

Anno 11, numero 38
Settembre 2015
Registrazione del Tribunale di
Vicenza n° 1114 del 02.09.2005
Redazione: Via De Mori, 17
36100 Vicenza
tel. 338.3396987
fax 0444.505717

PdE

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

Sommario:

Editoriale

pag. 1

Il leader nelle situazioni di
emergenza

pag. 2

Sviluppare le competenze
proprioceptive e di
consapevolezza posturale
per il miglioramento del
benessere lavorativo

pag. 5

Il lavoro in solitudine

pag. 8

EDITORIALE

Prosegue il lavoro editoriale di PdE, che affianca l'attività di www.studiozuliani.net e di www.processodecisionale.it, con la pubblicazione del numero 38 della rivista, che si concentra su tre contributi.

Il primo, all'interno della rubrica "processodecisionale.it", riflette su un tema di grande attualità: si possono individuare delle caratteristiche di un leader di fronte ad una situazione di emergenza?

Il secondo affronta un argomento importante per il benessere dei lavoratori: il mal di schiena. L'articolo propone una specifica strategie di fronteggiamento di questa vera e propria emergenza con il metodo della Back School at Work®.

Il terzo articolo interviene su un tema di grande attualità: il lavoro in solitudine. Mettendo in luce aspetti che spesso sono sottovalutati da chi analizza solamente i problemi relativi alla sicurezza fisica dei lavoratori. Il focus è sugli aspetti psicosociali e su quelli relativi ai processi decisionali che interessano coloro che lavorano in solitudine

Buona lettura.

Antonio Zuliani

PdE

Direttore responsabile

Mauro Zamberlan

Direttore scientifico

Antonio Zuliani

Coordinatore editoriale

Lucia De Antoni

Redazione:

Grazia Rosaria Domenella,

Attilio Pagano, Massimo

Servadio, Dominella

Quagliata, Martina Zuliani.

PROCESSODECISIONALE.IT

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

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

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

Responsabili della rubrica: Antonio Zuliani e Rosaria Grazia Domenella.

IL LEADER NELLE SITUAZIONI DI EMERGENZA

DI ANTONIO ZULIANI

Quando si manifesta una condizione di crisi il ruolo che il leader sa assumere è di fondamentale importanza per suscitare le strategie più adeguate a farvi fronte. Questa vale per la singola azienda e per la società più in generale. Questo articolo indica alcune linee di attenzione che il leader può utilmente perseguire in queste circostanze.

Quando si sviluppa una situazione critica o di emergenza è assolutamente utile che qualcuno riesca ad assumere una significativa leadership, cosa, è bene ricordarlo, ben diversa dal semplice ruolo di comando.

Ritengo sia utile provare a individuare alcune delle caratteristiche fondamentali che deve pervadere l'atteggiamento di un leader in queste situazioni. Per farlo utilizzeremo un testo di alcuni anni fa e precisamente nel 1599, scritto da William Shakespeare, e intitolato Enrico V (*).

Il brano che prendiamo in esame ci porta alla vigilia della battaglia di Agincourt (25 ottobre 1415) dove gli inglesi già stanchi la lunga campagna di guerra sito non affrontare l'esercito francese che conta più del doppio delle sue forze.

Un po' di storia

Re Enrico V d'Inghilterra, divenuto sovrano del Regno d'Inghilterra, il 20 marzo del 1413, decide di rivendicare le pretese vantate da suo bisnonno, Edoardo III, sulla corona di Francia e predispone una campagna militare sul suolo francese.

La spedizione viene preparata con cura superando le diverse difficoltà, tra cui quelle economiche, ma alla fine il Re Enrico riesce a mettere assieme un esercito di 12.000 uomini e 20.000 cavalieri, di cui però solo 6.000 arrivarono alla battaglia di Azincourt. Questo perché l'esercito si indebolisce via via, ad esempio nell'assedio e nella successiva occupazione di Calais.

Nel frattempo, conti, duchi, signorotti e nobili di tutta la Francia, avevano risposto alla chiamata alle armi fatta dal Delfino di Francia e dal re radunando un esercito

numericamente ben fornito circa 50.000 unità.

