

Anno 12, numero 42
Settembre 2016
Registrazione del Tribunale di Vicenza n° 1114 del 02.09.2005
Redazione: Via De Mori, 17 36100 Vicenza
mobile. 338.3396987
tel. 0444.505717

PdE

ISSN 2531-4157

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

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 Servadio, Dominella Quagliata, Pietro Iacono Quarantino, Martina Zuliani.

In questo numero

La folla, questa sconosciuta

Antonio Zuliani e Wilma Dalsaso

Le reazioni della folla nelle situazioni di emergenza sono di grande importanza, ma per nulla sconosciute. Una breve presentazione per chi deve predisporre piani di emergenza.

pag. 2

La negoziazione nelle situazioni di crisi

Monica Bonsangue e Antonio Zuliani.

Le aggressioni nei luoghi di lavoro sono in netto aumento. Una proposta di metodo su come negoziare il conflitto che ne scaturisce.

pag. 6

Lo shock culturale come ostacolo alla sicurezza e alla produttività nei luoghi di lavoro

Martina Zuliani

Per gestire la presenza di lavoratori provenienti da nazioni diverse è utile affrontare il tema dello shock culturale legato al fenomeno migratorio.

pag. 10

Questionario di miglioramento: l'immagine di PdE

pag. 13

Continuando la riflessione sul tema dei comportamenti e dei processi decisionali nelle situazioni di emergenza, presentiamo tre contributi. Il primo si focalizza sui comportamenti della folla che vanno conosciuti da chi si assume il compito di predisporre Piani di Emergenza in luoghi che prevedono la presenza di molte persone.

Il secondo contributo affronta il tema sempre più attuale dell'aggressività nei luoghi di lavoro proponendo un metodo di negoziazione del conflitto.

Infine, affrontiamo il tema dei conflitti che possono emergere in luoghi di lavoro in presenza di maestranze provenienti da nazioni diverse. Il focus dell'articolo sottolinea la necessità di affrontare lo shock culturale che, insito nella migrazione, è una delle cause di questa conflittualità.

Antonio Zuliani

LA FOLLA, QUESTA SCONOSCIUTA

di Antonio Zuliani e Wilma Dalsaso

Alcuni eventi di questi ultimi mesi hanno riproposto un tema mai sufficientemente approfondito: come reagisce una folla di persone a fronte di una situazione di pericolo?

Lo studioso che ha avviato e caratterizzato gli studi sulla folla è Gustav Le Bon che nel 1895 con il suo libro "Psicologie delle folle", la presenta come una nuova protagonista della storia. Secondo Le Bon, la folla non è il risultato della somma delle singole persone che la compongono, ma diviene una sorta di super organismo indipendente, che acquista un'identità e una volontà propria. Le Bon ritiene che in questo passaggio il singolo perda le sue caratteristiche per acquistare quelle della folla che sono: stupida, irrequieta, manipolabile, impulsiva e distruttiva.

Gli studi successivi hanno dimostrato che in parte Le Bon aveva ragione: una persona quando entra a far parte di una folla arriva a pensare e ad agire diversamente da quanto farebbe se fosse sola.

Dall'altra, però, la ricerca scientifica ha fortemente criticato la posizione secondo la quale la folla sia sostanzialmente irragionevole nei suoi comportamenti e facilmente in preda al panico.

Con questo non si intende abbracciare l'idea che esista una saggezza della folla secondo la quale la somma delle opinioni di numerose persone tendono a correggere quelle più estreme e, annullandole, arrivare a individuare un risultato migliore. Questa "saggezza" non è della folla, ma della somma dei suoi componenti: ad esempio, se si chiede a cinquanta persone quante biglie ci sono all'interno di una bottiglia di vetro è verosimile che la media delle valutazioni espresse si avvicini in modo sorprendente al numero esatto. Se fosse il gruppo di cin-

quanta persone per intero a dover esprimere la valutazione, questa sarebbe influenzata dall'effetto ancora determinato dalla prima opinione espressa tanto più se da un membro del gruppo ritenuto autorevole.

Ritenere che il comportamento della folla sia del tutto irragionevole e imprevedibile non solo è errato dal punto di vista scientifico, ma tende a deresponsabilizzare chi ha il compito di progettare i sistemi di sicurezza dall'adottare misure efficaci che tengano conto delle problematiche relative ai movimenti e alla gestione della folla, aspetto di cui abbiamo già trattato parlando dei ragazzi morti a Duisburg (PdE, numero 20/20133)

Quando una persona entra a far parte di una folla

Ciò premesso vediamo quali sono, allo stato attuale, le conoscenze sui meccanismi psicologici della folla utili per chi si preoccupa di predisporre dei piani di emergenza. Quando si affronta il tema della folla e lo si contestualizza nelle emergenze, proprio per uscire da alcuni stereotipi dannosi, occorre distinguere la modalità attraverso la quale si è andata a comporre la folla stessa. Infatti, una folla che abbia una sua identità e un suo obiettivo comune da perseguire si comporterà in modo diverso da una folla composta da individui casualmente raccolti in quel determinato spazio.

