

Anno 16, numero 57
giugno 2020
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, Pietro
Iacono Quarantino, Marti-
na Zuliani.

Articoli

La sicurezza del conducente durante il trasporto merci durante la pandemia: nuovi rischi e opportunità (Domenico Santoro)

La pandemia ha evidenziato alcuni aspetti legati alla sicurezza nell'autotrasporto sui quali occorre riflettere per imparare dall'esperienza vissuta.

Pag. 2 – 4

Tra il dire e il fare c'è di mezzo l'affordance e la spinta gentile (Antonio Zuliani e Wilma Dalsaso)

Le modalità di informazione utilizzate durante la pandemia mettono in luce come sia importante, quando si trattano temi relativi alla sicurezza, fare riferimento ai parametri dell'affordance e della spinta gentile.

Pag. 4 – 7

Senno del poi e causa-effetto: due ostacoli per comprendere l'esperienza di covid19 (Antonio Zuliani)

Rileggere quanto è accaduto durante la pandemia è fondamentale, ma occorre prestare attenzione a non farlo con la logica del senno del poi o con quella dei legami causa-effetto. Il rischio è di non comprendere ciò che è accaduto.

Pag. 7 – 9

La variabilità della prestazione per migliorare la sicurezza sul lavoro. Metodi e strumenti. Il Performance Variability Model

Presentazione del libro sulla sicurezza sul lavoro frutto della collaborazione di uno psicologo (Antonio Zuliani) e di un ingegnere (Domenico Santoro).

Pag. 10



LA SICUREZZA DEL CONDUCENTE DURANTE IL TRASPORTO MERCI DURANTE LA PANDEMIA: NUOVI RISCHI E OPPORTUNITÀ

di Domenico Santoro (*)

Tra gli effetti generali della pandemia da Sars-CoV-2, la presa di coscienza collettiva del valore di alcune professioni considerate in prima linea al servizio della comunità è tra quelli che maggiormente hanno caratterizzato l'opinione pubblica e posto le basi per una potenziale evoluzione sociale nel lungo termine.

In un contesto in cui l'impatto socioeconomico percepito prevalente riguarda da un lato la mortalità e dall'altro la perdita del reddito per moltissimi, l'esposizione diretta e continuativa al rischio di contagio di alcuni, la necessità di operare in prima linea senza poter adottare modalità di lavoro agile e talvolta senza disporre di adeguate protezioni, hanno messo in luce professioni talmente essenziali e scontate da essere diventate nel tempo invisibili.

Tra queste, quella dei conducenti addetti al trasporto merci su strada, le persone che, anche nel periodo del cosiddetto "lockdown", hanno assicurato la disponibilità delle merci nell'intero territorio nazionale, dagli alimenti per i supermercati all'ossigeno per gli ospedali, lavorando in condizioni ancora più complesse rispetto all'ordinario di un mestiere difficile e sempre meno attrattivo.

Questo articolo è dedicato alla considerazione dei fattori di contribuzione al rischio per la sicurezza del conducente introdotti dalla diffusione del Sars-CoV-2, in particolare per i conducenti addetti al trasporto di merci pericolose su cui gravano anche l'attuazione di procedure specifiche per lo svolgimento delle eventuali attività di movimentazione, l'adempimento a requisiti normativi specifici e la possibile necessità di intervento in caso di emergenza. Considerare i fattori di pericolo che generano tale contributo al rischio è importante a prescindere dal fatto che questi siano originati o enfatizzati, se già noti, dal particolare contesto sanitario, sociale ed e-

conomico. La conoscenza della loro natura e delle relative caratteristiche migliora la valutazione del rischio del lavoro ordinario a vantaggio di una gestione più efficace della sicurezza.

Quali sono dunque i principali fattori di pericolo introdotti dalla diffusione del Sars-CoV-2 cui può essere esposto il conducente di automezzi per il trasporto merci? Quali misure di contenimento possono essere adottate per contrastare il rischio che ne deriva e ottenere miglioramenti di lungo termine per la sicurezza della mansione?