Il clima prima della battaglia

Il clima prima della battaglia, così come lo immaginiamo e ce lo descrive Shakespeare appare significativo.

Da una parte i francesi assolutamente sicuri della vittoria perché sono di più e migliori tanto che pensano che basterà "soffiare appena" sugli inglesi qualche frase altisonante che gli stessi "rannicchiandosi a terra sgomenti, si arrenderanno". (atto IV scena II).

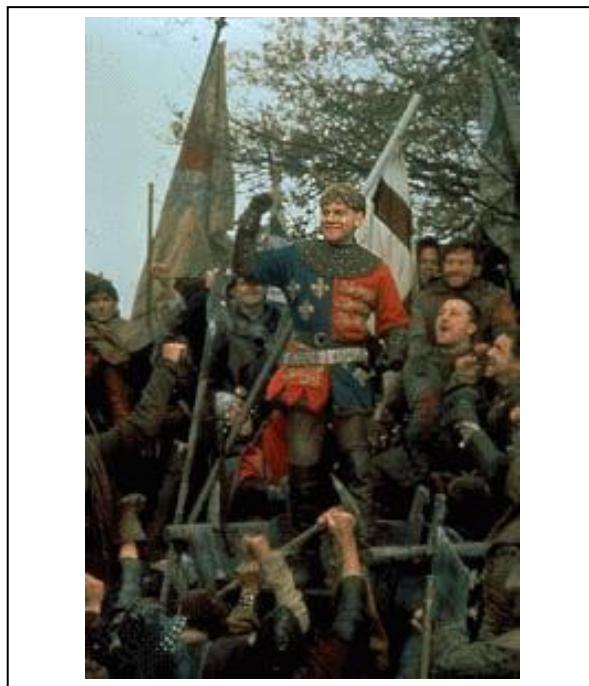
Questa disparità di forze è così evidente che se ne lamentano gli stessi nobili inglesi che si rammaricano di quanti loro connazionali siano rimasti in patria lo stesso re percepisce questa preoccupazione perché, girando in incognito tra le sue truppe, sente questo senso di preoccupazione e di scoramento.

La reazione di re leader

In questa situazione emerge un primo tratto essenziale del leader di fronte ad una situazione: re Enrico non rifugge, non cerca di minimizzare questo dato di fatto, ma fornisce una chiave di lettura della realtà che rovescia le prospettive negative che sembra contenere.

Infatti dice "se destinati a morire, siamo abbastanza numerosi da costituire una perdita per il nostro paese. Se dobbiamo vivere, quanto più in pochi saremo, tanto più degni d'onore" (atto IV, scena III).

Il rovesciamento di prospettiva proposto da Enrico V ai suoi uomini è così radicale che poco dopo afferma di "non volere un solo soldato inglese di più" che non sia disposto a condividere con lui l'onore di combattere, anzi impartisce l'ordine per cui chi non sente di combattere può tornare a casa "gli daremo un passaporto, e nella borsa gli metteremo anche i soldi per il viaggio": gli saranno pure dati denari per il viaggio".



Il re in questo modo propone una sorta di patto identitario a chi resta "noi non vogliamo morire in compagnia di un uomo che teme di essere un nostro compagno nella morte". Rispetto a chi non è sceso in Francia combattere o se ne vuole andare non c'è un giudizio di codardia o l'invidia per la salvezza, bensì l'implicita dichiarazione che questi si chiamano fuori dal rapporto con lui. Enrico non fugge, né utilizza i suoi uomini per salvarsi, il loro destino è unico

Attraverso queste frasi la preoccupazione che gli ufficiali e soldati hanno circa l'esiguità delle forze disponibili acquista un significato completamente diverso non solo nell'oggi, ma anche per il futuro tanto che Enrico ricordando che questo è il giorno di San Crispino e San Cristiano afferma "oggi è il giorno di San Crispiano; chi sopravvive a questo giorno per rimpatriare sano e salvo, s'impennerà sui due piedi solo sentirlo nominare". Ecco allora che la gloria del combattere assieme non è legata al solo effimero il giorno della battaglia, ma si prolunga nel tempo.

