello che erano rischierà di trasformarsi in inutile sborso di denaro.

Cambiare modello mentale è uno degli aspetti più complessi che la persona si trova a dover affrontare nel corso della propria vita, ma si tratta di una decisione che occorrerà prendere.

Di seguito vedremo alcuni accorgimenti che possono aiutare ad avere un modello mentale più elastico e quindi a prendere decisioni veramente valide in questo contesto di continui cambiamenti sociali ed economici.

### Uscire dalla zona di comfort

Le aziende come le persone si costruiscono una propria zona di comfort che è quel luogo comodo e sicuro basato sulle proprie

esperienze e convinzioni, in cui si raccolgono le nostre sicurezze e le nostre abitudini. In questa zona non ci si sente esposti a rischi e si ha l'impressione di avere il pieno controllo di tutto, perché in questo spazio accade esattamente solo ciò che ci si aspetta possa accadere.

Questa zona di comfort rappresenta però anche una gabbia che non permette di vedere quello che realmente accade. Questo richiama il concetto di "frame", ossia il bisogno di avere un quadro completo e coerente di ogni situazione. Ogni qualvolta fa un'esperienza, il cervello impara qualcosa di nuovo e quando si presenta un evento che si preannuncia simile a qualche cosa che è già avvenuto, il cervello è spinto a leggerlo all'interno di questo quadro di riferimento noto. Questo il più delle volte funziona, rassicura il cervello, crea questa zona di comfort, ma può impedire a un'azienda di essere veramente consapevole di ciò che sta accadendo nel mercato (Zuliani, 2017) e di conseguenza non riuscire a prendere decisioni necessarie per rispondere alle nuove richieste dei clienti. Per fare un esempio storico ci si può riferire a quello che diceva Harry Ford: «se avessi chiesto ai consumatori che cosa desideravano, avrebbero risposto "cavalli più veloci"». Il consumatore chiedeva una mobilità diversa e più efficace, ma restando all'interno della sua zona di comfort riusciva a pensare solamente a "cavalli più veloci". Ford interpretando questo bisogno offrì una risposta innovativa che si chiama automobile ri-contestualizzando, come vedremo di seguito, il bisogno espresso.

Per un'azienda la zona di comfort è rappresentata spesso dai cosiddetti "valori" aziendali che hanno bisogno di essere revisionati per riflettere la realtà del nuovo mercato e dei cambiamenti sociali in atto.

### Decidere di decidere

Per uscire dai limiti determinati dalla zona di comfort occorre decidere di farlo. Questo non significa eliminare completamente i valo-



ri e le convenzioni esistenti, ma innovarle sacrificando le parti vecchie. Si tratta di un processo particolarmente difficile perché il nostro cervello fatica ad abbandonare quegli elementi che gli hanno dato certezza nel modo di vedere il mondo e di interpretarlo, ma se la modificazione del modello viene vista come un'opportunità (e non una perdita) è più agevole attivare questo processo; il che significa affrontare le difficoltà senza sfuggirle, ma imparando che ogni avversità può celare un'opportunità.

In questa fase anche non decidere è una decisione e quando si assume una posizione di questo tipo è importante esserne consapevoli.

## Ri-contestualizzare

Questa fase del processo decisionale, proprio perché prevede di uscire dalla zona di comfort, crea una situazione di incertezza che va assolutamente accettata. D'altra parte non si può pensare di avere fin dall'inizio la soluzione esatta. Se ciò avvenisse, il rischio sarebbe quello di una ripetizione del modello mentale precedente o di una "fuga in avanti" (acting) poco realista.

Proprio perché come abbiamo visto si tratta di un processo difficile e complesso, quando la soluzione appare troppo velocemente sulla scena è opportuno sospettare che non sia veramente innovativa, perché individuare una soluzione veramente innovativa richiede tempo e fatica, perché gli elementi su cui basarla non sono tutti completamente noti. Anche la fuga in avanti è un tentativo di risolvere la fatica e l'ansia della ricerca di una soluzione innovativa adottandone una non aderente alla storia e alle competenze aziendali, ma individuata principalmente per attenuare l'ansia della ricerca. Un segnale del fallimento di questa ri-contestualizzazione sta proprio nella velocità di individuare la soluzione e nell'euforia che questo comporta.

