

Anno 14, numero 47  
Gennaio 2018  
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, Rosaria Grazia  
Domenella, Ciro Mayol,  
Elisabetta Mulone, Attilio  
Pagano, Massimo Serva-  
dio, Dominella Quagliata,  
Pietro Iacono Quarantino,  
Martina Zuliani.

In questo numero

### **Probabilità, possibilità, tipicità**

di Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso

Il nostro sistema cognitivo si rapporta in modo diverso ai concetti di probabilità, possibilità e tipicità. Conoscere queste differenze aiuta a migliorare la comunicazione nel campo della sicurezza.

pag. 2

### **Gli abusi di potere e le molestie sessuali nei luoghi di lavoro**

di Pietro Iacono Quarantino

Il tema delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro si collega a quello del potere che vi si esercita. I due aspetti vanno esplorati e affrontati congiuntamente per un'efficace strategia di uguaglianza sociale.

pag. 5

### **Incidente sul lavoro, memoria ed elaborazione**

di Antonio Zuliani

Dopo un incidente sul lavoro nella memoria non si fissano soli i ricordi tecnici dell'evento, ma anche quelli emotivi. Questi ultimi hanno bisogno di una grande attenzione affinché non diventino un ostacolo nell'affrontare eventi simili che si presentassero in futuro.

pag. 10

Con il 14° anno di attività, PdE continua la sua funzione di stimolo alla riflessione sui contributi che la ricerca psicologica fornisce ai temi della sicurezza sul lavoro e della gestione dell'emergenza.

StudioZuliani è il "braccio operativo" che traduce queste ricerche in azioni a supporto di enti e aziende interessate.

Antonio Zuliani

## PROBABILITÀ, POSSIBILITÀ, TIPICITÀ

di Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso

In questo articolo esaminiamo tre aspetti strettamente connessi alla percezione del pericolo, ovvero a quei meccanismi mentali che fanno in modo che la persona sia indotta a pensarlo in termini di possibile, probabile o tipico.

Conoscere questi meccanismi significa avere un'arma in più per comunicare efficacemente e quindi indurre le persone ad avere una percezione del rischio più realistica e ancora meno il pericolo di comunque il mondo del lavoro presenta quotidianamente.

### **Possibile, probabile.**

Ogni problema che implichi, per la sua soluzione, l'utilizzo della probabilità incontra particolari difficoltà a livello del sistema cognitivo.

D'altra parte, come ricordano Motterlini e Guala (2015) le persone non sono capaci di analizzare le situazioni sulla base del calcolo della probabilità anche perché non hanno le risorse mentali per svolgere i complessi calcoli richiesti dalle leggi della probabilità.

Ecco dunque che, come hanno osservato Tversky e Kahneman (1973), quando formuliamo un giudizio attorno alla probabilità che un evento si realizzi, lo facciamo sulla base di ciò che ci viene più facilmente in mente. In questo senso i due studiosi hanno coniato il concetto di euristica della disponibilità. Non si tratta quindi di probabilità, bensì di possibilità.

Nel campo della sicurezza sul lavoro questa disponibilità può portare a sovrastimare o viceversa a sottostimare un rischio sulla base del fatto che siano cognitivamente più o meno disponibili (Dube-Rioux e Russo, 1988; Weber, 2006). La conseguenza che ne deriva è di vivere un'eccessiva paura quando si sovrastima o un'eccessiva sicurezza quando si sottostima, emozioni che potrebbero non es-

sere coerenti con il pericolo presente. Questa tendenza si accentua quando l'emozione è molto forte (Loewenstein e altri, 2001; Sunstein, 2001) tanto che la persona concentra la sua attenzione sul fatto piuttosto che sulla probabilità che si realizzi (Rottenstreich e Hsee, 2001).

Ritornando al campo della sicurezza, Sunstein (2014) afferma che quando ci poniamo la domanda circa la probabilità statistica di imbatterci in un pericolo, tendiamo a rispondere richiamando alla memoria i casi che conosciamo nei quali tale pericolo si è manifestato. In altre parole, non giudichiamo le cose che accadono per la loro frequenza, ma relativamente al fatto che ci sia facile o meno immaginarle mentalmente oppure perché ci impressionano emotivamente.

Questo è ciò che avviene nel gioco d'azzardo quando la possibilità di una vittoria mette in secondo piano la valutazione della sua probabilità. Come osservano Motterlini e Guala quando il jackpot del Superenalotto sale a cifre molto elevate, cresce il numero delle persone che giocano, anche se questo diminuisce la probabilità di ottenere la vincita. Di converso, quando il timore di una malattia per quanto rara la fa immaginare come molto possibile nella vita di una persona.

Piattelli Palmarini (1993) presenta un esempio efficace a proposito del fatto che siamo spinti a rallentare nella guida subito dopo aver visto un incidente stradale. Lo facciamo non perché quell'incidente oggettivamente renda più probabile che succeda anche a noi, ma perché lo pensiamo possibile avendovi assistito (diviene un esempio disponibile).

Un ulteriore errore cognitivo relativamente alla probabilità lo ritroviamo in un esempio elaborato da Tversky e Kahneman (1980). Durante la notte un taxi è stato coinvolto in un incidente con omissione di soccorso. Voi avete a disposizione tre dati:

L'85% dei taxi della città sono verdi e il 15% sono blu.