Tanto che, osserva il re "i vecchi dimenticano; e lui dimenticherà tutto il resto, eppure ricorderà, un qualche dettaglio di troppo, le sue prodezze di quel giorno". Queste parole ci fanno comprendere la

grande conoscenza della vecchiaia insita in Shakespeare; i vecchi dimenticano, la loro memoria si fa sempre più labile, ma è proprio in quella fase della vita che riemergono i fatti importanti, fondamentali, della loro vita: fatti che arrivano ad illuminarla e darle significato. E' proprio questo ora il leader offre ai suoi umori: non solo gloria momentanea, ma anche la prospettiva che il combattere assieme rappresenterà un momento fondamentale per tutta la loro vita.

Qui arriviamo al terzo passaggio del ruolo di leadership che possiamo rappresentare con la frase forse più celebre del brano citato "noi pochi, i pochi eletti, noi fratelli in armi". Si perché il re offre una nuova identità ai suoi soldati "chi oggi verserà il suo sangue con me sarà mio fratello: per quanto di bassi natali, in questo giorno si farà nobile la sua condizione".

Ecco allora che quegli inglesi rimasti a casa, inizialmente invidiati sia dei suoi ufficiali sia dei suoi soldati "si dannarono l'anima per non esserci stati, e si sentiranno menomati, quando prende la parola un uomo che combatté con noi il giorno di San Crispino". Shakespeare ci ricorda che l'uomo ha sì bisogno di avere la pancia piena, ma ancor di più ha bisogno di un ideale con il quale identificarsi e questo bisogno è tanto più forte nelle situazioni critiche quando si è chiamati a scegliere tra il coraggio, anche sfrontato, di affrontarle e la tendenza e rinchiudersi all'interno di uno stato di difesa dello status quo.

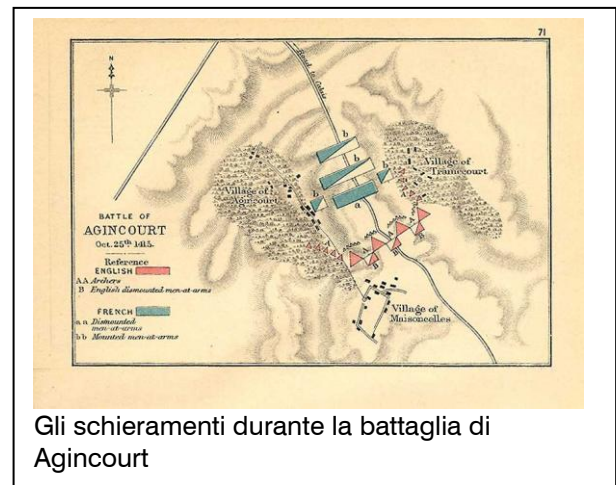
Infatti, come ci ricorda Alan Poe ne la "Maschera della morte rossa" (1841) non serve al principe Prospero e ai suoi cortigiani illudersi di fuggire alla pestilenza rifugiandosi nel castello: alla fine la morte rossa vi entra e vi instaura il suo regno.

Le situazioni critiche vanno affrontate tutti assieme per quelle che sono e per questo servono leader come Enrico V.

Conclusioni

Il leader moderno che esce dalle parole di Shakespeare è un leader di cui tutti hanno

bisogno quando si tratta di affrontare ostacoli che sembrano insormontabili, un leader che non nega la realtà, ma ne fornisce una lettura che offre prospettive al desiderio d'ognuno



Gli schieramenti durante la battaglia di Agincourt

ha di credere in un futuro e di non continuare a macerarsi sui tristi presagi del presente. Ben diverso l'atteggiamento dei leader dell'esercito francese che, sottovalutano la situazione e ritengono che i loro stessi uomini non debbano essere sostenuti nella battaglia, tanto basteranno i "servi e i villani" a sconfiggere il nemico, mentre loro se ne staranno inoperosi sulla collina a guardare.