I principali fattori di pericolo agiscono sul comportamento del conducente e derivano dal contesto caratterizzato da paura generalizzata del contagio, messaggi imprecisi e spesso contraddittori trasmessi dai media, diversità delle misure di prevenzione e protezione adottate dai diversi attori del sistema (autorità competenti, datori di lavoro, terze parti interagenti) e crisi economica. Tra questi, in particolare segnaliamo i seguenti.

La paura di contrarre il CoViD-19.

Se non in considerazione e trattata adeguatamente, questa reazione può rappresentare un pericolo tanto per il conducente quanto per il cliente e per gli altri soggetti che interagiscono. Questo può facilmente portare al rischio di stress addizionali e ansie che possono a loro volta indurre a bypassare consapevolmente le procedure di lavoro per limitare o evitare le attività percepite a maggior rischio, a svolgere le operazioni in fretta, a cali di attenzione inconsapevoli.

La paura di perdere il posto di lavoro.

Pur non direttamente correlato al lavoro in quanto tale, si tratta di un pericolo fortemente

presente e da tenere quindi in considerazione. I rischi associati riguardano in generale la perdita di lucidità, la propensione alla conflittualità, l'adozione di comportamenti non previsti, la distrazione che aumenta la probabilità di sbagliare operazioni automatiche e scelte consapevoli.

La difficoltà di applicare le procedure aggiuntive per la tutela della salute.

L'assenza di messaggi univoci dovuta anche alla mancanza di un coordinamento efficace tra le Regioni, ha portato i diversi attori ad adottare misure e procedure molto diverse per contrastare la diffusione della pandemia. Ciò in particolare per quanto concerne l'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, la misurazione della temperatura corporea, la raccolta di informazioni e la richiesta di dichiarazioni spesso invasive rispetto alla tutela dei dati personali, la regolamentazione della quarantena preventiva, il distanziamento sociale all'interno della cabina di guida e altre procedure specifiche a valenza territoriale. L'effetto di tali differenze è la complicazione del mestiere in senso generale, il subire passivamente le richieste con il rischio di confusione ed errore nonché perdita del prezioso stimolo che porta a contribuire attivamente alla sicurezza del lavoro.

L'utilizzo obbligatorio di dispositivi di protezione individuale non necessari.

La sovrapprotezione a danno del comfort del lavoratore è un pericolo con cui ci si può facilmente confrontare in condizioni di emergenza, quando la valutazione del rischio è considerata in subordine rispetto alla necessità di azioni immediate. Il rischio correlato è, in generale, la perdita di efficacia della misura scelta con conseguente aumento del rischio specifico oggetto della protezione. Il conducente potrebbe essere portato a utilizzare il dispositivo assegnato in modo scorretto, a non utilizzarlo quando serve, a perdere di vista la valenza delle misure di prevenzione e protezione (ad esempio, la priorità del distanziamento sociale rispetto all'uso di una mascherina), sottovalutare il rischio in virtù di una protezione di cui potrebbe non aver compreso a fondo natura e condizioni di efficacia.

L'assenza o la limitata attività dei supervisori.

L'adozione generalizzata di modalità di lavoro agile unita ai divieti di circolazione, possono comportare una riduzione delle attività di supervisione in campo già complesse da attuare nel caso del conducente. Il risultato potenziale è la riduzione di tutti quegli stimoli che l'organizzazione per cui il conducente opera può fornirgli per mantenere vive consapevolezza e attenzione, coinvolgere nella gestione della sicurezza, prevenire errori e deviazioni. Evidenti i rischi correlati.

La programmazione delle consegne in un contesto di calo della domanda.

Le implicazioni della chiusura forzata delle attività non essenziali si traduce anche in una programmazione più difficoltosa delle consegne affidata spesso alla flessibilità operativa del conducente. Così può capitare che sia necessario servire meno clienti situati a distanze significative per fatica di guida, oppure servire più clienti in un tempo relativamente ridotto per compensare inefficienze intrinseche al contesto.

La solitudine.