Ri-contestualizzare non significa pensare "fuori dagli schemi", quanto piuttosto creare nuovi schemi di pensiero che utilizzano in modo diverso i dati della realtà circostante.

In altri termini occorre maturare la consapevolezza situazionale che permette di cogliere quello che veramente sta accadendo e per

fare questo è importante mantenere elevato il monitoraggio delle circostanze, liberandosi da schemi precostituiti. D'altra parte come dice Einstein non si può risolvere un problema con la stessa mentalità che lo ha generato.

Ritornando all'esempio citato di Ford, la sua capacità è stata quella di interpretare un bisogno offrendo una soluzione (l'automobile) che era fuori dagli schemi mentali e conosciuti che prevedevano l'uso del cavallo.

## I collaboratori

Per affrontare efficacemente questo cambiamento è essenziale far leva su quella caratteristica unica di ogni azienda che sono i suoi collaboratori. Senza la collaborazione del personale, dei partner e degli stessi clienti non si può pensare di innovare. Si può comprare tecnologia ma non motivazione, coinvolgimento, fiducia e speranza. In altri termini, non basta che queste caratteristiche appartengano al "capo", ma devono essere incoraggiate a tutti i livelli. Se i collaboratori non escono essi stessi dalla zona di comfort nessun cambiamento sarà possibile e al più si accontenteranno di implementare con piccole innovazioni processi e prodotti già esistenti, invece di investire tempo e impegno nell'innovazione. La creatività non può essere imposta, ma va suscitata ricordando che essa non appartiene all'organizzazione, ma alle persone che ne fanno parte.

Appare quindi strategico scegliere i collaboratori che sappiano evidenziare i problemi e sappiano proporre delle soluzioni.

## Le emozioni

Il processo descritto infine non può affidarsi solamente ad aspetti logici, ma anche alle emozioni. Le ricerche nell'ambito delle neuroscienze, della psicologia cognitiva e dell'economia comportamentale, mostrano come le emozioni giochino un ruolo sempre più importante nell'aiutare le persone a risolvere problemi complessi.

Si è da tempo superata l'illusione che i processi razionali e quelli emotivi siano divisi e

che ci sia un tempo per le decisioni razionali e un tempo per le emozioni. Proprio perché questi due aspetti sono sempre compresenti occorre sfruttarne le potenzialità, laddove anche il ragionamento “di pancia” diventa indicatore di uno status che aiuta il processo decisionale e non lo ostacola. Ad esempio, sentire che una soluzione non è convincente va valorizzato cercando le ragioni di questa sensazione. Così è accaduto nel febbraio del 1991, quando il capitano di corvetta Riley vide sul monitor il segnale di qualche cosa che si stava dirigendo verso la corazzata americana Missouri. Quel “qualche cosa” poteva essere interpretato come un aereo di ritorno da una missione durante la guerra del Golfo, Riley decise invece che si trattava di un missile lanciato contro la corazzata e lo fece abbattere: con il senno di poi aveva ragione. Nel 1993 la decisione di Riley fu esaminata a lungo per capire cosa l'avesse determinata: fortuna o qualcos'altro? Si scoprì che c'erano dei segnali troppo piccoli sul radar per permettere un'analisi cognitiva di cosa stava accadendo, ma che la parte emotiva del cervello di Riley aveva riconosciuto come provenienti da un missile (Lehrer, 2009).

## **Il supporto della psicologia**

La complessità del processo che abbiamo descritto, ma anche la sua fondamentale importanza, sottolinea come chi si trova a doverlo realizzare ha oggi bisogno di un supporto in questa direzione. Nessuno può essere sostituito nelle decisioni da prendere, ma certamente essere aiutati a decidere è strategico.

Questa è una frontiera relativamente nuova per gli psicologi al servizio dell'innovazione e dello sviluppo delle aziende.

## **Bibliografia**

Lehrer J. (2009). Come decidiamo. Codice Edizioni. Torino.