Identità

La persona, entrando a far parte della folla, arriva a perdere molte delle sue caratteristiche personali per assumere una sorta di identità collettiva (Le Bon, 1985, parlava di "mente collettiva"). Zimbardo (2007) parla di una sorta di anonimato che la persona arriva

ad acquisire attraverso un processo di "deindividuazione", che può essere rappresentato come uno stato mentale caratterizzato da una ridotta consapevolezza di sé.

Reicher e altri (2004) mostrano come le persone, entrando in un gruppo, non perdono l'identità personale, ma piuttosto passano da quella individuale (ciò che rende una singola persona distinta dagli altri) a quella che possiamo definire identità sociale (ciò che rende il gruppo al quale la persona appartiene, distinto rispetto ad altri gruppi). Di conseguenza, esse non perdono valori e norme, ma piuttosto si muovono e agiscono in termini di valori e norme associate con il gruppo corrispondente, salvo poi ritornare ad abbracciare la personale scala di valori una volta usciti dal gruppo.

Motivazioni

La comprensione della specifica identità sociale della folla diventa uno strumento di grande utilità pratica perché è la chiave per capire come trattarla e, in modo particolare, per predisporre le più efficaci forme di comunicazione da adottare in caso di emergenza. Si tratta di individuare le principali caratteristiche di quello specifico raggruppamento sia in termini delle norme e dei valori del gruppo (pensiamo a esempio ai tifosi di una squadra di calcio) o delle motivazioni che hanno spinto le persone a riunirsi in quel luogo (pensiamo ai partecipanti a un concerto rock rispetto a un gruppo di pellegrini che partecipano a una funzione religiosa). Ciò significa che le strategie spaziali e organizzative della sicurezza devono tenere conto di queste differenze. Spesso il comportamento della folla viene giudicato a posteriori anomalo o irrazionale, ma se lo si analizza emerge sempre una logica nei movimenti.

Una folla che frequenta un evento sportivo ha come motivazione quella di trovare un posto da cui guardare la squadra del cuore giocare; se alla stessa viene chiesto di evacuare lo stadio, la modifica degli obiettivi e delle motivazioni sarà drastica e contrasterà gli obiettivi preesistenti (a esempio, è difficile lasciare il posto conquistato a fatica o mentre la partita continua).

Nelle situazioni di emergenza le persone tendono a far affidamento sulla coesione al gruppo al quale appartengono, accrescendo la disponibilità ad assecondare le azioni della maggioranza (Van Vugt e De Cremer, 1999).

Le Bon sembra non prendere in sufficiente considerazione un altro aspetto vitale e motivazione rappresentato dal raggrupparsi delle persone: la protezione. Come ricordano Cacioppo e Patrick (2008) "poiché per i primi esseri umani era più probabile sopravvivere rimanendo in gruppo, l'evoluzione ha rafforzato la preferenza per i legami forti selezionando geni che generano piacere quando si è in compagnia e sensazioni di disagio quando si è da soli senza volerlo" (p.23). Se l'evoluzione ci ha forgiati in questo modo, la folla può essere un problema se composta da persone sconnesse tra di loro, mentre può essere una risorsa se c'è o se si riesce a offrire un'occasione di connessione interna, proprio perché il vivere in relazione reciproca trasmette benessere.

Il panico della folla

Molti ancora credono alle parole di Le Bon circa la stupidità, l'irrequietezza, l'impulsività e la distruttività della folla, poiché pensano che la folla non sia gestibile, e quindi abusano di termini quali "panico della folla".

Ma il panico vero e proprio in cui la folla può cadere, con la conseguenza di incidenti mortali, con persone che vengono schiacciate e calpestate, è un fenomeno fortunatamente raro che può essere attivato da molteplici fattori, tra cui il timore del fuoco, violente scosse di terremoto e, comunque, situazioni nelle quali le persone temono di perdere la vita.

Il panico non è una paura, alla quale comunque si può reagire difendendosi, fuggendo o cercando di salvarsi, ma una situazione o un oggetto contro cui non c'è più nulla da fare.

Il panico, seppur preceduto dallo svilupparsi di un'intensa paura, può scatenarsi improvvi-

samente e propagarsi velocemente per imitazione o subalternità. In queste situazioni ci si aspetta di riscontrare il dissolversi della coscienza individuale accompagnata da alterazioni delle percezioni e del giudizio, regressione, suggestionabilità, impulsività, gregarismo acritico con adeguamento automatico al movimento degli altri, sentimento di appartenere a una potenza oscura e partecipazione violenta senza responsabilità. Se tutto ciò dipinge efficacemente quello che ci si attende da una reazione di panico collettivo, occorre prestare attenzione a non generalizzare questa immagine come l'unica capace di descrivere ciò che accade in una folla durante una situazione di emergenza. Vi è, infatti, un'altra reazione, ben più pericolosa e insidiosa che viene troppo spesso sottovalutata: la negazione del pericolo.

Appare evidente che non si possono definire panico i comportamenti delle persone che non fanno quello che ci si aspetta da loro o che fanno cose che non ci si attende (Norwood, 2003), anche se questo è certamente un grosso problema e una grave preoccupazione per chi pianifica o dirige gli interventi di emergenza. Il problema sta nel non confondere il panico con le misure di autoprotezione spontanee che le persone avviano, ma di vederle come un segnale del desiderio di attivarsi e del bisogno di avere delle indicazioni da parte delle autorità competenti. Se si sviluppasse questa attenzione sarebbero più facili i dialoghi tra esperti e addetti all'emergenza con la popolazione con il conseguente contenimento dei fenomeni di preoccupazione collettiva che spesso si manifestano.