Per la storia, le perdite inglesi della giornata furono solo 500, altri dicono meno di 100, ridicole se paragonate a quelle francesi molto più ingenti: tra i 7.000 e gli 11.000 corpi si contarono sul campo, secondo il calcolo di alcuni storici. Tra di loro anche molti tra i più importanti nobili di Francia, compreso il Connestabile d'Albret. Inoltre gli inglesi fecero 1.500 prigionieri, compresi il Maresciallo Bouciacaut, uno dei più famosi soldati dell'epoca (che morirà prigioniero degli inglesi qualche anno dopo), e il Duca di Orleans, nipote del re Carlo VI. L'unica armata francese era distrutta. Ora le porte di Parigi erano aperte per Enrico, ma con un esercito oramai allo stremo, e senza possibilità di ricevere rinforzi e rifornimenti, questi decise di non sfidare nuovamente la sorte e si diresse a Calais, dove si imbarcò poco dopo per ritornare in patria.

(*) I testi citati sono tratti da "Enrico V" di William Shakespeare nella traduzione di Nemi D'Agostino, Garzanti Editori.

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

SVILUPPARE LE COMPETENZE PROPRIOCETTIVE E DI CONSAPEVOLEZZA POSTURALE PER IL MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE LAVORATIVO

DI GIUSI VIGNOLA (*)

Nel mondo del lavoro il mal di schiena è un problema rilevante non solo per chi movimentava carichi, ma anche per chi adotta posture scorrette. La consapevolezza di sé è determinante nel recupero del benessere e trova nell'ausilio predisposto dalla Back School at Work® uno strumento utile.

*“Senso: la facoltà di ricevere impressioni da **stimoli esterni o interni** e per estensione la percezione e coscienza di fatti interni”. E ancora. “Organi di senso: l'insieme degli elementi di sostegno ed elementi specializzati che, sollecitati da particolari stimoli, generano impulsi, o segnali che raggiungono il sistema nervoso centrale, dove danno origine ad attività semplici, come i riflessi, o **altamente integrate come le sensazioni**” (fonte: <http://www.treccani.it/enciclopedia/senso/>). L'enfasi data alle locuzioni “**stimoli esterni o interni**” e attività “**altamente integrate come le sensazioni**” serve a segnare lo spazio di queste riflessioni che intendono esporre un modo di affrontare uno dei più diffusi problemi di malessere lavorativo al fine di promuovere un miglioramento del benessere lavorativo.*

Il problema è quello che viene generalmente chiamato mal di schiena. È un problema molto diffuso e i comuni livelli di non soluzione di questo problema provocano grandi conseguenze negative sulla vita delle persone e sui costi economici delle imprese e dei sistemi sanitari dei paesi

sviluppati. Qualche dato statistico: in Italia, il mal di schiena è la principale causa di assenza dal lavoro per malattia, riguardando circa un lavoratore su tre. I giorni di assenza ogni 100 lavoratori sono 28,6 negli Stati Uniti, 32,6 nel Regno Unito, 36 in Svezia e così via. Il fatto che si tratti di paesi con prevalenza di lavoro nel settore terziario può sorprendere, ma ha una spiegazione convincente. Tra i fattori del mal di schiena, infatti, vanno considerati non solo gli sforzi e le attività ripetitive, ma anche il mantenimento per lunghi periodi di tempo di posture scorrette. Una delle caratteristiche del settore dei servizi è proprio il mantenimento prolungato nel tempo di posizioni lavorative.

Le strategie di prevenzione e contrasto a questo problema vengono basate sulle disposizioni del Decreto Legislativo 81/08. Si tratta, nella generalità dei casi, di strategie basate sull'adozione di arredi “ergonomici” e sull'informazione dei lavoratori. Questi aspetti sono necessari, ma anche, come i dati dimostrano, insufficienti.