Un testimone ha dichiarato che il taxi coinvolto nell'incidente è blu.

Il tribunale, al fine di assicurarsi l'attendibilità del testimone, verifica che in circostanze simili a quelle della notte dell'incidente, il testimone ha identificato correttamente il colore dei taxi nell'80% dei casi.

A questo punto quale probabilità sareste disposti a dare al fatto che il taxi dell'incidente fosse veramente blu? La maggior parte delle persone dichiara una stima superiore al 50%. Vediamo se è vero.

Se prendiamo un campione di 100 taxi, 85 saranno verdi e 15 blu.

Tra gli 85 verdi il testimone ne identificherà correttamente 68, mentre 17 (il 20%) saranno identificati erroneamente come blu.

Concentriamo ora l'attenzione sul campione dei taxi blu. Anche qui 12 (l'80%) saranno correttamente identificati, mentre i restanti 3 saranno visti verdi.

Quindi il testimone ha visto 29 taxi blu (17 + 12); il fatto è che 17 di queste identificazioni sono errate (quasi il 59%).

Da questi calcoli comprendiamo che la vera probabilità che il taxi coinvolto nell'incidente sia blu è solo del 41%.

L'euristica della disponibilità diviene un ottimo stratagemma per sottrarsi alla fatica di un calcolo probabilistico, in quanto evidenzia ciò che appare più tipico rispetto a ciò che è più probabile. Sotto questo aspetto Gigerenzer (2014), spesso in dissenso con alcune delle tesi degli autori fin qui citati, avanza la proposta di cessare di utilizzare i concetti probabilistici per passare al concetto di frequenza naturale che rende più accessibili i problemi posti.

Su questo ha una grande influenza il fatto che la disponibilità di un dato nei media lo renda facilmente disponibile. Questo porta a ritenerlo "familiare" e saliente e quindi sovrastimato nella probabilità del suo avverarsi.

Strettamente correlato a questa difficoltà a trattare la probabilità vi sono altri errori sistematici di giudizio spesso interconnessi tra di loro e di cui citiamo quelli più attinenti alla presente trattazione.

La "legge dei piccoli numeri" (Tversky e Kahneman, 1971) che spinge a ritenere credibili piccole serie di numeri o di eventi, confon-

dendo questo fenomeno con la serie statistica dei grandi numeri che si realizza solo quando ci si approssima all'infinito.

La "fallacia dello scommettitore" (Brunsvik, 1939) che spinge a pensare che vi sia una correlazione tra eventi del tutto indipendenti. Un esempio è il pensare, giocando alla roulette, che dopo l'uscita per due volte del rosso sia più probabile che la pallina si fermi sul nero o che vi siano dei numeri in qualche modo collegati tra di loro (aspetto spesso suggerito ai giocatori del Lotto da alcune trasmissioni presenti nelle televisioni). In effetti si tratta di eventi statisticamente indipendenti, che noi siamo spinti invece a collegare tra di loro.

La difficoltà a comprendere l'esistenza della "regressione verso la media" (Tversky e Kahneman, 1974), per cui dopo una performance particolarmente positiva è più probabile che se ne presenti una più negativa e il suo opposto.

La "confusione dell'inverso" (Dawes, 1988) che consiste nel confondere la probabilità condizionale che un evento accada dato che è accaduto un altro evento.

## Tipico

Dopo aver presentato le difficoltà di gestione cognitiva del concetto di probabilità al quale, come abbiamo visto, tendiamo a preferire quello di possibilità, esaminiamo un altro aspetto saliente dei nostri processi cognitivi: la tipicità.

Un buon esempio lo vediamo su di un racconto che qualcuno ci ha narrato. Provate a immaginare che la vostra vecchia zia (tutti abbiamo una vecchia zia) vi regali per il vostro compleanno un vaso per mettere i fiori freschi del giardino. Si tratta di un vaso di vetro con il collo lungo che finisce con un beccuccio e due piccole maniglie nella parte bassa.

La vecchietta non ricorda se il vaso sia stato prodotto dal laboratorio Albon o da Serial. La cosa non è di poco conto perché l'attribuzione ne cambia significativamente il valore. Al fine di determinarne il valore, fate una ricerca dalla quale emerge che il 70% dei vasi prodotti dalla ditta Albon hanno il collo lungo che finisce con un beccuccio e che ben l'80% dei vasi prodotti da quella stessa ditta

presenta proprio due piccole maniglie nella parte bassa.

Questi due dati vi farebbero facilmente pensare che il vaso sia prodotto dalla ditta Albon, e sbagliereste!

Avreste commesso l'errore di confondere la tipicità (come quella di pensare che sia vero e non solo tipica l'affermazione che tutti hanno una vecchia zia) con la realtà, incorrendo in quello che viene definito "errore pseudo-diagnostico".