Movimenti della folla

La folla ha sempre una sua ragione per i movimenti che produce, sta al sistema essere intelligente e, per quanto possibile, prevederli.

La folla non è un gregge alla ricerca di un padrone, ma un'entità alla ricerca di una risposta di senso condivisa verso quello che sta vivendo e sta all'organizzazione di emergenza fornirla.

Quando si manifesta un movimento o una fuga di persone da una zona sono identificabili alcuni aspetti che può essere utile conoscere al fine di prendere le misure necessarie a non creare ulteriori problemi in questa fase di per sé già delicata. Helbing e altri (2000) riassumono nel modo seguente le caratteristiche di questi movimenti:

- Una persona che cammina in mezzo a tante altre si tiene leggermente spostata di lato per poter vedere di fronte a sé sopra la spalla della persona che ha davanti. Con questo atteggiamento la persona si protegge, ma al contempo sente di avere la padronanza sulla situazione. Quando c'è un movimento di folla durante una situazione critica questa strategia non è possibile e ciò aumenta l'ansia delle persone.
- Le persone si spostano cercando di andare molto più velocemente di quanto non sia normale. L'impedimento alla velocità del proprio moto crea uno stato di tensione. Il desiderio di muoversi più rapidamente di fatto crea dei rallentamenti nell'efficienza dell'evacuazione a causa dei cambiamenti di direzione delle persone. In questa direzione due aspetti sono rilevanti: il numero delle persone che devono evacuare e la tempestività e la chiarezza delle informazioni che fanno sì che decidano per questa soluzione. Tanto più l'informazione sull'evacuazione è ritardata e tanto maggiore risulterà la densità delle persone che imboccheranno le vie di fuga contemporaneamente e la loro ansia.
- Durante i movimenti, è probabile che alcune persone si spostino in direzioni diverse, che altre cerchino di ritornar indietro per recuperare oggetti perduti, che altre si fermino a cercare o ad aspettare amici e parenti. Si tratta di situazioni che richiedono un'attenta programmazione nei piani di evacuazione.
- Le caratteristiche del movimento sopra descritte determinano il fatto che alcune persone iniziano a spingerne altre, a e-

sempio per la loro diversa velocità di movimento, e ciò può rendere le interazioni tra le stesse più ansiose e impazienti. La solidarietà che nella fase della presa di decisione poteva aver unito le persone si allenta per lasciare il posto ad atteggiamenti più francamente competitivi.

- L'evacuazione viene spesso rallentata dalla presenza di strozzature nel percorso, di ostacoli, dalla stessa frizione tra le persone. Tali aspetti possono aumentare lo scoordinamento del movimento delle persone. Aumenta l'intasamento sia nelle uscite, sia nelle relative vie di accesso perché si crea una maggiore densità di persone nelle stesse. Tutto ciò aumenta il livello di stress nelle persone coinvolte, arrivando a diminuire la lucidità con la quale vengono prese le decisioni.
- L'interazione fisica tra le persone "incastrate" nella folla può giungere fino a causare pericolose pressioni o fino a impedire i movimenti autonomi delle stesse. La fuga è ulteriormente rallentata dalla presenza di persone cadute o ferite che fungono da veri e propri "ostacoli".
- La situazione può aggravarsi dal fatto che le persone, in queste situazioni, tendono a muoversi in modo gregario. Ciò implica che la maggior parte delle persone tendono a utilizzare le stesse vie di fuga, aumentandone l'intasamento.
- Le vie di fuga alternative sono spesso trascurate o non utilizzate, in quanto le persone tendono a servirsi di vie in qualche modo note: così in un supermercato saranno preferite le casse alle uscite di emergenza oppure si ripercorrerà la strada utilizzata per entrare.

Che fare

Quando una folla di persone si mette in movimento a causa di una situazione di emergenza vi sono alcune strategie importanti per favorire l'esito positivo di questi movimenti e per evitare che possano degenerare

verso forme incontrollate.

Consapevolezza della situazione

Le persone reagiscono alle situazioni che incontrano non soltanto in base all'evento che hanno di fronte ma anche in riferimento alle pregresse condizioni di ansia o incertezza che stanno vivendo. Consapevolezza della situazione significa considerare la presenza di situazioni di ansia pregresse che potranno influire nella percezione dell'evento da parte delle persone. Da questo punto di vista vivere una condizione che a causa degli attacchi terroristici determina ansia verso determinati luoghi aumenta il rischio che anche segnali irrilevanti possono far scatenare ansie e reazioni pericolose.

Fornire una guida sicura

In situazioni di emergenza è fondamentale che vi sia una riconosciuta e qualificata guida, ciò permette alle persone di avere la percezione che vi sia qualcuno con il quale costruire dei legami di fiducia, a cui quindi potersi affidare per la propria salvaguardia e sicurezza. Una guida deve sapere anche fornire adeguate informazioni.