E allora torniamo allo spunto di partenza, il concetto di senso. Se chiediamo a una

persona qualsiasi quanti sono i nostri sensi, normalmente la risposta che riceviamo è: 5. Non è qui necessario ripeterli. Sin dalla scuola elementare, ci hanno insegnato che noi disponiamo di questi cinque apparati sensoriali. Ma è facile verificare che possiamo raccogliere informazioni (a esempio, sulla posizione dei nostri arti e, più in generale, del nostro corpo) anche prescindendo dall'attivazione anche di uno solo di questi sistemi sensoriali. Pensiamo di chiudere gli occhi e porre attenzione alla posizione dei nostri piedi, a esempio a quanto sono divergenti o convergenti le loro punte. Ora riapriamo gli occhi e confrontiamo la "visualizzazione" mentale della loro posizione con quella visiva. Si potrebbe scoprire che l'immagine mentale non corrisponde al meglio alla loro reale posizione. Ma, per il momento, prendiamo coscienza che comunque abbiamo potuto pervenire a una "visualizzazione" mentale della posizione dei nostri piedi, anche senza il soccorso di altri sistemi sensoriali come la vista o il tatto. Questa piccola esperienza ci potrebbe mettere in contatto con la capacità sensoriale che definiamo propriocezione. La struttura della conoscenza sui nostri sensi che diamo per scontata sulla base dell'insegnamento scolastico (i "5" sensi), associata a idee ingenuie sulla percezione, porta molti di noi a trascurare un campo di informazioni che possono rivelarsi molto importanti per il nostro benessere e la nostra sicurezza: noi stessi, il nostro corpo. In effetti, noi siamo in grado di rilevare molte informazioni sul nostro corpo anche a prescindere dall'attivazione di uno o più dei cinque apparati sensoriali "più noti".

Un altro modo per prendere contatto con l'esistenza e l'importanza della propriocezione e immaginare che vita sarebbe quella di chi perdesse questa capacità sensoriale che è in qualche modo analoga a un "sentire nel silenzio" o a un "vedere nel buio".

Si tratta di una esperienza di deficit sensoriale molto rara, ma, purtroppo, non impossibile e qualche persona ne è affetta. Il

compianto dott. Oliver Sacks ne ha dato una toccante descrizione nella narrazione del caso clinico di Christina che, affetta da polineurite, perse la sensibilità propriocettiva. Il caso costituisce il terzo capitolo del libro *L'uomo che scambiò sua moglie per un cappello* (pubblicato in Italia da Adelphi). Christina parla di sé come di una persona *disincarnata*: «*Questa propriocezione è come se fosse gli occhi del corpo, il modo in cui il corpo vede se stesso. E se scompare, come è successo a me, è come se il corpo fosse cieco. Il mio corpo non può 'vedere' se stesso se ha perso i suoi occhi, giusto? Così tocca a me guardarlo, essere i suoi occhi.*»

In un altro passo della narrazione Oliver Sacks riferisce l'esperienza che Christina provò quando ebbe la sensazione di sentire il proprio corpo trovandosi su un'auto decapottabile perché esposta al contatto con l'aria in movimento. La sensazione del corpo, in questo caso, veniva dal tatto che sopperiva all'assenza della propriocezione.

In un certo senso, ci è facile comprendere il cambiamento della vita che può derivare dalla perdita di una sistema sensoriale come la vista o l'udito, ma ci appare quasi insensata la condizione di chi come Christina perde la propriocezione. Questa difficoltà può derivare dal fatto che ci manca la struttura di conoscenza che i nostri sensi sono (almeno) 6, e non solo 5, e che uno di questi è la propriocezione. Il fatto di non avere strutture cognitive allenate a rilevare i segnali provenienti da questo sistema sensoriale porta molti di noi a non poter dare rilievo alle informazioni che da esso possono arrivare, anche quando queste informazioni riguardano il nostro benessere. Uno degli aspetti più impattanti sulla nostra salute a causa della nostra incapacità di dare rilievo ai segnali propriocettivi è la postura.



Assumere posture incongrue (alla scrivania, in auto, sul divano di casa ecc.) per periodi di tempo prolungati provoca carichi biomeccanici sull'apparato muscoloscheletrico molto negativi.

Per la maggior parte delle persone, la propriocezione è un apparato sensoriale da ri-scoprire. La propriocezione interviene, con la vista e l'equilibrio vestibolare nell'acquisizione di informazioni che è il primo passaggio della **consapevolezza posturale**.

