

Anno 14, numero 48  
Aprile 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, Elisabetta Mu-  
lone, Attilio Pagano, Mas-  
simo Servadio, Dominella  
Quagliata, Pietro Iacono  
Quarantino, Martina Zulia-  
ni.

In questo numero

### **Il mondo dello stewarding- una ricerca**

di Wilma Dalsaso

La ricerca sullo stewarding condotta per conto di ANDES ha prodotto alcuni importanti riscontri che presentiamo succintamente.

pag. 2

### **Ruolo e formazione del personale per le manifestazioni pubbliche: appunti di lavoro**

di Antonio Zuliani

La ricerca presentata sul mondo degli steward evidenzia la necessità di una riflessione sul ruolo e la formazione del personale preposto alle manifestazioni con grande affluenza di pubblico. Alcuni spunti di riflessione

pag. 6

### **Perché nessuno ha azionato il freno di emergenza**

di Pietro Iacono Quarantino

Relativamente alla dinamica dell'incidente ferroviario di Pioltello, una riflessione sull'ipotesi avanzata secondo la quale nessuno dei passeggeri avrebbe azionato il segnale di allarme: perché?

pag. 9

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

## IL MONDO DELLO STEWARDING – UNA RICERCA

di Wilma Dalsaso

La ricerca promossa da A.N.DE.S. (Associazione Nazionale Delegati alla Sicurezza) nasce dalla necessità di inquadrare l'evoluzione dei servizi di Stewarding negli stadi di calcio.

Proprio in questo momento nel quale si celebra il decennale dall'istituzionalizzazione dello Steward, aver promosso una ricerca su questo campo risulta di fondamentale importanza per comprendere lo stato attuale e gli sviluppi futuri che questi servizi, e le sue figure annesse, possono intraprendere nel corso degli anni a venire.

Per questo motivo, la ricerca è stata indirizzata a chi lavora in questo settore che, grazie alle loro opinioni, aspettative e suggerimenti, ha consentito di delineare la situazione attuale e ha indirizzato a nuove prospettive e proposte per un sempre migliore sviluppo in questo settore.

Nel presente articolo sono espressi solo i dati fondamentali emersi dalla ricerca e si rimanda al report ufficiale il maggior dettaglio sugli stessi.

Per realizzare l'indagine è stato predisposto un questionario on-line, presente nel sito nazionale di A.N.DE.S. da novembre 2017 a gennaio 2018. Il questionario era articolato in 36 domande rivolte a tutte le figure (Steward, Capi Unità, Coordinatori di Settore, Responsabili di Funzione e Delegati per la Sicurezza), alle quali si sono aggiunte ulteriori 3 domande per coloro che ricoprono una funzione diversa da quella di Steward. Le domande sono state predisposte con la collaborazione del Consiglio direttivo di A.N.DE.S..

I risultati della ricerca sono stati poi presentati durante il Convegno Nazionale di A.N.DE.S. il 27 marzo 2018 a Udine presso il Dacia Stadium alla presenza di illustri esponenti del mondo calcistico e dei Delegati per la Sicurezza degli stadi.

Hanno partecipato all'indagine 711 soggetti. Un numero che non consente di estendere

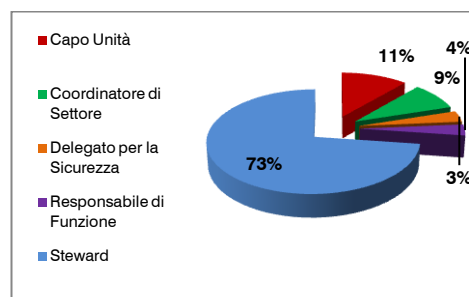
i risultati di questa indagine a tutto il mondo di coloro che lavorano all'interno degli stadi di calcio, ma che tuttavia forniscono informazioni utili per ripensare a quelle che possono essere alcune caratteristiche competenze che permettano di migliorare la loro funzione all'interno del mondo calcistico, con particolare riferimento a coloro che collaborano con una sola società di calcio.

Verranno di seguito riportati alcuni risultati ottenuti e ritenuti più significativi in questo contesto.

I seguenti paragrafi sono riassuntivi e raggruppati le diverse domande proposte nel questionario.

### Quadro dei partecipanti

I partecipanti alla ricerca sono per lo più maschi (77%), in un'età compresa dai 18 ai 55 anni, per il 95% di nazionalità italiana e



per la maggior parte (73%) Steward. L'81,1% dei partecipanti sono in possesso di diploma o laurea (contro una percentuale della popolazione italiana che raggiunge appena il 58,4%).