Le due informazioni separate non hanno un vero valore per attribuire il vaso a uno dei due laboratori. Per farlo sarebbe necessario collegarle tra di loro. Ovvero sapere la percentuale di vasi prodotti da Albon che hanno assieme il collo stretto a becco e i due manici, rispetto alle stesse caratteristiche presenti assieme nei vasi prodotti da Serial. Si tratta, in altri termini, di applicare quel concetto di probabilità condizionata, che appare del tutto lontano ed estraneo dal più facile concetto di tipicità.

La tipicità entra in ballo ogni qualvolta utilizziamo alcuni aspetti della realtà all'interno di un sistema preconstituito, che ci sembra ovvio. Piattelli Palmarini (1993) presenta un esempio emblematico quando siamo spinti a pensare che una figlia sia simile alla madre, ma faticiamo a pensare al rapporto inverso ovvero a quanto la madre sia simile alla figlia. In qualche modo la tipicità fa in modo che non riceviamo un elemento percepito all'interno di una categoria conosciuta. Può trattarsi di una categoria di oggetti, ma anche di processi mentali.

Il limite di utilizzo della categoria di tipicità è quello di escludere tutte le informazioni che non vi corrispondono. In sostanza la trappola della tipicità interviene nella fase stessa in cui si elaborano le informazioni che le persone hanno a disposizione per produrre un giudizio.

## Strategie

Si tratta quindi di cercare una modalità comunicativa che aiuti le persone a uscire da queste difficoltà di comprensione, cosa di grande importanza nel campo della sicurezza.

Una strategia per aiutare il cervello a comprendere la statistica è quella di abbandonare i numeri percentuali sostituendoli con parole di cogente efficacia. In questa direzione Gigerenzer (2014) propone un illuminante esempio. Riferendosi alle previsioni del tempo si domanda cosa possa significare per una persona una previsione che dichiara che l'indomani la probabilità di pioggia sia del 30%. Può significare molte cose: che pioverà poco, che pioverà solo per alcune ore, che non tutti i meteorologi sono d'accordo sul fatto che pioverà, e così via. L'autore suggerisce che sarebbe molto più chiaro sostituire questi apparenti neutrali, ma alla fine incomprensibili numeri con una parola tipo "verosimilmente" pioverà.

Così, anche noi quando parliamo di sicurezza sul lavoro possiamo tentare di abbandonare il % e "parlare chiaro" utilizzando delle esemplificazioni riavvicinino la percezione dei soggetti al pericolo al quale stiamo parlando. Così, proporre la probabilità di un infortunio sul lavoro può arrivare a far percepire come irrilevante o di converso come l'inquietante. Diviene molto più efficace una comunicazione che faccia riferimento (in questo caso il meccanismo della possibilità e della tipicità giocano a nostro favore) a un incidente accaduto a uno specifico lavoratore medio, che il soggetto destinatario di informazione senza rappresentare se stesso e quindi si identifichi in lui. In questo caso la comunicazione del pericolo entra efficacemente nei meccanismi mentali.

## Bibliografia

- Brunsvik E. (1939), Probability as a Determiner of Rat Behavior, *Journal of Experimental Psychology*, 25, 175-197.
- Dube-Rioux L. & Russo J. E. (1988), An Availability Bias in Professional Judgment, *Journal of Behavioral Decision Making*, 1, 223-234.
- Gigerenzer G. (2014), *Imparare a rischiare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2015.
- Loewenstein G. F. , Weber E. U., Hsee C. K. & Welch N. (2001), Risk sa Feelings, *Psychological Bulletin*, 127 (2), 267-286.
- Motterlini M. & Guala F. (2015), *Mente, mercati, decisioni*, Università Bocconi Editore, Milano.

- Piattelli Palmarini (1993), L'illusione di sapere. Che cosa si nasconde dietro i nostri errori, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Rottenstreich Y. & Hsee C. K. (2001), Money, Kisses and Electric Shocks: On the Affective Psychology of Risk, *Psychological Science*, 12, 185-190.
- Sunstein C. R. (2001), Probability Neglect: Emotions, Worst Cases and Law, University of Chicago Law School, paper 138.
- Sunstein C. R. (2014), Effetto nudge, Università Bocconi Editore, Milano, 2015.
- Tversky A. & Kahneman D. (1971), Belief in the Law of Small Numbers, *Psychological Bulletin*, 76, 105-110.
- Tversky A. & Kahneman D. (1973), Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, *Cognitive Psychology*, 5, 207-221.
- Tversky A. & Kahneman D. (1974), Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, 185, 1124-1131.
- Weber E. U. (2006), Experience-Based and Description-Based Perceptions of Long-Term Risk: Why Global Warming Does Not Scare Us (Yet), 77, 107-108.

---

## GLI ABUSI DI POTERE E LE MOLESTIE SESSUALE NEI LUOGHI DI LAVORO

di Pietro Iacono Quarantino

Lo scandalo Weinstein e tutto ciò che ne è seguito - in particolare il movimento #metoo, al quale il Time ha assegnato il prestigioso riconoscimento di Person of the Year 2017 - ha squarciato il velo di silenzio, di ipocrisia e di non detto che fino a ieri ha avvolto il tema delle molestie sessuali, in particolare nei luoghi di lavoro.