Guidare lungo strade deserte a causa dei divieti di circolazione, spesso in assenza di punti di ristoro per via della chiusura forzata dei relativi esercizi commerciali, è stata condizione di lavoro cui i conducenti hanno dovuto abituarsi.

La combinazione di queste circostanze è evidentemente peggiorativa del lavoro. Se da un lato la minore intensità del traffico può contribuire alla riduzione della probabilità di incidenti stradali, l'assenza completa di stimoli per periodi relativamente lunghi può rendere più complicato mantenere la concentrazione sulla guida e favorire distrazioni che il conducente subisce passivamente (ad esempio il colpo di sonno o l'essere sovrappensiero) e distrazioni cui il conducente partecipa attivamente (ad esempio, l'utilizzo del telefono durante la guida).

In tutto questo, la difficoltà di trovare punti di ristoro e la consapevolezza di potenziali criticità nell'attuazione del soccorso stradale e di interventi in caso di emergenza, rappresentano un'ulteriore complicazione che mina lo

stato mentale del conducente, con ripercussioni potenzialmente importanti nel breve e nel lungo termine nella capacità di concentrazione, nell'esercizio della calma richiesto in caso di emergenza e nella precisione attesa da chi ha stabilito le procedure di lavoro.

La gestione di questi rischi non è semplice e richiede attenzione continua e prontezza di intervento nel rilievo degli errori e delle deviazioni, quindi presenza fattiva nelle diverse fasi del lavoro del conducente. E' essenziale considerare questi pericoli nell'ambito del processo di analisi del rischio basato sulla conoscenza puntuale del contesto di lavoro. Questi alcuni spunti di riflessione in merito alle azioni che è ragionevole aspettarsi quale risultato:

- analisi degli scenari prevedibili e identificazione delle misure da adottare caso per caso nell'ambito di un piano aziendale consistente;
- redazione di semplici procedure di lavoro specifiche per ogni scenario e comprensive delle indicazioni relative alla scelta dei dispositivi di protezione individuali;
- aggiornamento sistematico delle procedure in funzione dell'evolversi del contesto e della valutazione del rischio, condizione essenziale per preservare coerenza e credibilità delle misure di prevenzione e protezione agli occhi dei lavoratori;
- comunicazione trasparente e tempestiva in merito all'esistenza di un piano aziendale e delle procedure che contempla;
- formazione in merito ai pericoli, ai rischi e alle relative misure di prevenzione e protezione;
- formazione dei manager per la gestione efficace della paura e delle altre emozioni di cui si può prevedere il manifestarsi;
- formazione degli addetti alla logistica in merito alla valutazione dei rischi del conducente affinché tengano conto delle condizioni di lavoro e delle potenziali conseguenze;
- istituzione di un sistema di comunicazione che consenta l'espressione di feedback da parte dei conducenti e il coinvolgimento attivo dei rappresentanti per la sicurezza e dei medici competenti (interviste a fine giornata, metodi e strumenti per la segnalazione di condizioni pericolose e difficoltà operative, riunioni con periodicità predefinita);

- istituzione di pause sistematiche in aggiunta a quelle stabilite dalla legge per favorire il mantenimento della concentrazione alla guida;
- svolgimento di verifiche tecniche degli impianti sottoposti a fermo per sospensione temporanea delle attività industriali;
- svolgimento di prove di emergenza simulate che contemplino l'uso dei dispositivi di protezione aggiuntivi e la prova di scenari di rischio biologico;
- supporto fattivo e incentivi e riconoscimenti per lo svolgimento delle attività quotidiane in condizioni di particolare difficoltà personale e tecnica

Bibliografia

AA.VV. Salute e sicurezza nel trasporto e nella movimentazione delle merci, Regione Veneto, 2004

COVID-19 - Principali novità per le imprese di autotrasporto,

<http://www.shv.cnabz.com/index.php/it/component/k2/item/4500-emergenza-covid-19-principali-per-le-imprese-di-autotrasporto>

Hollnagel E. (2014). Safety-I and Safety-II, Hirelia, Milano, 2016.

Santoro D. (2019). La variabilità della prestazione è una risorsa per la gestione della sicurezza, *PdE*, 54, 2-4.