Zuliani A. (2017). Azioni e Reazioni nell'emergenza. EPC Editore. Roma.

## GESTIONE DELL'EMERGENZA RAPINA

di Teresa Cammara

*“Mani in alto, questa è una rapina!”*. Almeno una volta nella vita ognuno di noi ha scherzosamente recitato la parte del rapinatore mascherato che, pistola in pugno, tenta di arraffare il bottino contenuto all'interno del caveau di una immaginaria banca.

In casi come questo appena citato, il contesto ludico - immaginativo ci aiuta, o ci ha aiutati, a rimanere ben lontani dalle implicazioni emotive che un'evento inaspettato come una rapina può offrire.

Ma cosa accade quando, svestendo i panni del furbo rapinatore, si passa ad indossare quelli del rapinato, in una meno immaginata realtà?

Da tempo, all'interno di differenti contesti bancari, in materia di sicurezza viene proposto l'innovativo percorso formativo **“Emergenza Rapina”**: esso si inserisce all'interno dell'articolato quadro della formazione prevista in riferimento al governo di situazioni di emergenza, laddove vi siano fattori di rischio per l'elemento umano coinvolto.

L'evento rapina presenta infatti delle peculiarità che lo rendono differente rispetto ai tradizionali rischi presenti sul lavoro. L'imprevedibilità e l'inevitabilità sono di certo le più evidenti fra caratteristiche che contraddistinguono la RAPINA, inalienabili da qualunque preventivo processo di previsione del rischio; questo implica necessariamente un diverso andamento delle iniziative formative, che non hanno infatti come scopo quello di prevedere l'accadimento specifico, ma di individuare elementi e fattori di prevenzione che possano aiutare i lavoratori/attori - soprattutto gli addetti agli sportelli - ad affrontare l'evento critico mettendo in atto una linea comportamentale adattiva che protegga da eventuali traumi e rischi anche molto gravi.

La GRAVITÀ è infatti da considerarsi il principale indicatore della significatività del rischio e della necessità di interventi di sicurezza. Per poter scegliere le misure più idonee tra

quelle disponibili occorre conoscere, almeno a grandi linee, i fattori di rischio **soggettivi e oggettivi**.

Proviamo dunque ad immaginare come si potrebbe vivere una rapina vista con gli occhi della vittima. E' davvero possibile prepararsi ad un evento inaspettato? quali sono gli elementi traumatici che interverrebbero e come si possono ridimensionare le conseguenze sul piano psicologico? Come affrontare il flusso emotivo che ne consegue?

Domande lecite, con risposte che possono essere più o meno rassicuranti per i fruitori dei percorsi formativi succitati. Ciò accade perché l'obiettivo delle sessioni formative è, da una parte, quello di offrire un'opportunità di conoscenza delle procedure previste dal **Sistema di Gestione Aziendale del Rischio** - Misure di sicurezza, protocolli di collaborazione con le Forze dell'Ordine, procedure operative di sicurezza e organizzazione aziendale; ma, dall'altra, è soprattutto quello di proporre spunti di riflessione e osservazione della propria dimensione emotiva, comportamentale e relazionale.

Le statistiche dimostrano che la rapina è uno dei reati contro il patrimonio che negli ultimi dieci anni ha subito **il più alto tasso di incremento**.

Il rapinatore è da considerarsi generalmente più violento e meno intelligente del tradizionale ladro professionista, occorre pertanto tenere in considerazione la possibilità che egli faccia uso delle armi in qualsiasi momento e che non sappia gestire adeguatamente il carico di stress che ne deriva.

La scelta delle misure di prevenzione deve perciò essere fatta tenendo conto di questo importante aspetto, **dando priorità alla protezione della vita umana e di salvaguardia dell'ambito psico-fisico della vittima**.