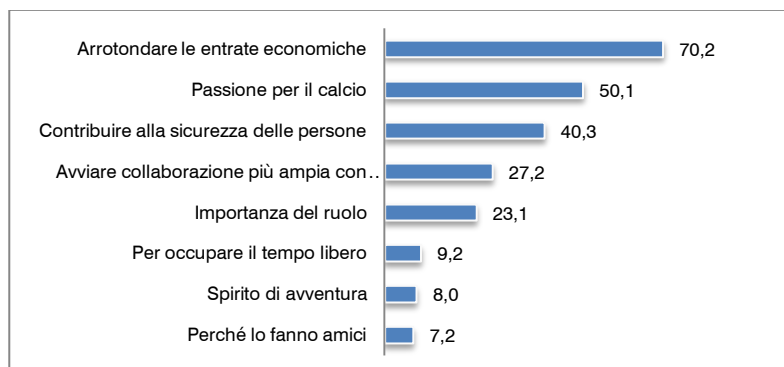
Il 76% dei rispondenti dichiara di lavorare per un'unica società di calcio e ben il 72% per squadre di Serie A (riferito alla stagione 2016-2017).

Il 42,9% di coloro che hanno compilato il questionario lavora negli stadi da più di cinque anni, e questa percentuale si suddivide principalmente tra le figure dei Capi Unità,

Responsabili di Funzione, Coordinatori di Settore e Delegati per la Sicurezza. Mentre per il ruolo di Steward si denota una grande diversità nel numero di anni lavorati. Da ciò si può dedurre che la funzione di Steward è svolta con minor continuità e con un maggior turnover di personale rispetto alle altre, perché altamente praticata da persone ancora in cerca di un'occupazione, come studenti e disoccupati (86%).

## La motivazione al lavoro

Secondo quanto dichiarato dai partecipanti alla ricerca, la principale motivazione che spinge a ricoprire un ruolo nello Stewarding è l'arrotondamento delle entrate economiche (più del 70%), motivazione sentita maggiormente da parte degli Steward (75%, questo conferma quanto detto sopra). Interessante da presentare è la ripartizione tra le varie figure rispetto alla motivazione che li spingono a questo lavoro espressa nel-



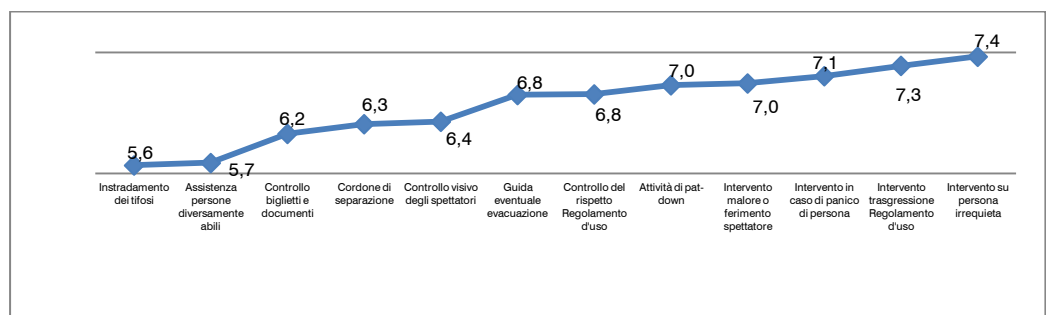
la dizione: "importanza del ruolo". La percentuale sale in maniera proporzionale al peso della responsabilità del ruolo ricoperto: partendo dal 20% degli Steward, 23,5% tra i Capi Unità, 32,3% tra i Coordinatori di Settore, raggiunge il 36% tra i Responsabili di Funzione e 44% tra i Delegati per la Sicurezza.

Un'altra motivazione degna di nota è quella relativa a "contribuire alla sicurezza delle persone": le figure "in campo (meglio, sugli spalti)" sentono di poter, in diversa misura,

partecipare alla sicurezza degli spettatori (si noti come la percentuale segua l'andamento della vicinanza agli spettatori): il 38,6% degli Steward, il 48% dei Capi Unità e il 50% dei Coordinatori di Settore, infine il 32% dei Delegati per la Sicurezza e dei Responsabili di Funzione.

## La difficoltà nelle attività da svolgere

Diverse sono le attività che le figure nello stadio svolgono, ma quella percepita come mediamente più semplice da compiere è l'instradamento dei tifosi, mentre quella ritenuta più difficile è l'intervento su una persona



particolarmente irrequieta.

Interessante riportare il fatto che con il crescere dell'età si manifesta un significativo aumento della valutazione della difficoltà in tutte le attività proposte, meno quelle relative a: intervento in caso di panico di una persona, intervento in caso di malore o ferimento e intervento su una persona particolarmente inquieta. Queste tre ultime attività preoccupano tutti allo stesso modo indipendentemente dalla loro età, anche se, successivamente, non si coglie una richiesta di formazione su questi temi.