Zuliani A. (2017). Analisi di infortuni e incidenti. Le trappole mentali ricorrenti e le strategie per migliorare le misure di prevenzione, *Ambiente&Sicurezza sul Lavoro*, XXXIII, 9, 40-50.

Zuliani A. & Santoro D. (2019). La variabilità della prestazione per migliorare la sicurezza sul lavoro. Metodi e strumenti. Il Performance Variability Model, Wolters Kluwer, Milano.

(*) Domenico Santoro è QHSE & Industrial Risk Management Director del Gruppo Air Liquide Italia. È professore a contratto in "Sistemi di gestione industriale e di certificazione" presso l'Università degli studi di Milano-Bicocca. Si occupa da anni di gestione di qualità e gestione di ambiente, salute e sicurezza sul lavoro in contesti industriali di primaria importanza, presso i quali opera in Italia e all'estero.

TRA DIRE E IL FARE C'È DI MEZZO L'AFFORDANCE E LA SPINTA GENTILE

di Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso

L'esperienza della pandemia da Sars-CoV-2 rappresenta un utile insegnamento anche per tanti altri contesti, oltre a quello pandemico, nei quali è necessario non solo informare i soggetti interessati dei rischi che corrono, ma anche stimolare comportamenti idonei.

Infatti, proprio perché non abbiamo potuto combattere il Sars-CoV-2 con cure adeguate o con un vaccino, ci sono state date come strumento principale alcune misure per la prevenzione del contagio. Indicazioni di per sé semplici come l'uso della mascherina, la distanza di sicurezza (malauguratamente chiamata per troppo tempo "distanza sociale"), il lavarsi le mani, ma che non appartengono alle nostre abitudini automatiche; anzi alcune confliggono con esse. Tanto che, non appena si è attenuata la pressione della pandemia, noi stessi, che le avevamo accettate, abbiamo cominciato ad abbandonarle.

Da ciò emerge che informare sui comportamenti corretti da assumere non è sufficiente a farli divenire patrimonio personale: è quindi indispensabile riflettere anche su come portare le persone ad adottarli. Ciò non solo per non ricadere nella pandemia, ma come atteggiamento verso ogni misura di sicurezza.

Il contributo della psicologia

Proprio questi parziali insuccessi ci spingono a porci il quesito su quali siano le strategie migliori per favorire l'adozione di comportamenti adeguati alla protezione delle persone, non solo per eventi come una pandemia, ma anche in generale in tema di sicurezza.

Van Bavel e colleghi (2020), in un recente contributo, hanno messo in luce l'importanza dell'applicazione delle conoscenze proprie

della psicologia al fine di adattare il comportamento umano alle raccomandazioni degli esperti. In questa direzione hanno massimo risalto i meccanismi cognitivi legati al funzionamento della nostra mente, già largamente messi in mostra dai lavori di Kahneman e Tversky (Armeyones, 2020).

L'affordance delle procedure

Il concetto di affordance, messo in luce da Norman (1988; 2013), riguarda gli indizi che un oggetto o una procedura forniscono circa il proprio utilizzo.

Una volta riconosciuto l'oggetto e stabilito ciò che vogliamo fare, l'opzione selezionata viene presentata all'area premotoria, dove, grazie al lavoro dei neuroni visuo-motori, viene codificata l'azione pertinente da mettere in atto.

Da questo punto di vista, gli oggetti sono interpretati quali ipotesi di azione. E questo significa che gli oggetti da noi percepiti sono compresi (cioè "contenuti" dentro di noi) sulla base del loro valore pratico, ossia di "cosa possiamo fare" interagendo con essi, e non sulla base del loro significato astratto (Rizzato e Donelli, 2011).

Ecco allora che se una persona, di fronte a un oggetto senza affordance, l'utilizzo e l'interazione con lo stesso si complicherà e aprirà la possibilità a innumerevoli errori.