In assenza di informazioni ufficiali e non, le persone e la folla sono portate a percepire l'angoscia dell'ignoto e di conseguenza sono spinte a ricercare una spiegazione che permetta di dare un significato a ciò che sta accadendo. A questo punto, perfino poche persone possono, anche soltanto attraverso il passaparola o il racconto di eventi "leggendari", influenzare il comportamento umano e della folla. È necessario dunque addestrare il personale di sicurezza a essere attore protagonista per favorire il dispiegamento dei bisogni che la folla manifesta, imparando anche come si guida fisicamente un'evacuazione. L'assenza di queste figure "guida" fornirà la possibilità ad altri di inserirsi in questo fondamentale ruolo lasciato scoperto, e causare conseguentemente danni ingenti.

Fornire messaggi veritieri

È di fondamentale importanza fornire mes-

saggi veritieri perché la menzogna è estremamente pericolosa in quanto la scoperta di scorrettezze dei messaggi aumenta l'ansia e la preoccupazione e instaura l'impressione che tutto ciò che è stato detto attorno all'evento possa risultare falso.

Mostrare le vie di fuga

Una delle situazioni che possono scatenare reazioni di panico è la percezione che si stiano chiudendo le vie di fuga: l'idea della perdita della possibilità di fuggire è un fattore precipitante che va tenuto sotto controllo. Anche quando vi fosse un'unica via di fuga o la stessa fosse di difficile raggiungimento è importante che questa notizia non traspaia perché rischierebbe di creare reazioni scomposte e caotiche.

Controllare i fattori precipitanti

In ogni situazione possono presentarsi dei fattori che possono trasformare uno stato di ansietà in un fuga precipitosa e quindi nel panico. Tra i fattori precipitanti si può certamente annoverare la reazione scomposta di alcuni soggetti presenti; in questo caso gli stessi vanno prontamente individuati e vanno messe in atto azioni di contenimento sia delle emozioni che dei comportamenti che

manifestano.

Bibliografia

- Cacioppo J.T., Patrick W., (2008) Solitudine, Il Saggiatore, Milano, 2009
- Helbing D., Farkas I., Vicsek T. (2000), Simulating dynamical features of escape panic, *Nature*, Vol. 407 p. 487-490.
- Le Bon G., (1895), *Psicologia delle folle*, Te-a, Milano, 2004.
- Norwood A., Anticipated psychological impact of bioterrorism, *the Johns Hopkins Center for Civilian Biodefense Strategies*, 2003.
- Reicher S., Stott C., Cronin P, Adang O., (2004), An integrated approach to crowd psychology and public order policing, *An International Journal of Police Strategies and Management*, 27, pp. 558-572, 2004.
- Van Vugt M., De Cremer D. (1999), Leadership in social dilemmas: the effects of group identification on collective actions to provide public goods, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 76, pp. 587-59.
- Zimbardo P., (2007), *L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?*, Raffaello Cortina, Milano, 2008.

LA NEGOZIAZIONE NELLE SITUAZIONI DI CRISI

di Monica Bonsangue e Antonio Zuliani

Nei luoghi di lavoro, siano essi ospedali, istituti di ricovero, uffici pubblici o studi professionali si segnala un crescente aumento di atti aggressivi, per lo più verbali, da parte di utenti o clienti, ma anche tra i dipendenti stessi ⁽¹⁾.

La situazione pare estremamente grave in ambito sanitario, al punto tale che Nursind,

il Sindacato delle Professioni Infermieristiche, nel 2013 ha avviato una campagna permanente sul territorio nazionale contro le aggressioni al personale sanitario ⁽²⁾.

Dai dati nazionali (ISPESL e Ministero della Salute) si evidenzia una mancanza di formazione specifica degli operatori del comparto

sanitario nel riconoscere e prevenire comportamenti aggressivi ed ostili.

Basti pensare che nel 2012 il danno economico allo Stato per traumi fisici subiti dagli operatori sanitari e causati da aggressioni è stato calcolato in 278.118 giornate di infortunio, corrispondenti a 30.593.087 euro, e andando a rappresentare il 22% degli infortuni totali denunciati all'INAIL in quell'anno.

Uno studio condotto negli Usa dall' Emergency Nurses Association (ENA) mette in evidenza che più della metà degli infermieri che lavorano presso dipartimenti di emergenza sono vittime di violenza. Sulla stessa scia una ricerca spagnola pubblicata sull'International Journal of Occupational and Environmental Health, dimostra che gli eventi di violenza avvengono più frequentemente nelle aree di emergenza-urgenza, strutture psichiatriche ospedaliere e territoriali, nelle sale di attesa, medicina e servizi di continuità assistenziale.

È interessante notare come, secondo questa ricerca, circa l'85 % delle aggressioni sia perpetrato dagli stessi pazienti.

Se il comparto sanitario ha evidenziato il problema, si rileva una mancanza di dati statistici per quanto concerne il pubblico impiego e ancor di più nell'ambito degli studi professionali.

Gli oggetti degli atti aggressivi non sono casuali, tanto che essi possono essere visti come vittime infungibili, cioè soggetti che per il loro ruolo, anche se loro malgrado, hanno una genesi nell'atto aggressivo. Ad esempio l'infermiere che viene aggredito da un paziente irritato per un'attesa che considera troppo lunga viene identificato come parte dell'istituzione che gli sta provocando un danno o una sofferenza. In quei momenti l'infermiere, con la sua divisa da lavoro, incarna l'offesa, l'ingiustizia, l'incapacità, il malfunzionamento e tutto quanto crea sofferenza e disagio al paziente.