## Percezione di tutela

Mediamente, la maggior parte del personale si sente abbastanza tutelato nel proprio lavoro e principalmente dall'organigramma organizzativo (42%).

Questa percezione di buona tutela, può essere giustificata anche dalla percezione che le figure degli stadi hanno relativamente al possesso di informazioni utili a gestire al meglio gli eventi (86,7%), al sapere a chi ri-

volgersi nel caso si manifestasse un problema durante lo svolgimento delle mansioni (99,3%) e di saper a chi orientarsi per parlare delle difficoltà incontrate (94,4%).

Un piccolo appunto va fatto sugli Steward e sui Capi Unità che riportano il loro non coinvolgimento in momenti di verifica e confronto con l'organizzazione post-evento, e alla stesura della documentazione relativa a episodi accaduti in partita.

Questo inciso dovrà essere valutato accuratamente in futuro, perché sono queste le figure che maggiormente si interfacciano con lo spettatore e quindi avere un resoconto anche da loro sembra di fondamentale importanza sia per le manifestazioni successive sia per il loro sempre più coinvolgimento nel fare "squadra".

Complessivamente però, tutti questi aspetti e le relative percezioni, psicologicamente parlando, aiutano a favorire un clima favorevole e tranquillo in cui gli operatori possono lavorare in serenità.

## Percezione nello svolgere le mansioni

Quanto appena detto è confermato anche dalla dichiarazione che i partecipanti all'indagine fanno relativamente al loro stato emotivo quando si trovano a lavorare negli stadi: la maggior parte dice di sentirsi tranquillo e sicuro nello svolgimento dei compiti.

## Percezione rispetto a ciò che pensano di loro i tifosi

Per quanto riguarda la percezione del ruolo che coloro che hanno compilato il questionario attribuiscono ai tifosi possiamo vedere che per il 71% ritengono di essere visti come controllori, per il 50,5% come una funzione di aiuto e solo per il 34,9% come ostacolo alle loro manifestazioni.

Questo dato, pur trattandosi di una percezione riportata, ha una rilevanza per lo sviluppo futuro nello Stewarding che pone un interrogativo importante sul fatto che l'essere vissuti come controllori faciliti o meno il rapporto tra operatori dello stadio e tifosi.

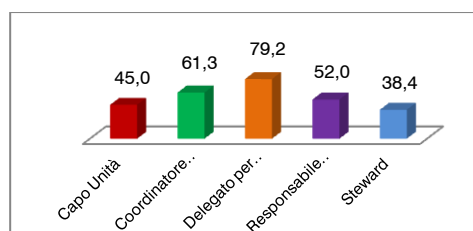
## Percezione rispetto a ciò che pensano di loro le Forze dell'Ordine

Nei riguardi delle Forze dell'Ordine, l'80,4% pensa di essere percepito come una funzione di collaboratore, dato particolarmente significativo tra gli Steward dove la percentuale interna alla categoria sale all'81,7%.

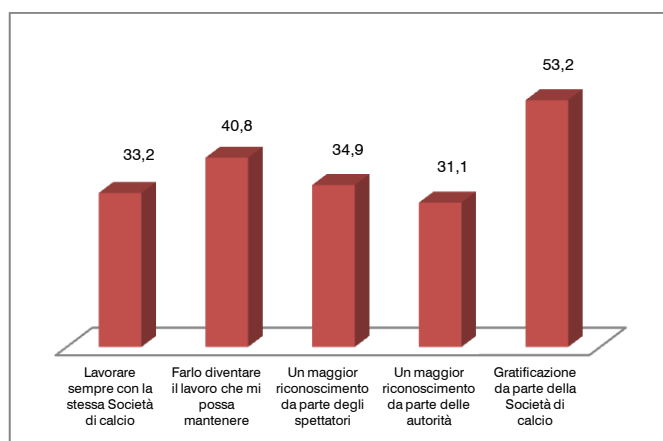
Solo il 25,3% dei partecipanti pensa di essere percepito dalle Forze dell'Ordine come subalterno e solamente il 4,2% pensa che vi sia un conflitto.

## Il senso di responsabilità

Quanto detto sopra sulla percezione che il personale degli stadi ha su di sé, sulla tutela e sulle mansioni in aggiunta e intersecata al forte senso di responsabilità che ciascuna figura sente su di sé è uno degli aspetti fondamentale e una leva su cui incentrare i futuri sviluppi di queste figure.



## Il senso di appartenenza alla categoria



Il senso di appartenenza alla categoria ricoperta dal ruolo è mediamente sentito come alto, tanto che la media complessiva è di 7,77 su una scala da 1 a 10.