Per calare questo concetto su un'esemplificazione torniamo alle misure suggerite per contrastare il Sars-CoV-2 e nello specifico vediamo quella relativa alla distanza di sicurezza. In alcune situazioni si è cercato di favorirla ponendo sui pavimenti dei segnali atti a regolare le persone in coda. Altre volte però questi strumenti non si sono rivelati altrettanto idonei a segnalare l'analoga distanza come ad esempio tra le persone in movimento all'interno di una struttura o di un ufficio. In questo caso, spesso, è stato solo richiesto alle persone di mantenere in metro,

senza alcun tipo di affordance. Questo ha creato una certa difficoltà nell'attuare questa procedura di sicurezza.

Sono due i principali motivi di queste difficoltà.

Il primo deriva da un dato prettamente fisiologico: né i nostri occhi né il nostro cervello funzionano come una cordella metrica, in grado di apprezzare con esattezza la distanza proposta di un metro e di segnalare prontamente se viene in qualche modo violata.

Il secondo deriva dal fatto che le distanze tra le persone in movimento dipendono da tutti i soggetti in gioco e, quindi, non si può adottare un segnale "fisso".

Ma, nonostante queste difficoltà, molto si può fare. Ad esempio, nella nostra esperienza professionale abbiamo suggerito una soluzione che si pone al confine tra l'affordance e il concetto di "spinta gentile", di cui parleremo di seguito, e che abbiamo proposto per un museo. All'ingresso è stato posto un passaggio guidato da alcune orme a terra, che invitano il visitatore a passare tra quattro figure. Figure di cartone poste tra loro alla corretta distanza di sicurezza, cosicché il visitatore, passando tra loro, ne faccia esperienza. Un'esperienza corporea che viene ripetuta anche in altri punti chiave del museo, così per ricordare "quanto è un metro".

Il ricorso alla "spinta gentile"

Anche il concetto di "spinta gentile" (Thaler e Sunstein, 2008; Sunstein, 2014) può essere fonte di altre ispirazioni utili a stimolare comportamenti corretti a livello di sicurezza. Thaler e Sunstein sottolineano come i responsabili delle organizzazioni siano degli "architetti delle scelte" per il modo stesso con il quale predispongono un ambiente o una procedura. Ciò significa che così facendo spingono le persone a uno o a un altro comportamento. Tale "architettura" c'è sempre, viene sempre inevitabilmente creata, sia essa il prodotto consapevole o meno. Questo è molto importante in specie nel campo della sicurezza (Zuliani, 2018) laddove è fondamentale aiutare le persone a compiere in modo semplice e automatico le scelte che farebbero comunque autonomamente se avessero a disposizione tutto il tempo e tutte le informazioni necessarie. Ciò che conta è diven-

tare ed essere dei buoni architetti delle scelte.

Un appoggio in questa direzione ci viene da quella che Samuelson e Zeckhauser (1988) hanno chiamato "tendenza verso lo status quo". Si tratta della predisposizione umana a mantenere come valide le opzioni di default, facendo prevalere l'inerzia che spinge a conservare inalterata la situazione così come viene presentata. Un esempio noto a tutti riguarda il nostro cellulare: nonostante vi sia la possibilità di settarlo nei modi più diversi siamo spinti a rimanere su quello di default. Un po' perché è effettivamente efficace, e un po' perché cambiare chiede uno sforzo e un'applicazione di risorse cerebrali forse troppo costose. Sintetizzando il default deve essere creato da dei "buoni architetti delle scelte".

Tornando alla pandemia, molte delle scelte compiute in questi mesi, a partire da come è stata presentata l'app. Immuni, non hanno tenuto conto di questi concetti. Abbiamo l'impressione che non ci si sia soffermati a riflettere su come favorire e su come non rendere più complicati i processi mentali e decisionali delle persone.

Il caso Immuni

Immuni è l'applicazione attraverso la quale ci si propone di tracciare la diffusione di nuovi casi della pandemia. Non vogliamo qui discutere l'assoluta necessità di dotarsi di uno strumento di questo genere, ma comprendere perché nella sua presentazione si sia scelta una linea difensiva: quasi a scusarsi con le persone per la richiesta della sua utilizzazione. Non si comprendono altrimenti tutti i riferimenti alla garanzia verso la privacy, rispetto al grande valore pro-sociale di questa applicazione. Scelta poi corretta, in questi ultimi giorni, nello spot ufficiale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ma che ha comunque cancella il primo priming dato all'applicazione.