### Abusi di potere e molestie sessuali

Le molestie sessuali non sono l'unica forma di abuso di potere di cui un lavoratore o una lavoratrice possono essere vittime: mobbing, bullismo organizzativo, altre forme di coercizione non sono meno gravi. Le molestie sessuali, però, vanno a toccare un nervo particolarmente delicato, perché si inseriscono nel più ampio discorso delle discriminazioni delle donne sui luoghi di lavoro. Per questo, e per la sensibilità che in questi anni abbiamo maturato nei confronti di questo problema,

possono essere un ottimo punto di partenza per iniziare ad indagare il fenomeno degli abusi di potere tra colleghi o tra capi e collaboratori, con l'obiettivo di allargare l'indagine e la riflessione alle altre forme di abuso in un secondo tempo.

Affrontare il problema delle molestie sessuali è assolutamente necessario. Non solo per una elementare questione di giustizia nei confronti delle vittime, ma anche per gli ingenti costi che le organizzazioni devono sopportare a causa degli episodi di molestie: la minore produttività non solo della vittima, ma anche dei colleghi che si trovano a dover lavorare in ambienti inquinati, i danni di immagine quando il problema diventa di dominio pubblico, i risarcimenti nei confronti delle vittime e, per quanto possa apparire cinico, anche il dover licenziare e sostituire il molestatore, che magari è una persona competente dal punto di vista lavorativo.

Adottare politiche per prevenire le molestie sessuali o intervenire tempestivamente nel momento in cui emerge una situazione critica è quindi una strategia *win-win* per tutti gli attori organizzativi.

### **Cosa intendiamo per molestie sessuali?**

Weiss (2017) riporta che secondo la Commissione per le pari opportunità lavorative degli Stati Uniti d'America (EEOC) costituiscono molestie sessuali le proposte sessuali non desiderate, le richieste di favori di tipo sessuale e le altre condotte verbali o fisiche di natura sessuale che, esplicitamente o implicitamente, interferiscono con la performance lavorativa di una persona o creano un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile o offensivo.

La tipologia più grave - e più *odiosa* - di molestia sessuale è il ricatto: quando si chiede apertamente o si fa capire in maniera implicita all'altra persona che ci si aspettano favori o prestazioni sessuali in cambio di un lavoro, di una promozione o anche soltanto per garantire il mantenimento della posizione lavorativa.

Altre tipologie di condotte che possono essere considerate moleste e la cui presenza è un indicatore di una cultura organizzativa incline alle molestie sessuali, sono:

- Mettere in atto comportamenti esplicitamente sessuali sia sul luogo di lavoro sia all'esterno, in modo tale da far sentire l'altra persona a disagio; ad esempio proporsi come partner sessuali, mostrare parti intime del proprio corpo o materiale pornografico.
- Creare una situazione di *tensione* sessuale al lavoro, che può far sentire a disagio l'altra persona ed eventualmente influenzarne la performance lavorativa.
- Toccare qualcuno contro la propria volontà, anche se si ritiene si tratti di uno scherzo o che sia un *normale* comportamento tra *amici*.
- Ingaggiare qualcuno, in maniera insistita, in conversazioni *private*, in particolare senza rispettare una minima distanza o

guardando l'altra persona in un modo che può essere percepito come sessuale.

- Fare battute e scherzi di natura sessuale in misura eccessiva.
- Fare osservazioni o battute offensive basate sul genere o sugli orientamenti sessuali di altre persone.
- Fare commenti sull'aspetto di altre persone, facendoli sentire non a proprio agio.

Sostanzialmente, le molestie sessuali sui luoghi di lavoro consistono nel far sentire a disagio un'altra persona con comportamenti in qualche modo riconducibili alla sfera sessuale, che siano espliciti o impliciti, indipendentemente dal rapporto gerarchico, che può essere sia paritario che verticale: A volte può sembrare difficile, sia per la vittima che, in una certa misura, per l'autore, rendersi conto che un comportamento sia o possa essere percepito come una molestia sessuale. Soprattutto in ambienti di lavoro il cui clima è fortemente inquinato e la cui cultura organizzativa ammette o addirittura favorisce gli squilibri e gli abusi di potere, una cultura in cui comportamenti fortemente sessualizzati arrivano ad essere la norma implicita.

In sintesi, se un comportamento può sembrare in qualche modo sessuale ed è causa di disagio per l'altra persona, allora probabilmente è una molestia sessuale.

### **Le Molestie sessuali sono un problema degli uomini**

In generale, essere vittima di molestie o violenze sessuali non è qualcosa che capita esclusivamente alle donne: negli USA (dati CDC, 2017), circa il 30% delle vittime di una qualche forma di violenza sessuale sono infatti uomini. Anche tra i casi di molestie sessuali sui luoghi di lavoro, possono quindi esserci situazioni in cui a molestare è una donna, così come possono esserci casi di accuse false o indebitamente ingigantite. Nonostante ciò, il problema delle molestie sessuali nei contesti organizzativi è principalmente un problema degli uomini, in parti-

colare nei casi di molestie perpetrate da un capo nei confronti di un collaboratore o di una collaboratrice, perché ha direttamente a che fare con il modo in cui gli uomini associano il potere al sesso.