Da questo punto di vista il personale sanitario va a formare una categoria particolare di vittime, che possono anche essere considerate simboliche perché parte del sistema: qui l'aggressione non è rivolta verso una specifica persona, bensì verso la categoria. Occorre

considerare attentamente questa dinamica perché l'esperienza e gli studi scientifici mostrano come *una persona sia più facilmente aggredibile se ridotta alla categoria di appartenenza piuttosto che se identificata con il proprio nome e cognome.*

La storia dei grandi accidi mostra come essi siano sempre stati preceduti da questa sorta di riduzione delle vittime a categorie: è difficile aggredire Giovanni ed è più facile farlo nei confronti degli infermieri ("tanto, siete tutti uguali").

Uno dei tentativi attuati per arginare e prevenire il fenomeno della violenza ha visto scendere in campo professionisti delle arti marziali come trainers degli operatori sanitari, addestrati così all'auto difesa. In altri casi si è preferito ostentare figure intimidatorie (uomini di stazza particolarmente muscolosa) per scoraggiare l'eccesso di zelo e di protesta.

Ciò detto, la strategia può certamente essere muscolare/tattica, ma si può anche, e preferibilmente, cercare di attenuare il motivo dell'aggressione.

Utilizziamo l'espressione muscolare/tattica in assonanza con la risposta che le forze dell'ordine mettono in atto quando ritengono che solo un'azione di forza possa risolvere una situazione critica.

Fuor di metafora si tratta di scelte organizzative, spesso dettate dall'urgenza e dalla fretta di risolvere il problema, che prevedono la predisposizione di soggetti particolarmente prestanti o addestrati alle manovre di difesa personale a salvaguardia delle persona aggredite. Proprio come attraverso gli interventi tattici delle forze dell'ordine, si tratta di scelte estreme che non prevengono l'escalation degli atti aggressivi, ma li risolvono con il dispiegamento di una forza maggiore. Il tutto, spesso, si riduce ad un braccio di ferro che lascia insoddisfatti sia l'istituzione che il paziente, che a sua volta può ricorrere al Tribunale per i diritti del malato o addirittura alla magistratura adducendo danni fisici.

La strategia di attenuazione dell'aggressività si pone su un versante diverso e per

molti versi ancora da esplorare: quello della negoziazione del conflitto.

C'è però subito da osservare che le strategie di negoziazione derivanti dal versante aziendale o sindacale non sembrano di facile applicazione a questi scenari poiché prevedono nella loro realizzazione tempi, strategie e pianificazioni non adeguate a gestire un atto aggressivo caratterizzato da imprevedibilità ed alto impatto emotivo, ossia una situazione di emergenza.

Di seguito presentiamo una riflessione che fa riferimento alle strategie provenienti dal Behavioral Change Stairway Model (BCSM) sviluppato dall'F.B.I. che si pone l'obiettivo di costruire una relazione con il soggetto aggressivo.

Il BCSM si sviluppa in cinque fasi poste in sequenza, nel senso che solo un attento sviluppo di una fase permette di attivare quella successiva.

Le fasi sono:

- Ascolto attivo
- Empatia
- Rapporto
- Influenza
- Cambiamento

Ascolto attivo

Occorre ricordare che la maggior parte delle persone che sviluppano un atto aggressivo nei contesti delineati da questo articolo, lo fanno nel desiderio di essere ascoltate e comprese nelle loro richieste. Per questo motivo la prima fase da sviluppare è quella dell'ascolto attivo.

Il modello BCSM indica alcuni aspetti a cui prestare attenzione che sono in grado di rendere l'ascolto attivo qualche cosa di veramente efficace. L'ascolto attivo è infatti una competenza complessa che necessita di abilità verbali e non verbali, oltre che di un particolare atteggiamento relazionale di chi conduce. Di seguito indichiamo le quattro abilità fondamentali alle quali occorre formarsi con attenzione.

Rispecchiare.

Consiste nel ripetere le parole espresse dal soggetto dimostrando, in questo modo, che si è attenti a quello che dice. Non solo, con questa strategia si mettono in luce le preoccupazioni e i problemi che dovranno essere affrontati nei passaggi successivi.

Parafrasare.

Ripetere con parole proprie ciò che l'altro ha detto acquista sia la funzione di mettersi dal punto di vista dell'altro (e di comprendere la sua posizione emotiva), sia di correggere il tiro, nel caso di incomprensione del suo pensiero.

Identificazione emozionale.

Si tratta di una fase delicata, che va utilizzata con molta attenzione per non scadere nell'etichettatura. Qui non si tratta di definire in modo preciso le emozioni che sta vivendo l'interlocutore, bensì di far vedere che si sta cercando di comprenderle.

Per farlo non è opportuno dire "sei arrabbiato" (etichettatura), bensì "sembri arrabbiato".

Ricapitolare.