Il valore pro-sociale poteva essere un'ottima spinta gentile proprio perché gli atteggiamenti pro-sociali sono stati la base del successo di difesa dalla pandemia nella mi-

sura in cui ognuno, ad esempio indossando la mascherina, ha scelto di proteggere l'altro. Scelta, per dirla con il linguaggio di Cialdini (1984), che ha fatto scattare uno dei meccanismi più importanti in grado di influenzare i comportamenti delle persone: la reciprocità. Reciprocità messa largamente in crisi dalla scelta paventata da molte regioni di non adottare Immuni.

Ciò significa che se una persona ha scaricato l'app rischierà di non poter informare soggetti che ha incontrato in altre regioni e viceversa: a proposito di spinta alle azioni sociali!

Come si vede si tratta certamente di dettagli che, se presi singolarmente, non inficiano la validità tecnica di Immuni, ma ne possono vanificare l'efficacia.

Bibliografia

- Armayones M. (2020). El comportamiento, una bala contra la COVID-19. *Mente y Cerebro*, 102, 22-28.
- Goldstein N.J., Martin S.J. & Cialdini R.B. (2007). 50 segreti della scienza della persuasione, Tea Editore, Milano, 2010.
- Johnson E.J. & Goldstein D. (2003). Do Defaults Save Lives?. *Science*, 302, 1338-1339.
- Medvec V.H., Madey S.F. & Gilovich T. (1995). When Less Is More: Counterfactual Thinking and Satisfaction Among Olympic Medalists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 603-610.
- Norman D. (1988; 2013). La caffettiera del masochista. Giunti, Firenze.
- Rizzato M. & Donelli D. (2011). Io sono il tuo specchio: neuroni specchio e empatia. Edizioni Amrita, Torino.
- Samuelson W. & Zeckhauser R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Sunstein C.R. (2014). Effetto nudge. La politica del paternalismo libertario. Università Bocconi Editore, Milano, 2015.
- Thaler R.H. & Sunstein C.R. (2008). La spinta gentile. Feltrinelli, Milano, 2014.
- Van Bavel J.J., Baicker K. & Willemstad R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4, 460-471.
- Zuliani A. (2017). Azioni e Reazioni nell'emergenza. EPC Editore, Roma.
- Zuliani A. (2018). Le reazioni alle emergenze. Il ruolo delle "spinte gentili". *Ambiente & Sicurezza sul lavoro*, anno XXXIV, 3, 28-37.

SENNO DEL POI E CAUSA-EFFETTO: DUE OSTACOLI PER COMPRENDERE L'ESPERIENZA DI COVID19

di Antonio Zuliani

In questi giorni molti motivi ci spingono a cercare di ricostruire quello che è accaduto in questi mesi. D'altra parte un'esperienza così nuova e per molti versi drammatica non può essere riposta nella memoria senza un tentativo di spiegazione e di messa in ordine.

Il senno del poi

Nel lavorare per questa ricostruzione possiamo imboccare due le strade diverse. Una rivolta alla ricerca delle responsabilità, la seconda attenta più a comprendere ciò che è

accaduto affinché non si ripeta più. Si tratta di due percorsi molto diversi, ma entrambi condividono la possibilità di cadere e affidarsi al semplicistico meccanismo del senno del poi (predictability in hindsight). Questo meccanismo risulta estremamente negativo perché riduce, o addirittura impedisce, di imparare dall'esperienza rischiando così di evidenziare solo gli eventi accaduti che sembrano avere una logica rispetto al risultato finale.

Se ci sembra di aver "sempre saputo" come sarebbero andate le cose ci precluderemmo ogni possibilità di apprendere dai nostri errori, togliendo così al cervello uno dei suoi maggiori strumenti per imparare da quello che accaduto.