### **Quando e perché gli uomini di potere tendono ad essere dei molestatore?**

Ovviamente, non tutti gli uomini di potere sono dei molestatore e neanche dei potenziali molestatore, ma, come hanno dimostrato anche gli scandali degli ultimi mesi, alcuni di loro lo sono. Perché?

Seidman (2017) ha elaborato una rassegna delle principali ricerche psicologiche che indagano il rapporto tra potere e sesso dal punto di vista maschile. Secondo Seidman, da queste ricerche emergono tre questioni principali:

1. Gli uomini che associano il sesso al potere hanno più probabilità di compiere molestie sessuali.

Alcuni individui tendono ad associare il concetto di potere al concetto di sesso con maggior forza rispetto a quanto fanno mediamente le altre persone. L'inclinazione a compiere molestie sessuali aumenta se un uomo, oltre ad associare strettamente sesso e potere, è anche fortemente motivato al potere.

Nel corso di un esperimento (Zurbgriggen, 2000) sono state misurate la motivazione al potere e all'affiliazione/intimità, la tendenza ad associare i concetti di potere e di sesso, e la predisposizione a compiere molestie sessuali. Negli uomini, alti livelli di motivazione al potere e una forte connessione tra potere e sesso predicono una maggiore probabilità di commettere molestie, cosa che non si verifica nei casi in cui vi è una alta motivazione al potere ma manca l'associazione tra potere e sesso. Nelle donne invece la propensione all'aggressione è invece risultata associata alla motivazione all'affiliazione, anche in presenza di una forte connessione tra i concetti di sesso e potere.

2. Avere potere induce a sovrastimare l'interesse sessuale di altre persone.

Le persone di potere tendono ad avere meno empatia (Galinsky et al., 2006; Gwinn et al., 2013) e a considerare gli altri come un mezzo per raggiungere i propri obiettivi (Gruenfeld et al., 2008). Di conseguenza, un uomo di potere può essere maggiormente incline a vedere una sua subordinata come un modo per soddisfare il proprio desiderio sessuale e, a causa della scarsa empatia, può avere difficoltà a rendersi conto di mettere l'altra persona in una situazione di difficoltà e ad interpretare efficacemente i sentimenti dell'altra persona nei suoi confronti.

Kutzman and Maner (2011) hanno verificato questa ipotesi sottoponendo delle coppie miste ad un compito, in cui uno dei due membri della coppia era il leader e l'altro il subordinato. Al termine del compito hanno chiesto a ciascun soggetto quanto fosse interessato in generale all'idea di avere rapporti sessuali occasionali, quanto fosse attratto dalla persona con cui aveva svolto il compito e quanto riteneva che l'altra persona fosse attratta da lui/lei. I risultati hanno indicato che, tra i soggetti maggiormente favorevoli al sesso occasionale, coloro che si erano trovati in una condizione di maggior potere tendevano a sovrastimare l'interesse sessuale del partner nei loro confronti.

3. Gli uomini insicuri che si trovano in una situazione di potere sono più inclini a compiere molestie sessuali.

Williams e collaboratori (2017) hanno rilevato che gli uomini insicuri o di basso status sociale hanno una maggiore tendenza ad essere sessualmente aggressivi rispetto a uomini che di status sociale più alto.

Questi risultati appaiono in contraddizione con gli esperimenti citati precedentemente, ma in realtà ci forniscono una informazione in più, relativa a *quando* è maggior il rischio che un uomo possa commettere abusi.

L'ipotesi di Williams è che gli uomini che si percepiscono senza potere possano sviluppare il bisogno di compensare tale mancanza. Quanto si trovano - più o meno improvvisamente - in una situazione di potere, possono quindi essere maggiormente tentati di approfittarne, facendo appunto abuso.

Ciò accade quando una persona viene promossa da una posizione senza potere ad una di potere; quando una persona si trova in una posizione intermedia, nella quale sperimenta sia momenti di potere (ad esempio sui collaboratori), sia di assenza di potere (ad esempio nei confronti dei superiori); ma anche quando una persona occupa una posizione senza potere ma, in qualche modo, può esercitare una influenza su altre persone.

In uno studio, ad esempio, Williams ha riscontrato che uomini che si percepiscono come senza potere, se ne avessero la possibilità, sarebbero maggiormente inclini a sabotare l'avanzamento di carriera di una donna nei confronti della quale nutrono interessi sessuali e/o sentimentali, sia nel caso in cui si tratti di una subordinata, sia nel caso in cui si tratti di una collega di pari livello.

In un altro esperimento sono state costituite coppie miste alle quali è stato dato il compito di scambiarsi dei messaggi (alcuni dei quali sessualmente espliciti) da memorizzare. In metà delle coppie, uno dei partecipanti sceglieva i messaggi e l'altro doveva memorizzarli. Mentre nella restante metà di coppie i due partecipanti si alternavano nella scelta dei messaggi e nella memorizzazione. Gli uomini che erano parte delle coppie del primo tipo, quindi, si trovavano in una condizione di potere stabile, mentre gli uomini che erano parte delle coppie del secondo tipo alternavano turni di lavoro in cui erano in una situazione di maggior potere e turni in cui erano in situazione di minor potere. Questi ultimi, quando era il loro turno di proporre al partner il messaggio da memorizzare, avevano una maggiore tendenza a scegliere quelli sessualmente più espliciti.