Essendo “ *l'elemento caratterizzante l'evento rapina un atto di intrusione/violenza, in virtù del quale, si crea la rottura di un equilibrio precedente, quindi di cambiamento rispetto ad un “prima”, che, di per sé, pone l'individuo in una condizione di incertezza, indecisione e disorganizzazione nell'attesa del ripristinarsi di un equilibrio*”, risulta fondamentale mettere gli attori nelle condizioni di prepararsi all'eventualità che questo possa accadere: di concerto, diventa essenziale cercare di acquisire strumenti che possano rendere meno traumatico un evento di per sé imprevedibile nei tempi e nelle modalità.

Vagliare possibilità, considerare differenti scenari, confrontarsi con esperienze proprie e altrui, esplicitare eventuali credenze personali, può essere utile per dissipare i dubbi più comuni, acquisendo strategie comportamentali e mappe cognitive che permettano di non trovarsi impreparati davanti all'evento temuto e aiutino quindi a ridurre i possibili effetti violenti che questo potrebbe avere sulle persone coinvolte.

Il nostro cervello infatti, abituato a computare migliaia e migliaia di dati, ha la necessità di “mettere ordine” e definire degli schemi comportamentali che possano essere attivati in situazioni ben precise o analoghe fra loro.

L'area della psicologia che studia i **comportamenti umani nelle emergenze**, insegna infatti che la reiterazione e la consapevolezza dell'esistenza di ipotizzabili scenari, più o meno prevedibili, aiutano a mettere in atto comportamenti adattivi ed efficaci fondamentali per la propria e altrui salvaguardia.

La via preferenziale per la definizione di buone pratiche e procedure efficaci che abbiano come obiettivo la tutela delle persone, vero “tesoretto” delle organizzazioni, si articola attraverso alcuni semplici processi, quali:

- Predisporre tutte le procedure e i protocolli preventivi
- prendere in considerazione l'eventualità che un evento violento e imponderabile accada - rifuggendo la comune illusione che “a me non succede”

- istituire dei momenti in cui ci si possa confrontare a livello organizzativo, personale e relazionale

Trovarsi con davanti uno sconosciuto che ti punti un'arma addosso, non è una circostanza auspicabile ed è di certo una situazione che impone un confronto e un'osservazione attenta e puntuale del bagaglio di risposte emotive di cui disponiamo.

All'interno della cornice descritta, la **sorpresa** e la **paura** diventano inevitabilmente le principali protagoniste.

Entrambe emozioni primarie, inscritte nel nostro patrimonio genetico e facilmente riconoscibili attraverso chiari ed evidenti segnali corporei, presentano “colorazioni” differenti.

La **sorpresa**, che gioca un ruolo essenziale nell'interazione aggressore-vittima, ma anche nel determinare i conseguenti vissuti di quest'ultima, è di per sé un'emozione neutra, il cui andamento verso un polo più o meno gradevole, è stabilito dall'evento che la provoca.

Si può dire che “traghetti” l'individuo verso altre emozioni, gradevoli come la gioia, meno gradevoli come la rabbia, il disgusto o, nel caso specifico, la paura.

Quest'ultima, più veloce del pensiero, fondamentale a livello evolutivo, temuta e malfamata, in realtà è necessaria alla sopravvivenza, perché induce le risposte adattative di allarme di fronte all'incombere di un pericolo. Si può affermare che il delitto di rapina, connotato e contraddistinto per il suo elevato allarme sociale, così come per il suo particolare disvalore nei confronti della società civile, può commettersi mediante l'uso della violenza o della minaccia, che alimentano la paura della vittima: occorre evitare il verificarsi del meccanismo opposto, dove la paura della vittima alimenti violenza e minaccia dell'offensore.

Riflessioni di questo genere, completate dai racconti e dalle esperienze vissute dagli attori, facilitano la possibilità di assumere elementi di base, di conoscere strategie di riconoscimento e gestione emotiva, di assumerne una padronanza sufficientemente buona

da poter mettere in pratica, anche nei momenti più complicati e stressanti, le procedure virtuose acquisite.