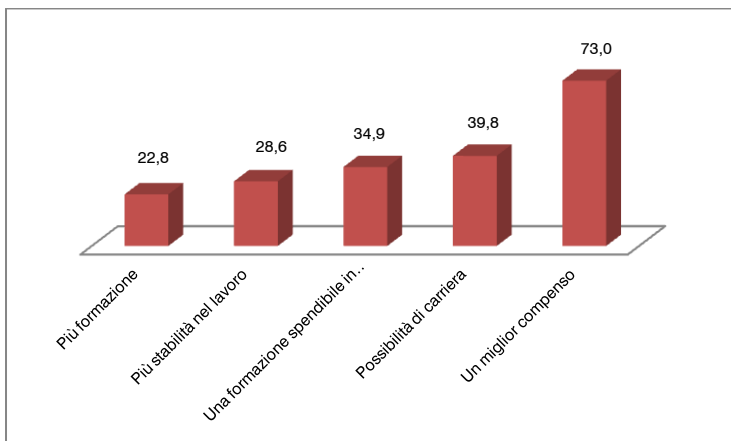
Da segnalare come gli Steward abbiano un senso d'appartenenza alla loro categoria

molto più basso di quello espresso dagli altri ruoli, mentre il più alto valore lo si riscontra tra i Coordinatori di Settore.

Ciò che i partecipanti alla ricerca hanno proposto per aumentare il senso di appartenenza a ciascuna categoria, e che rispecchia ogni categoria, è una maggior gratificazione da parte delle Società di Calcio.

Questo dato è rilevante per tutte le categorie eccetto che per i Delegati per la Sicurezza che ritengono più importante un maggior riconoscimento da parte delle autorità (cosa che invece gli Steward valutano come meno importante per lo sviluppo dell'appartenenza). Quello che da contro non sembra rilevante al fine di accrescere l'appartenenza alla categoria dei Capi Unità e dei Coordinatori di Settore è il lavorare sempre per la stessa Società di Calcio. Per i Delegati per la Sicurezza e i Responsabili di Funzione ciò che risulta superfluo è il maggior riconoscimento da parte degli spettatori (probabilmente anche perché effettivamente queste due categorie non entrano in contatto diretto con gli spettatori).

### Cosa renderebbe il lavoro migliore

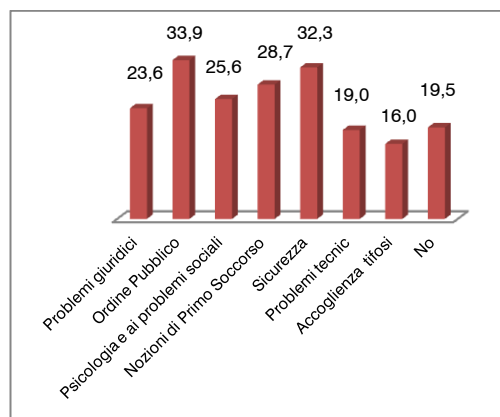


Ciò che maggiormente apprezzerebbero i partecipanti alla ricerca per migliorare il proprio lavoro sarebbe, in generale, un miglior compenso.

Cosa assai gradita da Steward, Capi Unità, Coordinatori di Settore e Responsabili di Funzioni. I Delegati per la Sicurezza vorrebbero invece più formazione (cosa che gli Steward invece non ritengono sia l'argomento primario).

### La formazione

A proposito di formazione, ciò che è stato ampiamente indagato è la percezione che i partecipanti hanno della formazione ricevuta.



La maggior parte dei partecipanti (87%) ritiene la formazione ricevuta come adeguata al compito da svolgere. L'unica figura che presenta qualche dubbio su questa adeguatezza è il Delegato per la Sicurezza nella misura in cui il 16,7% degli stessi dichiara che la stessa è insufficiente per i compiti svolti. Il fatto che la formazione sia ritenuta adeguata può essere ricondotto alle ricadute positive che essa ha avuto nella vita dei partecipanti. Infatti, il 49,1% dice di averne ottenuto beneficio perché ha aiutato "a collaborare con gli altri" e il 40,2% sente d'aver "aumentato le mie abilità sociali".

Una domanda specifica ha indagato la necessità di approfondimenti relativi alla formazione. I soggetti, in generale, hanno evidenziato principalmente la necessità di un'ulteriore formazione per quanto riguarda temi relativi all'ordine pubblico.

La categoria dello Steward, del Capo Unità e del Coordinatore di Settore sono le principali che richiedono questo tipo di approfondimento.

Queste stesse funzioni, in aggiunta al Responsabile di Funzione, non ritengono necessario approfondire temi sull'accoglienza dei tifosi.