Quest'ultima strategia relativa all'ascolto attivo permette a chi si pone l'obiettivo di contenere il conflitto in atto di chiarire ciò che sta avvenendo facendo sentire l'interlocutore al centro del suo interesse. In altri termini si mettono assieme le strategie precedenti all'interno di un'unica frase del tipo: "Vorrei essere ben sicuro di quello che sta dicendo, lei pensa che qui la stiano facendo aspettare troppo (parafrasi) e questo la fa arrabbiare (identificazione emozionale).

Empatia

L'ascolto attivo porta all'empatia, identificabile come (Rogers e Kinget) la "capacità di mettersi al posto dell'altro, di vedere il mondo come lo vede lui" (pag. 92). Vi è una differenza tra la simpatia si può provare ver-

so una persona che ha vissuto una situazione che ci colpisce emotivamente e la comprensione dell'altro "nei suoi significati più intimi e personali come se fossero i propri, senza d'altronde dimenticare che in realtà non lo sono" (pag. 1697). Questo implica la comprensione dei sentimenti dell'altro senza tuttavia doverli condividere. Proprio perché non si tratta di condividere i contenuti del pensiero altrui, è molto importante curare gli aspetti non verbali della comunicazione al fine di costruire un'empatia relazionale. Il messaggio da inviare è "ti capisco, posso vedere le cose con i tuoi occhi". L'empatia gioca un ruolo fondamentale nei casi di aggressione per reazione ad una situazione di stress come quelle descritte in questo articolo, poiché spesso lo stimolo di attivazione dell'aggressività è proprio l'impressione da parte del paziente di non essere stato ascoltato e capito nella sua sofferenza.

Rapporto

Nelle prime due fasi possiamo dire che il rapporto è stato sostanzialmente a senso unico: la persona in crisi ha parlato e colui che si pone l'obiettivo di negoziare il conflitto ha utilizzato l'ascolto attivo e l'empatia.

Se le prime due fasi sono state condotte con attenzione è probabile che la persona aggressiva sia disposta ad ascoltare quello che l'interlocutore ha da dirgli. Il risultato dell'ascolto è determinato, e guadagnato, dall'effetto combinato del tempo trascorso (che porta ad un abbassamento fisiologico dell'arousal) e dalle tecniche verbali e non verbali che disinnescano la carica aggressiva.

E' in questa fase che il negoziatore dei conflitti inizia a presentare argomenti logici atti a spiegare, giustificare, attenuare e scusare il comportamento delle persona aggressiva. Se infatti non gli si offre una via di uscita "onorevole", la stessa persona sarà indotta a perseverare nel suo atteggiamento: a nessuno piace dover accettare di aver torto e di doversi scusare senza attenuanti.

La possibilità offerta di attenuare il comportamento manifestato permette di trovare un terreno comune su cui lavorare. In questo caso

il messaggio è: pensiamo insieme ad una soluzione.

Influenza

Il terreno comune permette al negoziatore di offrire dei suggerimenti che possano modificare il comportamento aggressivo. A questo punto il soggetto che ha sentito la comprensione e la "giustificazione" dei suoi comportamenti può permettersi di individuare, assieme al negoziatore, le migliori strategie per uscire da una situazione che rischia di incancrenirsi in una contrapposizione senza fine. In questa fase il negoziatore è impegnato in una parte cognitiva che gli permetta di raggiungere una soluzione accettata dall'aggressore e condivisibile dalla struttura, ma contemporaneamente deve monitorare che il rapporto ed il contatto empatico creato in precedenza continui a rimanere saldo.

Cambiamento comportamentale

In quest'ultima fase, ma solo se quelle precedenti sono state condotte con attenzione, il soggetto è disposto a modificare il suo comportamento aggressivo in virtù del fatto che ha instaurato con il negoziatore un rapporto positivo e gli sono state offerte soluzioni.

Come si può osservare, si tratta di fasi che vanno affrontate con la giusta attenzione e il giusto tempo; ogni forzatura condurrà fatalmente al fallimento del processo negoziale.

Processo formativo

Il processo formativo del negoziatore dei conflitti in emergenza si basa sull'utilizzo del role playing che prefigura gli scenari di intervento possibili. L'obiettivo della formazione consiste nell'acquisire le capacità verbali, non verbali, di problem solving e gestione

delle emozioni necessarie ad agire per una deflazione del conflitto in atto.

La figura del negoziatore ha, inoltre, tre prerogative peculiari:

- Il negoziatore non deve essere la stessa persona che decide su eventuali interventi di forza o su sanzioni da attribuite all'aggressione.
- Il negoziatore deve avere, nel contesto lavorativo, il riconoscimento delle competenze e del tempo necessario per la sua opera.
- Possibilmente, non deve essere la stessa persona che viene aggredita in prima battuta, ma un terzo esterno che interviene da una posizione neutrale.

Come si può immaginare, quello del negoziatore di conflitti in emergenza non è un ruolo che possono ricoprire tutti: una personalità salda, scura di sé, con buon controllo emotivo e buon livello di assertività sono la base su cui impostare una la formazione di competenze.

La scelta della persona più adatta e ben formata è fondamentale per la buona riuscita dell'intervento.