Questi studi, conclude Seidan, suggeriscono quindi che ci sono situazioni che possono portare alcuni uomini ad abusare del loro potere e a commettere molestie sessuali.

### **Come reagire alle molestie sessuali?**

Cosa possono fare le vittime di molestie sessuali o, in generale, coloro che ritengono di trovarsi in una condizione di disagio causata da un comportamento di natura più o

meno esplicitamente sessuale di un capo o di collega?

L'EEOC (Weiss, 2017) suggerisce di prendere in considerazione queste strategie di comportamento:

1. Se ci si sente sufficientemente a proprio agio, è possibile parlare direttamente con la persona i cui comportamenti hanno causato il disagio e chiedere di interromperli.
2. Verificare se nell'organizzazione è presente una policy anti-molestie e seguire le azioni previste per denunciare il comportamento.
3. Nel caso in cui non sia prevista tale policy, la persona con cui parlarne è il proprio capo (nel caso in cui il molestatore sia un collega) o il capo del proprio capo o comunque chi occupa una posizione di vertice nell'organizzazione, al quale chiedere di intervenire per fermare il molestatore.
4. Consultare un legale e procedere secondo la legge.

Per corroborare la propria accusa è consigliabile tenere un diario in cui vengono riportati i fatti successi, conservare eventuali prove, raccogliere testimonianze, soprattutto nel caso in cui anche altri colleghi o colleghe siano stati vittime di molestie o di altre forme di abusi.

Una quinta opzione, quella purtroppo più seguita, consiste nel non fare niente, magari sperando che il molestatore, prima o poi, la smetta. Chi tace, quasi sempre, lo fa per paura di subire ritorsioni da parte del molestatore, che come abbiamo visto ha spesso più potere di chi denuncia, e in generale per timore di mettersi in cattiva luce nei confronti dell'azienda, di altri capi, dei colleghi; o, addirittura, di subire un processo di colpevolizzazione della vittima, fenomeno tutt'altro che raro in queste situazioni.

Il rischio che la vittima non denunci non riguarda soltanto le piccole organizzazioni, in cui gli squilibri di potere sono spesso amplificati, ma anche le grandi aziende. Sam Louie (2017), uno psicoterapeuta e giornalista televisivo americano, ha raccontato la propria esperienza di denuncia di molestie: l'azienda ha licenziato il molestatore ma ha chiesto le dimissioni allo stesso Louie, nonostante fosse la vittima. La motivazione alla base di questa richiesta sarebbe stata una politica delle risorse umane *pur troppo* orien-



tata prioritariamente a preservare l'integrità economica dell'azienda: chi denuncia una molestia, in un contesto del genere, rappresenta una potenziale minaccia di richiesta di risarcimenti, che deve essere *neutralizzata*. Come abbiamo detto all'inizio dell'articolo, però, una cultura aziendale tollerante nei confronti delle molestie e degli abusi di potere espone una organizzazione a maggiori rischi e di conseguenze a maggiori costi. La prevenzione delle molestie è quindi una strategia preferibile, quantomeno per ragioni economiche, se quelle etiche e morali non sono sufficientemente forti.

### **Come prevenire le molestie sessuali sui luoghi di lavoro.**

Cosa può fare un'azienda per prevenire le molestie sessuali al suo interno?

Secondo Lipman (2017), sono 3 i passi concreti e tangibili che una organizzazione deve mettere in conto per poter implementare una politica efficace.

#### 1. Iniziare dal vertice

La politica di tolleranza zero nei confronti delle molestie deve partire dalla posizione più alta presente in azienda: non dai capi di linea, non dalle risorse umane, ma da chi in quell'organizzazione ha effettivamente il maggior potere: il CEO, il Presidente, l'AD.

#### 2. Proseguire con i manager e i capi intermedi

Ogni manager e ogni capo intermedio sa bene cosa il proprio superiore e l'azienda si aspettano da lui o da lei. L'attuazione delle politiche di prevenzione e contrasto delle molestie sessuali deve rientrare, esplicitamente, tra queste aspettative. Deve essere chiaro che per l'azienda il rispetto di queste politiche sono importanti tanto quanto il raggiungimento degli obiettivi di business.

#### 3. Implementare un sistema di denuncia delle molestie

Chi subisce una molestia deve sapere a chi può rivolgersi per segnalarla, quali informazioni fornire, cosa succede dopo la segnalazione. Soprattutto, deve sapere che riceverà ascolto e comprensione e che può effettuare

la segnalazione nella più totale sicurezza, senza timore di subire ritorsioni. Ogni organizzazione deve prevedere un sistema per consentire le segnalazioni che sia facilmente accessibile, sicuro e appropriato per l'organizzazione stessa e i suoi membri. Può essere un numero di telefono, una mail, uno sportello, un referente delle HR. Non importa cosa sia, purché ce ne sia uno, tutti i dipendenti ne siano a conoscenza e sia gestito con correttezza e competenza.