I Responsabili di Funzione e i Delegati per la Sicurezza ritengono utile invece un approfondimento su questioni psicologiche e problemi sociali.

Quasi il 20% dei partecipanti afferma che non vi sia alcun tema da approfondire, nonostan-

te la delicatezza del compito che svolgono all'interno degli stadi. Questo dato è indicato soprattutto dagli Steward, a dimostrazione nuovamente, del basso investimento che questi hanno nel lavoro che svolgono.

### **Le doti da possedere ed eventualmente sviluppare**

Le opzioni di scelta prevedevano la capacità di dialogo, la prestanza fisica, la fermezza, e la libertà di indicarne di altre.

Ciò che è emerso è che ben il 94,1% dei partecipanti all'indagine indica nella capacità di dialogo la dote più importante per svolgere il proprio lavoro.

Da segnalare in più come tra i più giovani, indipendentemente dagli anni di lavoro negli stadi, la prestanza fisica è considerata importante. Essa perde via via di significato col passare degli anni: dall'indagine sembra che l'età di svolta sia attorno ai 35.

La fermezza è stata segnalata come una dote importante dal 64,1% dei rispondenti. I Delegati per la Sicurezza la considerano invece poco significativa, tanto da indicarla soltanto per il 32%.

### **Conclusioni**

Questa ricerca condotta sul mondo dello Stewarding ha mostrato lo stato dell'arte attuale di queste figure professionali e ha permesso di ricavare alcuni interventi possibili e alcuni suggerimenti che possono essere inseriti in questo mondo al fine di migliorare sia il servizio stesso sia il contesto in cui esso si inserisce.

---

## **Ruolo e formazione del personale per le manifestazioni pubbliche: appunti di lavoro**

di Antonio Zuliani

A margine dell'indagine condotta sul mondo dello Stewarding per conto di A.N.DE.S. sembra opportuno proporre una riflessione sul ruolo che il personale presente nelle manifestazioni pubbliche può e deve assumere in caso di situazioni di emergenza.

Appare del tutto evidente che le due figure professionali che nel nostro Paese sono preposte a questa funzione, gli addetti al pubblico spettacolo e gli steward, per motivi diversi non hanno tutte le caratteristiche utili a farli divenire protagonisti attivi in una situazione di emergenza.

Vogliamo qui proporre alcune linee di riflessione nella speranza che anche da esse nasca la proposta di una figura nuova e più adeguata allo scopo.

È del tutto evidente che tale figura, se lo stesso Legislatore vorrà prevederla, deve assumere un ruolo professionale con la relativa retribuzione e le conseguenti possibilità di sviluppo, senza le quali continueremo ad agire in situazione di precarietà.

Qui ci limiteremo a proporre alcuni punti relativi al ruolo e alla conseguente processo formativo.



## Apparire affidabili

Come abbiamo già sottolineato (Zuliani, 2017), le persone che si trovano a vivere una situazione di emergenza ricercano subito un punto di riferimento sul quale poggiare la comprensione di ciò che accade e le relative scelte da compiere.

Da questo punto di vista la presenza di personale facilmente identificabile è una prima risposta importante. Se la divisa è un efficace segnale, indossarla significa apparire agli occhi dei presenti come chi ha le competenze per affrontare il problema che l'interessato sente di avere di fronte.

Si tratta di un legame fiduciario che deve permeare tutto il comportamento del personale addetto e che si esplicita in vari modi:

- essendo disponibile ad ascoltare e, nel limite del possibile, a rispondere alle richieste delle persone;
- essendo consapevoli che si viene osservati e percepiti anche per i gesti e gli atteggiamenti assunti;
- assumendo comportamenti omogenei: le persone si attendono che chi indossa la medesima divisa abbia condotte uguali (Köning, 1971).

Ecco allora che il personale deve essere formato a comprendere che la soluzione di ogni problema sta nella capacità di collaborare tra di loro e con le direttive diramate dall'organizzazione e che ogni, seppur minima, discussione interna rischia di trasmettere l'impressione di essere nelle mani di soggetti non affidabili.

## Fornire informazioni

Correlato al primo punto c'è la necessità che il personale sappia fornire una corretta informazione. Appare evidente che per poterlo fare, lo stesso deve essere tempestivamente informato di ciò che accade e delle azioni da intraprendere, ma il suo ruolo "sul campo" è essenziale la fine di farle giungere correttamente ai presenti (Naquin e Kurtzberg, 2004).

Non va, infatti, dimenticato che, a causa della sorpresa, della conseguente ansia (non a caso Ekman e Friesen nel 2003 parlano di evento dis-aspettato) e del rumore di fondo che spesso accompagna le situazioni critiche, le persone presenti non sono in grado di comprendere appieno il significato dei messaggi diramanti dai diffusori acustici.