La consapevolezza posturale, come la consapevolezza situazionale, è l'esito di

**Acquisizione di informazioni,
Attribuzione di significati,
Anticipazione di stati futuri.**

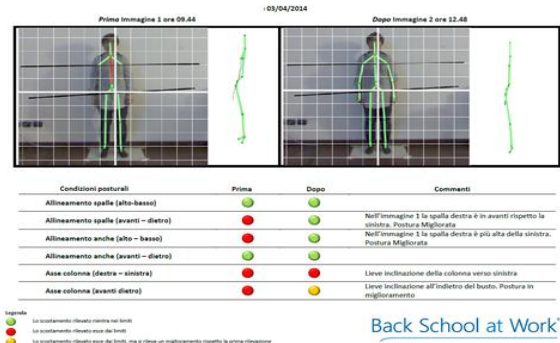
Nello specifico, la consapevolezza posturale implica la capacità di

- a) ascoltare il proprio corpo e la propria postura (con la sensibilità propriocettiva) per rilevare segnali;
- b) attribuire significato a questi segnali (con le conoscenze apprese nella formazione sul rapporto tra il proprio lavoro e i carichi biomeccanici);
- c) prefigurare le conseguenze negative che potranno presentarsi se non modifico la situazione (con gli esercizi che mi hanno insegnato).

La semplice informazione sulla fisiologia del corpo umano, sui rischi derivanti dal mantenimento prolungato nel tempo di posture scorrette e sull'obbligo di mettere a disposizione dei lavoratori attrezzature di lavoro e arredi ergonomici non bastano. Per questo motivo da alcuni anni viene attuato un protocollo formativo esperienziale che, oltre queste conoscenze, promuove una ri-scoperta della propriocezione e lo sviluppo della consapevolezza posturale. Questo protocollo formativo è stato chiamato Back School at Work®. Rinviando al sito www.backschoolatwork.it, per una rappresentazione più ampia del protocollo

formativo, qui ne indichiamo le fasi fondamentali.

Fase 1 - **Il Postur-test**. Con l'utilizzo di un software appositamente sviluppato, a



ciascun partecipante al corso di formazione viene restituita una rappresentazione del suo atteggiamento posturale spontaneo. Questa rilevazione viene fatta all'inizio e alla conclusione della sessione formativa anche per dare un segno dell'efficacia dell'acquisizione di competenze su propriocezione, consapevolezza posturale e dell'attuazione degli esercizi di rilassamento e mobilizzazione.

Fase 2 - La formazione e lo sviluppo delle conoscenze.



Sapere associare le posture e i movimenti ai carichi biomeccanici e alle eventuali conseguenze dannose. Imparare che esiste la propriocezione.

Sapere adattare arredi e attrezzature di lavoro ai segnali propriocettivi.

Fase 3 - L'addestramento esperienziale per lo sviluppo delle capacità propriocettive e motorie.

Imparare a riconoscere le informazioni che la propriocezione manda alla nostra mente.



Sapere svolgere esercizi di rilassamento, decontrazione e mobilizzazione volontaria per correggere la postura e compensare i carichi biomeccanici.

Gli esercizi da svolgere in piedi, seduti o sdraiati vengono condotti da un istruttore qualificato Back School at Work®.

Il protocollo formativo Back School at Work® è già stato attuato con successo per i lavoratori di importanti aziende (sedi direzionali, uffici, reparti di produzione, magazzini) e strutture sanitarie. Con Back School at Work® è possibile soddisfare gli adempimenti di legge per la formazione dei lavoratori sul rischio specifico di disturbi muscolo scheletrici e integrare questa attività di prevenzione nei programmi di promozione del benessere lavorativo e del Welfare aziendale.

(*) Giusi Vignola di Hirelia srl, www.hirelia.it

IL LAVORO IN SOLITUDINE

di Antonio Zuliani e Emanuela Bellotto (*)

Il lavoro in solitudine si sta diffondendo sempre di più, ponendo problemi non solo relativi agli aspetti infortunistici, ma anche a quelli psicosociali e a quelli relativi alle capacità decisionali dei lavoratori. L'articolo si sofferma specificatamente su questi due ultimi aspetti spesso non adeguatamente considerati.