### **Conclusioni**

Il 2017 si è chiuso con un importante cambiamento nel modo in cui consideriamo il tema delle molestie sessuali. Il 2018 può essere l'anno in cui tradurre questa nuova consapevolezza in azioni concrete che possono ridurre in maniera significativa l'incidenza di questo fenomeno e migliorare la qualità della vita all'interno e all'esterno delle organizzazioni lavorative. Avere una conoscenza del fenomeno, di quali sono i fattori che lo scatenano e quelli che lo facilitano, è il primo passo per programmare e realizzare azioni efficaci di prevenzione e contrasto delle molestie sessuali e degli altri abusi di potere nei luoghi di lavoro.

### **Bibliografia**

- AA.VV. (CDC) (2017), The National Intimate Partner and Sexual Violence Survey, 2010-2012 State Report. National Center for Injury Prevention and Control, Division of Violence Prevention ([www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)).
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspective not taken. *Psychological Science*, 17, 1068–1074.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 111–127.
- Gwinn, J. D., Judd, C. M., & Park, B. (2013). Less power = less human? Effects of power differentials on dehumanization. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 464–470.

- Lipman, V., (2017). How company can help prevent sexual harassment. *Psychology Today (blog)*, 29 novembre 2017.
- Louie, S., (2017). Why sexual harassment goes unreported. *Psychology Today (blog)*, 2 dicembre 2017.
- Kunstman, J. W., & Maner, J. K. (2011). Sexual overperception: Power, mating motives, and biases in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 282–294.
- Pryor, J. B., & Stoller, L. M. (1994). Sexual cognition processes in men high in the likelihood to sexually harass. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 163–169.
- Seidman G., (2017). When do men with power engage in sexual harassment?. *Psychology Today (blog)*, 7 dicembre 2017.
- Weiss, R., (2017). #MeToo? Has it happened to you?. *Psychology Today (blog)*, 1 dicembre 2017.
- Weiss, R., (2017). If you've been sexually assaulted, what's next?. *Psychology Today (blog)*, 11 dicembre 2017.
- Williams, M. J., Gruenfeld, D. H., & Guillory, L. E. (2017). Sexual aggression when power is new: Effects of acute high power on chronically low-power individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112, 201-223.
- Zurbriggen, E. L. (2000). Social motives and cognitive power-sex associations: Predictors of aggressive sexual behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 559–581.

---

## INCIDENTE SUL LAVORO, MEMORIA ED ELABORAZIONE

di Antonio Zuliani

Un incidente sul lavoro, avvenuto o solo sfiorato, si fissa nella memoria di chi lo vive o solo vi assiste in modo significativo. Abbiamo già descritto come questo ricordo possa trovare degli ostacoli nella ricostruzione tecnica di quanto è accaduto (Zuliani, 2017) e di come, colui che è chiamato a tale funzione, debba prendere in considerazione alcune trappole cognitive legate al funzionamento della memoria e al riaffiorare dell'evento.

In questo contributo vogliamo fermare l'attenzione su altri aspetti più strettamente collegati alle reazioni che le persone potranno avere trovandosi esposti a un evento già vissuto. Il riemergere del ricordo se da un lato

aumenta l'esperienza, da un altro, se accompagnato da forti emozioni, può arrivare a inibire i comportamenti.

### Il ruolo della memoria

Come si evince dal lavoro di Bechara e altri (1999) quello che accade si fissa nella memoria delle tracce mnestiche che persistono anche in modo staccato dal ricordo dell'evento specifico. Quando ci si trova di fronte a una situazione analoga a quella già vissuta si realizza una riattivazione delle relative tracce emotive associate al primo evento e ciò può arrivare a condizionare i comportamenti che

si metteranno in atto nelle circostanze presenti.

L'area cerebrale responsabile di questo processo si trova nella corteccia prefrontale vetero-mediale, che è una sorta di magazzino nel quale si incontrano e si associano le componenti emotive e cognitive legate ai ricordi. Si tratta della nota "ipotesi del marcatore somatico".

D'altra parte già Lewin (1936) diceva che l'esperienza maturata non è il risultato della somma dei singoli eventi, ma più propriamente si struttura sulle interconnessioni tra gli eventi. Reason e Lucas (1984) affermano che la memoria di lavoro, che potrebbe in qualche modo intervenire per una corretta utilizzazione di quanto contenuto nella memoria a lungo termine, viene in qualche modo bay-passata quando stiamo cercando di avere una proiezione futura di ciò che sta accadendo e per farlo ricorriamo alle esperienze pregresse (Wickens e altri, 1984).

Quanto detto si collega a quanto scrive Damasio (1994) relativamente al ruolo che le sensazioni viscerali hanno quando ci troviamo a prendere una decisione in situazioni di incertezza. Secondo questo autore si attiverebbe un processo dal basso verso l'altro (bottom-up) senza che vi sia una mediazione cognitiva.

Sulla base di quanto fino a qui affermato, se da un lato la memoria di un evento può rappresentare un valido fattore di sviluppo della resilienza, dall'altro lato comportare una ricostruzione distorta della realtà storica. Questi sia a livello individuale, sia di memoria collettiva di un evento.

Seganti (2005), seppur riferendola a contesti clinici, parla dell'esistenza di una "memoria procedurale inconscia" che influenza il modo con cui la persona percepisce l'ambiente che lo circonda e ne orienta le azioni. Una memoria che si costruisce attraverso la codifica di aspetti non verbali del linguaggio, ma che determinano i rapporti tra la persona e il mondo circostante.