Note

(1)

Il Ministero della Salute (2008) tra gli eventi sentinella rileva atti di "violenza ad operatori all'interno

di strutture sanitarie, attuata da pazienti, parenti o accompagnatori con esiti talvolta anche gravi". Nel Novembre 2007, i dati rilevano un aumento di comportamenti violenti verso medici ed infermieri in quanto a stretto contatto con pazienti e parenti; nello stesso anno il Ministero della Salute emana una raccomandazione che cita: "Gli atti di violenza a danno degli operatori sanitari costituiscono eventi sentinella che richiedono la messa in atto di opportune iniziative di protezione e prevenzione".

(2)

L'incremento degli atti di violenza viene principalmente adibito ad aumento dei pazienti con disturbi psichiatrici, maggior consumo di sostanze alcoliche e stupefacenti, limitazione delle fasce orarie per visita parenti, mancanza e/o riduzione di personale, scarsa illuminazione e assenza di apparecchiature di videosorveglianza nelle aree adibite a parcheggio.

Bibliografia

<https://www.ena.org/practice-research/Practice/Position/Pages/ViolenceintheEmergencyCareSetting.aspx>

http://www.quotidianosanita.it/lavoro-e-professioni/articolo.php?articolo_id=35612

Rogers C., Kinget M, (1970), Psicoterapia e relazione umane, Bollati Boringhieri.

Monica Bonsangue,



psicologa psicoterapeuta è specializzata nell'intervento su persone sottoposta al trauma. Ha sviluppato ricerche e intervento sul tema del maltrattamento fisico e psicologia nella coppia e sulla psicologia della violenza.

LO SHOCK CULTURALE COME OSTACOLO ALLA SICUREZZA E ALLA PRODUTTIVITÀ NEI LUOGHI DI LAVORO

di Martina Zuliani

Nelle aziende odierne si conta una presenza sempre maggiore di personale straniero lavorante fianco a fianco di quello italiano, in un contesto multietnico. Questa realtà porta a delle difficoltà aggiuntive nei posti di lavoro che si possono tradurre in fraintendimenti, cali della produttività, conflitti ma anche in vere e proprie sfide per la sicurezza del lavoratore.

Vi sono vari fattori che possono ostacolare la comunicazione tra persone di varia cultura. I principali sono gli stereotipi ed i pregiudizi, che creano conflitto e diminuiscono il dialogo, il possibile basso livello di acculturazione del lavoratore straniero, che non comprende il linguaggio ed i segnali della cultura locale, compresi quelli relativi alla sicurezza sul lavoro, e lo shock culturale.

In alcuni casi si cerca di ovviare a queste problematiche creando dei reparti monoetnici, in cui i lavoratori provenissero tutti dalla stessa nazione. Questa soluzione non è però la più scontata, visto che etnie e gruppi in conflitto tra loro possono provenire dallo stesso Paese. Inoltre, questo metodo non rappresenta una soluzione nel superamento dello shock culturale del lavoratore straniero, anzi lo rende ancor più isolato nella sua cultura d'origine e lo mette a rischio depressione e marginalizzazione.

Lo shock culturale è difatti composto da più fasi che possono avere una durata variabile e che possono sovrapporsi. Queste fasi sono state analizzate e descritte da Oberg, antropologo americano laureatosi in diverse università prestigiose tra cui quella della British Columbia dalla quale è nata l'idea di teoria e ricerca sullo shock culturale. La prima fase è quella della così detta luna di miele, nella quale l'individuo è affascinato dal Pa-

se d'arrivo fino a non vederne i difetti. In questa fase tutto sembra andare per il meglio, la persona migrante è molto positiva e pronta ad accettare tutte le caratteristiche del Paese e della sua cultura. A poco a poco, però, le difficoltà iniziano ad emergere facendo capire all'individuo che la sua vita non sarà facile, soprattutto a causa del suo status di migrante.

A questo punto entra in gioco la seconda fase, quella della disintegrazione dei riferimenti, nella quale la persona straniera comincia a scontrarsi con i primi problemi di carattere culturale, coi pregiudizi e si sente incompresa e persa. In questa fase, l'individuo comincia a sentirsi frustrato e può presentare cali di attenzione o affaticamento accompagnati da disturbi psicosomatici e da un calo delle difese immunitarie. Successivamente, l'individuo comincia ad acquisire le conoscenze della cultura locale, sentendosi però ancora frustrato dalla propria diversità.

Da questa fase si possono avere due possibili evoluzioni.

La prima avviene quando l'individuo comincia ad adattarsi alla cultura del Paese unendola alla propria e costruendosi il suo biculturalismo. Per fare ciò l'individuo deve essere in grado di sentirsi accettato e di distinguere pregi e difetti della propria cultura e di quella del Paese d'arrivo.

La seconda situazione che può crearsi è quella di un individuo frustrato, depresso, marginalizzato e chiuso in sé stesso che provi ostilità per la cultura del Paese di residenza. Questa situazione è, ovviamente, quella che può portare problemi all'interno dell'ambiente di lavoro con lavoratori tendenti al conflitto, con possibilità di presenta-

re depressione, insonnia o altri sintomi psicosomatici e aventi cali di attenzione. Trattandosi di una situazione che tutti i lavoratori migranti si trovano a vivere, seppur in maniera diversa e con tempistiche differenti, diventa auspicabile per l'azienda la creazione di un clima che favorisca il superamento positivo dello shock culturale e che permetta un adattamento rapido del lavoratore straniero alla nuova realtà culturale.