Riteniamo interessante portare l'attenzione sul lavoro in solitudine, sia perché molti segnali indicano un aumento di questa modalità lavorativa, sia perché (a parte alcuni specifici divieti) nella legislazione italiana non sembra esistere una posizione organica su questo argomento, sia infine perché il tema va considerato nella sua complessità, non solamente legato agli aspetti relativi ai possibili infortuni sul lavoro.

Il lavoro in solitudine si riscontra in molteplici comparti, dalle aziende produttive (impianti caratterizzati da elevata automazione,



magazzini), all'agricoltura, fino al terziario

(tecnici controllo impianti, addetti a servizi di vigilanza, ad attività di pulizie notturne). Può svolgersi sia di giorno che di notte: ed in questo secondo caso le problematiche sono potenziate da molteplici fattori.

Ci occupiamo di questo tema perché il lavoro in solitudine presenta tre caratteristiche rilevanti per la salute e la sicurezza del lavoratore, ma anche per la sicurezza generale nell'azienda:

- in primo luogo espone alla possibilità di non essere soccorsi in caso di malore o in caso di infortunio;
- in secondo luogo mette il lavoratore in condizione di affrontare da solo situazioni che richiedono una consapevolezza della situazione e una presa di decisione, a fronte di eventi più o meno anomali legati al processo lavorativo e alla sua sicurezza;
- la terza criticità è collegata ad aspetti di natura psicologica e sociale che possono avere importanti ripercussioni sullo stato

di benessere del lavoratore: ed è il tema dello stress legato alla specifica condizione del sentirsi da solo.

Quando si tratta di lavoro dipendente, queste tre problematiche devono essere prese in considerazione dal datore di lavoro, che sulla base dell'articolo 17 del D.Lgs. 81/2008 ha il dovere di valutare i rischi, individuare in quali attività sia permesso o meno il lavoro in solitudine (alcuni divieti compaiono anche nella legislazione italiana, ma altri riferimenti sono interessanti, come quelli reperibili nel codice SUVA) ed infine adottare le soluzioni più idonee a far fronte ad un lavoro così organizzato.

Per quanto riguarda l'aspetto legato all'allarme a fronte di malori, infortuni, incidenti, oggi le soluzioni tecnologiche (sistemi di trasmissione, GPS, applicazioni ai cellulari, segnalatori automatici di malessere, eccetera) sono in grado di offrire una risposta, soprattutto se combinate tra loro.

Il tema del rapporto tra la solitudine e i processi decisionali è invece scarsamente affrontato da chi si occupa di questi argomenti.

Vi sono molte situazioni nei quali il lavoratore è chiamato a prendere delle decisioni. Può trattarsi di eventi improvvisi, anche se non inattesi, di eventi che possono compromettere la sicurezza per lui stesso, per il processo produttivo e anche per le strutture aziendali. Per la maggior parte di queste situazioni è verosimile (e obbligatorio) che l'azienda abbia condotto delle previsioni, sviluppato piani di intervento se non addirittura dei veri piani di emergenza. E che abbia impegnato il lavoratore in opportuni corsi di formazione, ripetuti nel tempo. Pur tuttavia vi è sempre un margine decisionale da parte del lavoratore sia nel dare risposta agli eventi (accorgersi di un'anomalia, di un malfunzionamento), sia nel decidere quale soluzione adottare per risolverli.

Molte mansioni lavorative richiedono una piena efficienza del lavoratore, la cui consapevolezza è importante per la

sicurezza. Pensiamo alla situazione di un affaticamento legato a condizioni personali di vita (insonnia, attività fisiche pregresse, malessere generalizzato, ecc.) che il singolo, in assenza di un confronto con i colleghi può non riconoscere.

Questo aspetto è simile alla condizione di altri lavoratori, che pur non essendo definibili come lavoratori in solitudine si possono trovare ugualmente soli nel prendere decisioni vitali: pensiamo agli infermieri soli di notte nei reparti ospedalieri, o agli operatori di notte nelle case di riposo: appunto non soli, ma con responsabilità di persone a loro affidate, le cui condizioni di salute possono aggravarsi in breve tempo. Anche il loro processo decisionale si svolge, almeno per un certo tempo, in solitudine e sotto la tensione di una forte responsabilità, condizione in cui è più facile sbagliare, pur tuttavia non è una piena solitudine, perché vi è un contatto possibile con esseri umani.