## Rimpianto

Altri autori pongono, invece, l'accento sul meccanismo del rimpianto anticipato, che, come vedremo in seguito, fornisce un'interpretazione diversa allo stesso problema. Visione diversa, ma che rinforza l'esigenza di attivare le strategie che presenteremo al termine dell'articolo a favore delle persone coinvolti in questi eventi.

Il rimpianto, per sua definizione, è il sentimento che accompagna una persona di fronte a un'occasione che la stessa considera definitivamente perduta, tanto più se ciò deriva dal fatto di non avere fatto qualche cosa che avrebbe potuto fare.

Possiamo vedere il rimpianto come una sorta di ruminare sugli eventi accaduti, centrato sul pensiero controfattuale, cioè su cosa avrebbe potuto accadere se avessimo agito in modo diverso.

Si tratta di un fenomeno molto comune. Pensiamo ad esempio di aver appena acquistato un cellulare e di scoprire che il giorno dopo lo stesso modello viene offerto con un notevole sconto. Il rammaricarsi per l'acquisto e il pensare che se solo avessimo atteso un giorno avremmo avuto un bel risparmio di denaro è chiamato "pensiero controfattuale". Ci troviamo di fronte a un "se" senza soluzione: oramai l'acquisto lo abbiamo fatto. E a ben poco vale il ragionamento che non potevamo sapere, al momento dell'acquisto, che il cellulare sarebbe stato successivamente scontato. Per dirla con Kahneman (2011) il rammarico ha a che fare con il funzionamento del Sistema 1 e la correzione cognitiva che cerchiamo di proporre attraverso il Sistema 2 (razionale e ragionevole) non sempre dà l'esito sperato. Proprio questi "se" sono tra i pensieri più terribili dopo un incidente.

Gli studiosi che hanno soffermato la loro attenzione sulla teoria del rimpianto (Loomes e Sugden 1982 o Bell 1983) concordano nel ritenere che il pensiero controfattuale enfatizza la responsabilità implicita della persona a fronte della possibilità che avrebbe avuto di terminare un risultato diverso attraverso le sue scelte.

## Emozioni

La differenza tra questi due modelli non deve distoglierci dalla constatazione che entrambi pongono l'accento sul ruolo delle emozioni sui comportamenti successivi, e questo è un aspetto che è stato fin troppo trascurato dopo l'esposizione a un incidente o comunque a un evento drammatico.

Le emozioni, come ricorda Damasio (1994) ci consentono di valutare le informazioni in modo efficace e le stesse vanno considerate parte integrante di un corretto processo decisionale tanto che, come dice Lehrer (2009) la dicotomia tra razionalità ed emozioni non solo è falsa, ma anche distruttiva. Proprio il profondo rispetto per la sfera emozionale deve consigliarci di predisporre le misure necessarie affinché la memorizzazione dell'evento risulti il più possibile corretta affinché il suo riemergere non si accompagni a emozioni che possono influire negativamente sulle azioni della persona mette in atto.

Sul tema ci siamo soffermati più volte (Zuliani, 2007, 2011, 2017) in cui ci limitiamo a sottolineare che le strategie adottate non sono per nulla dispendiose e, se attivate con la colorazione di un professionista preparato, hanno anche la funzione di aumentare la fiducia verso l'azienda dei soggetti coinvolti che si sentono compresi e tutelati come persone nella loro interezza.

## Bibliografia

- Bechara A., Damasio H., Damasio A. R. & Lee G. P. (1999), Different Contributions of the Human Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex to Decision-making, *Journal of Neuroscience*, 19, 5473-5481.
- Bell D. E. (1983), Regret in Decision Making Under Uncertainty, *Operations Research*, 30, 961-981.
- Damasio A. (1994), L'errore di Cartesio, Adelphi, Milano, 1995.
- Kahneman D. (2011), Pensieri lenti e pensieri veloci, Mondadori, Milano, 2012.,
- Lehrer J. (2009), Come decidiamo, Codice Edizioni, Torino.
- Lewin K. (1936), Principi di psicologia tipologica Il Mulino, Bologna, 1961.
- Loomes G. & Sugden R. (1982), Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty, *Economic Journal*, 92, 805-824.
- Reason J. & Lucas D. (1984), Absent-mindedness in Shop: Its Incidence, Correlates and Consequences, *British Journal of Clinical Psychology*, 23, 121-131.
- Wickens C. D., Hollands J. G., Banbury S. & Parasuaman R. (1984), Engineering Psychology and Human Performance, Fourth Edition.
- Zuliani A. (2007), Manuale di psicologia dell'emergenza. Vittime e soccorritori: come comportarsi negli eventi critici, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN).
- Zuliani A. (2011), Rapina! Attenti alla vittima. Knemesi, Verona.
- Zuliani A. (2017), Azioni e Reazione nell'emergenza. EPC Editore. Roma.
- Zuliani A. (2017), Esercitazioni aziendali. Un investimento positivo per l'azienda. *Ambiente & Sicurezza sul lavoro*, anno XXXIII(11), 44-53.