La intermediazione sul campo e la trasmissione dei messaggi assume un ruolo molto importante sia nel caso in cui sia necessario provvedere a un'evacuazione (ma su questo torneremo successivamente) sia quando, invece, sia utile trasmettere l'idea che la situazione è sotto controllo e che ogni azione può e va condotta con la dovuta calma.

A margine di questo ragionamento si vuole ricordare come sia del tutto inadatto dire o scrivere nelle indicazioni di emergenza frasi del tipo "in caso di incendio mantenere la calma". Ciò non solo propone una reazione del tutto contraria a quella che automaticamente l'apparato cognitivo di ogni uomo mette in atto attraverso l'azione dell'amigdala, ma non coglie l'essenza del bisogno della persona che è quello di sapere cosa fare per poter, poi, agire con calma: il contrario non può neurologicamente funzionare. Inoltre la stessa sensazione di essere ascoltati e compresi nella propria preoccupazione fa percepire ciò che si vive in modo diverso e meno negativo (Casper, Tyler e Fisher, 1988).

Assumere un chiaro e competente ruolo di comunicatore è anche un'efficace strategia per controllare le fake news, così deleterie in queste circostanze. Correggere un'informazione errata è possibile soltanto quando la persona che l'ha ascoltata ha una forte motivazione per accoglierla, se le informazioni in suo possesso sono scarse e, fondamentalmente, se ha fiducia su chi fornisce l'informazione.

Come si può vedere il termine "fiducia" è di fondamentale importanza ed essa nelle situazioni di potenziale emergenza va costruita fin dall'inizio, fin dalle prime comunicazioni che riguardano la progettazione, l'organizzazione dell'evento, l'arrivo e le necessità espresse dalle persone convenute.

## Essere da guida

Un ulteriore aspetto riguarda la funzione di guida che il personale viene ad assumere nel caso di un'evacuazione.

In questa direzione vi sono tutta una serie di comportamenti che il personale può imparare a mettere in atto e che sono del tutto efficaci perché le persone hanno, in questi frangenti, bisogno di followership (di seguire una guida), ma se la guida non ha questa consapevolezza non riuscirà a divenire un efficace "follow me".

Appare chiaro che tale funzione nasce già dall'aver risposto ai bisogni sopra segnalati dal momento dell'accoglienza in poi. Tecnicamente è però utile conoscere alcune strategie, tra le quali muovere spostandosi continuamente tra la testa e i lati del gruppo di persone che si sta scortando, fino a camminare all'indietro, guardandole (Dyer e altri, 2008). Ancora, può essere utile che qualcuno del personale si fermi sulle via di uscita facendo passare le persone e trasmettendo, al contempo, un atteggiamento altruistico (West, Griffin e Gardner, 2007).

## Altre osservazioni

Principalmente il personale va formato a sviluppare una consapevolezza situazionale, ovvero la capacità di comprendere che cosa sta realmente accadendo in quel momento. Risulta decisivo che il personale sia in grado di percepire lo stato, gli attributi e le dinamiche degli elementi presenti nell'ambiente (Endlsey, 2000). Così facendo si possono evitare due pericoli molto grandi. Il primo è quello di sviluppare troppa sicurezza sulle proprie capacità di affrontare la situazione (overconfidence), il secondo è quello di applicare sempre e comunque le stesse soluzioni solo perché hanno funzionato precedentemente. Si tratta di due aspetti entrambi delicati in specie se si vuole, come l'esperienza e gli studi insegnano, uscire dalla visione stantia delle persone presenti come componenti di una folla con comportamenti sempre uguali, per arrivare invece a parlare di folle che si riuniscono con norme, valori e

motivazioni molto diverse tra loro (Zuliani, 2018).

Al fine di sviluppare le competenze delle quali ci siamo occupati, la strategia più efficace è quella di organizzare delle esercitazioni all'interno delle quali i partecipanti siano posti nelle condizioni di confrontarsi con questi temi, di comprendere i punti di forza e di debolezza del proprio operato e di accrescere il senso di autoefficacia a fronte delle situazioni che possono incontrare.

Il senso di autoefficacia (Bandura, 1996) va distinto dall'autostima, perché fa riferimento alle esperienze concretamente vissute, anche in situazioni esercitative o di simulazione, rispetto alle proprie capacità di affrontare le situazioni, mentre l'autostima fa riferimento solamente a un'immagine positiva di sé spesso del tutto acritica. In questo senso, simulare non è tanto sinonimo di "imparare facendo", bensì uno stimolo per un'elaborazione attiva dell'esperienza (Landriscina, 2009).