Il terzo aspetto riguarda le componenti psicologiche e sociali del lavoro in solitudine. Il vivere una situazione di solitudine e di isolamento può comportare delle sofferenze importanti per la persona, basti pensare che la risonanza magnetica funzionale (fMRI) mostra che la regione emotiva del cervello attivata quando una persona si sente emarginata è la stessa che registra le risposte emotive al dolore fisico: il cingolo anteriore dorsale. Ciò mostra che il dolore determinato dalla solitudine è una ferita in grado di sconvolgere profondamente la persona anche dal punto di vista fisico.



D'altra parte il nostro bisogno di vivere connessi ad altre persone deriva dal fatto

che i primi esseri umani avevano più probabilità di sopravvivere rimanendo in gruppo e si può pensare che l'evoluzione abbia selezionato i geni che generano piacere quando si è assieme ad altri e sensazioni di disagio quando si è da soli, perché si tratta di una situazione di insicurezza e di pericolo.

Il lavoro in solitudine può arrivare a farci sentire insicuri come se fossimo minacciati anche fisicamente.

E' il caso di ricordare che le reazioni delle persone non sono uguali tra loro né matematicamente prevedibili: si può arrivare a un vissuto critico per fattori oggettivi particolarmente pesanti (la complessità della situazione da affrontare, l'orario notturno che è certamente più sfavorevole, ossia i fattori di stress legati alla situazione), oppure per fattori soggettivi (la persona non se la sente, non ce la fa), oppure per un intreccio dei due fattori, che peraltro può anche variare nel tempo.

Ecco allora la possibilità, specialmente di notte, di vedere attorno mille pericoli, di diminuire la capacità di valutazione di quello che accade, fino ad un aumento dell'aggressività verso gli sconosciuti che si incontrano.

In queste situazioni può crescere la tendenza all'abuso di bevande alcoliche, del fumo, di farmaci, di droghe e anche di cibo, come strategia, peraltro inefficace, di controllo dello stress e della sofferenza. L'abuso di tutto ciò può a sua volta divenire un fattore di difficoltà nell'assunzione di decisioni in situazioni critiche, e quindi rappresentare un fattore di rischio per la persona e un pericolo per il processo produttivo. Formazione e piani di emergenza possono essere vanificati da questi comportamenti.

Anche il semplice abuso di cibo è contrario al benessere e alla salute del lavoratore.

E' ben vero che si tratta di comportamenti spesso vietati nell'ambiente di lavoro, ma è altrettanto vero che esistono, e che non prendere in considerazioni il fatto che possano essere stimolati o accentuati da determinate condizioni di lavoro non appare produttivo per chi si voglia veramente occupare del benessere dei lavoratori.

Anche il medico competente, che si è espresso sulla idoneità del lavoratore alla attività in solitudine, deve tenere sotto controllo nel tempo questi comportamenti, e considerarli indicatori importanti di malessere.

Se il lavoro in solitudine non rappresenta di per sé un rischio, bensì una condizione di lavoro che può esporre il lavoratore alle tre situazioni di rischio accennate, è allora il caso di ridurlo al minimo, soprattutto di notte. Tra le misure da adottare, la valutazione dei rischi, la formazione ripetuta, la sorveglianza sanitaria, la valutazione dello stress lavoro correlato. Tra le scelte organizzative, è il caso di prevedere, ad esempio, che non siano sempre gli stessi soggetti ad essere adibiti al lavoro in solitudine, indipendentemente dalle loro opzioni. Riteniamo infatti sia compito



dell'organizzazione favorire la rotazione e non caricare di turni di solitudine coloro che si offrono. Occorre, in altri termini, abbandonare la logica della disponibilità per abbracciare quella dell'idoneità. Altra misura di attenuazione può consistere in un periodico e frequente contatto audio/video con il lavoratore che opera in queste condizioni.

(*) Emenuela Bellotto, medico del lavoro