La formazione dovrebbe quindi assicurare durante i momenti più complessi - in cui il livello di consapevolezza è fortemente ridotto - *l'attivazione di comportamenti individuali e collettivi adatti e "trasformare" i dipendenti di ogni filiale da una sommatoria di individualità in un gruppo funzionante come un sistema in grado di "autoprotgersi" nelle situazioni di crisi determinate dall'emergenza.*

L'essere vittima di un reato rappresenta un evento che produce ripercussioni sia fisiche, che psicologiche. Queste ultime dipenderebbero dal contesto, dalla resilienza individuale e dalle caratteristiche del gesto criminale, che influirebbe prevalentemente sull'intensità delle conseguenze.

Uno studio evidenzia che dal 10 al 30% delle vittime di scippo e rapine presentano dei sintomi post traumatici acuti. Soffrono maggiormente: le donne, gli anziani, le persone con problemi di salute, con traumi pregressi e quelle più sole.

Un valido progetto formativo deve quindi mirare ad offrire strumenti di valutazione del contesto intra e inter personale, favorendo un naturale processo di coesione del gruppo.

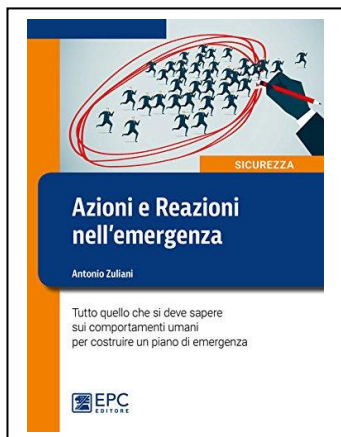
Il fenomeno dell'UNIONE, preesistente alla nostra specie, è fondamentale per la sopravvivenza dell'individuo, per aiutarsi e sostenersi a vicenda, per condividere emozioni e per perseguire un obiettivo comune. Tale obiettivo condiviso tra più persone, costituisce la linfa vitale che alimenta e mantiene vivo il gruppo.

***Ogni sforzo individuale crea una forza all'interno del gruppo.***

In conclusione, la prevenzione e la formazione rappresentano l'unica attività programmabile a fronte di ciò che non è prevedibile. Attività come quella citata - Emergenza Rapina - chiariscono in ultimo, la necessità di coinvolgere nei processi formativi aziendali non solo le figure che tradizionalmente si occupano di gestione del rischio, ma anche e soprattutto professionisti competenti e formati che possano offrire importanti spunti di riflessione sui temi in questione.

## BIBLIOGRAFIA

Oliviero Ferraris A., 2013. *Psicologia della paura*. Prefazione  
Materiale BPN, 2016. *Gestione dell'emergenza rapina*



## **Azioni e Reazioni nell'emergenza. Tutto quello che si deve sapere sui comportamenti umani per costruire un piano di emergenza**

di Antonio Zuliani  
EPC Editore, Roma

Il volume sintetizza vent'anni di esperienze e studi sui comportamenti umani nelle situazioni di emergenza.

Si rivolge in modo particolare ai responsabili e agli addetti dei servizi di prevenzione e protezione aziendale, ma anche a tutti coloro che dovendosi occupare di emergenze vogliono preparare persone, documentazione, spazi e strumenti organizzativi per tale evenienza. È

consigliato anche a chi progetta ambienti destinati ad attività lavorative o ad accogliere numerose persone come clienti o utenti.

La stessa documentazione scientifica contenuta nella bibliografia, e ampiamente citata nel testo, è pensata per fornire ulteriori approfondimenti ai cultori della materia.

Il volume è articolato in due parti.

La prima sviluppa le conoscenze sul funzionamento delle persone e della folla, mettendo in luce le caratteristiche del funzionamento del cervello umano, le reazioni emotive e i comportamenti che ne derivano.

La seconda tratta, a partire dalla valorizzazione del tempo di pre-movimento, gli strumenti e le strategie per la gestione delle situazioni di emergenza utili a chi predispone i relativi piani o è chiamato a intervenire nelle situazioni critiche. I temi trattati riguardano il ruolo dell'ambiente e della comunicazione nel determinare gli esiti di un'emergenza.

Particolare attenzione è posta alle competenze dei membri delle squadre di emergenza e ai processi formativi utili a svilupparle, oltre che alle esercitazioni, le quali possono veramente diventare un momento di crescita delle competenze e delle risorse a disposizione di un'azienda.