Nel superamento dello shock culturale entrano in gioco diversi fattori. Il più importante è quello della personalità, che porta l'individuo ad essere più o meno estroverso, ad avere o meno un forte controllo su sé stesso e a ricercare o meno l'efficienza personale. Questo primo fattore non può essere modificato dall'azienda, essendo strettamente personale. Il secondo fattore è il livello di empatia dell'individuo, essa infatti può aiutarlo nella comprensione più o meno rapida delle persone di diversa cultura. L'ultimo fattore è composto dalle strategie di coping messe in atto dall'individuo. In questo ultimo insieme di strategie si può inserire un contributo, del team di lavoro o dei singoli colleghi, atto all'accorciamento del periodo d'impatto negativo e alla diminuzione di stress, disturbi psicosomatici e cali di attenzione.

Vi sono anche altri fattori provenienti dall'impatto con una nuova cultura che possono arrecare interferenze e creare conflitti che abbassino la produttività sul posto di lavoro. Uno studio effettuato in due grandi ospedali australiani ha dimostrato come lo stress provato dalle infermiere straniere e locali sul luogo di lavoro non fosse solo dovuto allo shock culturale. Difatti, forti tensioni causate dalla tendenza a riversare le responsabilità sulle colleghe si sono registrate nell'interazione tra i due gruppi; infermiere straniere e infermiere australiane in cui queste ultime, essendo l'Australia nata come Paese facente parte del Commonwealth, hanno radici culturali britanniche molto forti. Le infermiere straniere lamentavano il fatto di doversi assimilare completamente nel gruppo infermieri senza ricevere aiuti ed informazioni sulle pratiche culturali australiane

ne senza poter dare contributi al funzionamento della struttura ospedaliera, contributi che avrebbero desiderato apportare dalle loro culture d'origine. Le infermiere australiane, invece, lamentavano la lentezza dell'adeguamento culturale delle colleghe straniere, nonché la loro "impreparazione" nel rapporto col paziente, gestito spesso con approccio di cura piuttosto che come mero rapporto infermiere-paziente. Vi è quindi la necessità di preparare l'intero staff del luogo di lavoro all'interazione con le culture dei colleghi e allo sviluppo dell'apertura necessaria per acquisire nuove conoscenze, sviluppare uno spirito critico verso le proprie e creare un ambiente lavorativo interculturale.

Ciò che l'azienda può fare per ridurre i tempi dello shock culturale e per diminuire la percentuale di lavoratori colpiti negativamente da esso è puntare su strategie atte ad aumentare l'intelligenza culturale dei propri assunti. L'intelligenza culturale è la capacità di capire le diverse culture e di assimilarne alcuni aspetti. Essa può essere maggiormente sviluppata in alcuni individui ma può essere anche aumentata grazie a iniziative ed azioni mirate.

Le aziende possono aumentare l'intelligenza culturale dei loro lavoratori tramite la creazione di network, di occasioni di dialogo, incoraggiando i lavoratori stranieri a porre domande a quelli locali, organizzando momenti di dialogo e di dibattito e grazie a letture e informazioni. Queste iniziative possono aver luogo durante giornate di formazione apposite, ma vanno altresì incoraggiate nelle aree dedicate alla pausa e nei luoghi di incontro comune, come una sala mensa, creando quindi anche occasioni che interrompano la tendenza delle persone a vivere questi momenti all'interno del proprio spazio monoetnico.

Queste iniziative possono portare allo sviluppo di amicizie, di un forte legame tra il personale di reparto, allo scambio di informazioni e alla voglia di lavorare meglio insieme. I risultati sono un aumento della produttività dato da una maggiore comprensione e

motivazione, e la diminuzione della disattenzione sul luogo di lavoro data dalla diminuzione della percentuale di lavoratori depressi o isolati.

Bibliografia

Demes, Kali A., Nicolas Geeraert. 2015. *The highs and lows of a cultural transition: a longitudinal analysis of sojourner stress and adaptation across 50 Countries*. In

Journal of Personality and Social Psychology. Vol 109. Pagine 316-337

Xiao, Lily Dongxia, Eileen Willis, Lesley Jeffers. 2014. *Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing working force: a double hermeneutic study*. In *International Journal of Nursing Studies*. Vol 51. Pagine 640-653

QUESTIONARIO DI MIGLIORAMENTO: L'IMMAGINE DI PdE

Nei mesi scorsi, attraverso il sito www.studiozuliani.net, abbiamo proposto un questionario per migliorare i servizi resi ai nostri lettori.

Nel questionario vi erano due domande che riguardavano la rivista PdE.

Questi sono i risultati emersi:

“Come valuta la rivista PdE?” da 1 (Banale) a 6 (Molto interessante):

4 = 12%

5 = 46%

6 = 42%

“Quali aree della rivista l'hanno più interessata? (più di una risposta possibile)”:

Emergenza = 78%

Sicurezza = 72%

Ambiente = 16%

Questi risultati ci incoraggiano a continuare la nostra opera sempre più focalizzata sui temi dei comportamenti e sui processi decisionali che le persone mettono in atto in situazioni di crisi e di emergenza.

Ringraziamo tutti per la collaborazione!

La redazione di PdE