## Bibliografia

- Bandura A. (1971). Il senso di autoefficacia, Edizioni Erikson, Trento, 2000.
- Casper J., Tyler T. & Fisher B. (1988). Procedural justice in felony cases, *Law and Society Review*, 22, 483-508.
- Dyer J.R., Johansson A., Helbing D., Couzin I.D. & Krause J. (2009), Leadership, consensus decision and collective behaviour in human, *Philosophical Transaction of the Royal Society*, 364, 781-789.
- Köning R. (1971). Il potere della moda, Liguori, Napoli, 1976.
- Landriscina F. (2009). Simulazione e apprendimento: il ruolo dei modelli mentali, *Journal of eLearning and Knowledge Society*, 5 (2), 22-32.
- Naquin C.R. & Kurtzberg T.R. (2004). Human reactions to technological failure: how accidents rooted in technology vs. human error influence judgments of organizational accountability, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 93, 129-142.
- West S.A., Griffin A.S. & Gardner A. (2007). Social semantics: altruism, cooperation,



mutualism, string reciprocity and group selection, *European Society for Evolutionary Biology*, 20, 415-432.

Zuliani A. (2017). Azioni e reazioni nell'emergenza. Tutto quello che si deve sapere sui comportamenti umani per costruire un piano di emergenza, EPC Editore, Roma.

Zuliani A. (2018). Persone dentro la folla: azioni e reazioni di fronte a eventi critici, in press.

---

## PERCHÉ NESSUNO HA AZIONATO IL FRENO DI EMERGENZA

di Pietro Iacono Quarantino

Il 25 gennaio 2018 tre persone sono morte e 46 sono rimaste ferite in un grave incidente ferroviario nella periferia est di Milano, nei pressi della stazione di Pioltello.

Le prime indagini sulle cause del disastro hanno ipotizzato che una carrozza abbia cominciato a deragliare a causa di un giunto al quale mancavano circa 23 centimetri di acciaio. Il treno ha viaggiato per circa due chilometri con una carrozza fuori dai binari, finché il gancio tra due vagoni ha ceduto, causando il completo deragliamento di alcuni vagoni.

Che il treno stesse viaggiando con una carrozza fuori dai binari pare dimostrato dal video registrato dalle telecamere di sicurezza della stazione di Pioltello e da ciò che una passeggera (risultata poi essere una delle vittime) stava raccontando telefonicamente alla madre, condividendo con lei la percezione che il treno stesse deragliando e l'ovvia e tremenda paura.

Molti si sono chiesti: perché nessuno dei passeggeri, che pure si stavano rendendo conto del problema, ha azionato il freno di emergenza? È possibile che, se l'avessero fatto, l'incidente avrebbe potuto essere evitato.

Non so se ciò corrisponda al vero, in questo caso specifico. Ma la domanda sull'uso del freno di emergenza merita comunque di essere approfondita, da un punto di vista psico-

logico, anche per stimolare riflessioni che possono essere utili per evitare il ripetersi della circostanza.

### **L'effetto spettatore e la diffusione di responsabilità.**

Nel 1964 una donna di nome Kitty Genovese, di New York, fu uccisa al termine di una lunga aggressione, alla quale pare che assistettero - senza intervenire - 37 persone. Perché nessuno chiamò la polizia per salvare Kitty Genovese e perché nessuno dei passeggeri del treno deragliato a Pioltello ha azionato il freno di emergenza per bloccare la corsa del convoglio?

Poco dopo l'episodio di Genovese, gli psicologi Darley e Latané realizzarono un esperimento in cui veniva indagato l'effetto della presenza di altre persone sulla propensione a intervenire in una situazione di emergenza. Alcuni soggetti vennero invitati a partecipare a una discussione sulla vita universitaria. I soggetti erano isolati ognuno in una stanza diversa e potevano comunicare solo tramite citofono. Ufficialmente, ciò avveniva per proteggere la riservatezza dei soggetti; in realtà era per ricreare il più possibile le condizioni dell'omicidio Genovese. In una condizione sperimentale i soggetti erano solo due, nell'altra erano 6. In tutti i casi, il vero sogget-

to dell'esperimento era solo uno dei partecipanti, l'altra persona o le altre 5 erano complici degli sperimentatori. A un certo punto, uno dei complici chiedeva aiuto per un finto attacco epilettico.

Come si comportarono i soggetti sperimentali? Chi si trova nella prima condizione sperimentale e quindi sapeva di essere l'unico in grado di soccorrere la persona che stava avendo un malore, interveniva tempestivamente nell'85% dei casi. Mentre soltanto il 31% dei soggetti che si trovavano nella situazione di gruppo della seconda condizione sperimentale facevano lo stesso.

Con questo studio Darley e Latané formularono la teoria dell'**effetto spettatore**: in una situazione di emergenza, la presenza di un alto numero di spettatori riduce la probabilità che qualcuno di loro intervenga. Il meccanismo alla base dell'effetto spettatore è quello della **diffusione della responsabilità**: nessuno degli spettatori dell'evento o dell'emergenza ritiene di avere la responsabilità di intervenire in prima persona. Tutti aspettano che sia *qualcun altro* a fare la prima mossa. Quando ciò avviene, anche altri si mobilitano immediatamente e partecipano alla risoluzione del problema o comunque mettono in atto comportamenti finalizzati al superamento della condizione di emergenza.

È probabile che anche sulla carrozza deragliata nell'incidente di Pioltello si sia verificato questo meccanismo di diffusione delle responsabilità e che ciò abbia inibito l'azione di comportamenti che avrebbero potuto scongiurare la tragedia, come appunto azionare il freno di emergenza.

In quella situazione, i passeggeri potrebbero essersi rimpallati reciprocamente ma inconsapevolmente la responsabilità di agire per primi. Potrebbero aver sottostimato la gravità di ciò che stava succedendo, proprio perché nessuno si stava attivando per fare qualcosa: "perché gli altri non stanno facendo niente? Forse sono io a preoccuparmi eccessivamente?"

## Come contrastare l'effetto spettatore nelle situazioni di emergenza

Dagli anni 60, quindi, sappiamo che l'effetto spettatore e la diffusione di responsabilità inibiscono la messa in atto comportamenti e producono ritardi nell'attivazione di procedure di intervento di fronte a situazioni di emergenza.

I responsabili della sicurezza e i professionisti della gestione delle emergenze devono quindi tenerne conto e pianificare procedure, meccanismi, comunicazioni affinché questo rischio sia il più possibile mitigato.

Nei grandi eventi, ad esempio, è centrale il ruolo degli **steward**: se si verifica un'emergenza, lo steward - riconoscibile dall'abbigliamento - deve essere il primo a intervenire proprio per disinnescare la diffusione di responsabilità e diventare un punto di riferimento e un modello di comportamento per gli spettatori.

Negli aerei, ad esempio, la **dimostrazione** che steward e hostess fanno prima del decollo serve a mettere a disposizione dei viaggiatori dei modelli di comportamento e a segnalare in anticipo gli indizi che in caso di emergenza dovranno guidare i loro comportamenti, come i sentieri luminosi che portano alle uscite di sicurezza.

Sappiamo inoltre che è possibile progettare gli ambienti per modellare il comportamento e le scelte delle persone che vi si trovano.

Alcuni esempi:

- in un supermercato, disporre alimenti sani ad altezza degli occhi dei clienti ne aumenta l'acquisto più di quanto farebbe la proibizione del junk food;
- è più facile raggiungere una più alta percentuale di donatori di organi fornendo ai cittadini che si trovano a richiedere la carta d'identità un modulo in cui devono barrare una casella se *non vogliono* diventare donatori, piuttosto che dover mettere una X se si vuole aderire al programma di donazione degli organi;
- mettendo una finta mosca al centro di orinatoio, si riducono le fuoriuscite di urina dell'80%, perché le persone sono pungo-

late a prendere meglio la mira per colpire la mosca.

Questi esempi sono riconducibili alla teoria delle spinte gentili di Thaler e Sunstein: secondo questi economisti comportamentali, chi progetta un ambiente nel quale altre persone dovranno prendere decisione e mettere in atto comportamento può essere considerato un *architetto delle scelte*, perché le scelte progettuali influenzeranno le decisioni e i comportamenti delle persone, in un senso o nell'altro.

Nei luoghi in cui non è possibile avere uno steward ma in cui possono comunque verificarsi delle emergenze, come ad esempio i treni, bisogna quindi agire progettando azioni di informazione comunicazione che possano contrastare l'effetto spettatore e, soprattutto, che favoriscano decisioni e comportamenti adeguati a fronteggiare la situazione di pericolo.

Ad esempio, una campagna di informazione per aiutare i viaggiatori a riconoscere le situazioni in cui è necessario azionare il freno di emergenza o per stimolare il confronto con altri viaggiatori in caso si sentano rumori insoliti.

Un altro fattore da prendere in considerazione potrebbe essere il messaggio che tutti siamo abituati a leggere accanto alla leva del freno di emergenza: "ogni abuso sarà punito". La ratio del messaggio è assolutamente condivisibile: evitare che il freno sia azionato per scherzo, per gioco o per errore. Ma quanto questo messaggio di divieto contribuisce a inibire un comportamento che in certe situazioni dovrebbe invece essere facilitato, come appunto nel disastro di Pioltello?

## Bibliografia

Darley, J.M. & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 377-383.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2014). *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità.* Feltrinelli Editore