Il senno del poi ci priva di questa grande opportunità di apprendimento e, come ricordano Hollnagel e altri (2006), riduce la capacità di resilienza di un'organizzazione che si basa sulla capacità di adottare un criterio di previsione degli eventi concettualmente opposto da quello offerto da questa prospettiva.

Se la logica adottata risulta essere quella del senno del poi (Fischhoff e Beyth, 1975) possiamo attenderci effetti perniciosi sulla valutazione che viene data a quanto accaduto. Utilizzando questa via siamo indotti a considerare ciò che è accaduto sulla base dell'esito finale buono o cattivo e non sul processo che ha portato a questo risultato (Baron e Hershey, 1988). Ciò rende pressoché impossibile valutare una decisione in maniera adeguata, ossia in base alle informazioni e alla situazione presente quando è stata presa la decisione. Ancor di più, adottare il senno del poi ci induce a trovare soluzioni prevalentemente burocratiche o colpevolizzanti (Tetlock, 1985).

Soluzioni che spingeranno le persone ad affrontare ogni nuova situazione sotto il giogo della preoccupazione di doversi poi rammaricare di ogni decisione presa. Molto spesso nel momento nel quale si prende una decisione non sappiamo ciò che effettivamente accadrà: ci saranno delle buone scelte con conseguente esito, ma vi saranno anche scelte buone con conse-

guenze negative come scelte scadenti che avranno delle conseguenze positive. Ciò per il fatto che possono intervenire molteplici fattori, anche del tutto imprevisi a cambiare il percorso preventivato.

Proprio in queste occasioni il bias del senno del poi può indurci a ritenere di "aver sempre saputo" che le cose sarebbero "finite così" privandoci della possibilità di esaminare le vere cause del fallimento o del successo. Cadere in questo errore cognitivo significa sviluppare una pericolosa confidenza verso capacità che non si hanno o a considerarsi semplicemente sfortunati.

García Márquez descrive bene questa situazione nelle prime pagine del suo libro "l'amore ai tempi del colera" quando scrive "era inevitabile: l'odore delle mandorle amare gli ricordava sempre il destino degli amori contrastati".

Causa-effetto

Collegato al bias del senno del poi ci imbattiamo nella constatazione che il nostro cervello sembra prediligere le connessioni causa-effetto al punto tale da ricercare sempre una spiegazione che soddisfi questa esigenza, anche se con esiti sorprendenti.

Un esempio forse estremo, ma illuminante, lo riporta Dobelli (2011) immaginando 1 milione di scimmie che giocano in borsa, ovviamente comprando e vendendo azioni assolutamente a caso. Con tutta probabilità negli anni forse una sola di queste scimmie avrà ricavato utili straordinari dai suoi investimenti tanto da essere indicata come "la scimmia di successo". Molti si chiederanno, magari per raggiungere gli stessi risultati, quali siano i principi fondamentali del suo successo. Forse perché mangia più banane? Forse perché dorme a testa in giù? Forse perché si spulcia in un determinato modo? Il problema è che noi abbiamo bisogno di spiegare questo risultato sulla base del successo ottenuto da una scimmia e non sull'analisi del processo che ha portato questo risultato. Nel primo caso inventeremo delle spiegazioni, nel secondo caso comprenderemo che si tratta dell'intervento del caso.

Fuori dell'ambito le nostre amiche scimmie quante volte attiviamo questo processo di fronte al successo di tanti uomini?

Sempre in questo campo Gandolfi (2004) riporta una pagina di Russo e Schoemaker (1989) che raccontano di un vincitore della Lotteria Nazionale Spagnola che, intervistato su come avesse fatto a vincere (già la domanda è ben strana visto che si tratta di un'estrazione casuale), rispose che aveva cercato un numero che finisse con 48 perché per 7 sere aveva sognato il numero 7, e 7 per 7 fa Si certo fa 49, ma anche se l'uomo non sapeva fare la moltiplicazione si era convinto che quella fosse stata la sua strategia vincente ... e come dargli torto.

Bibliografia

- Baron J. & Hershey J.C. (1988). Outcome bias in decision evaluation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 569-579.
- Dobelli R. (2011) L'arte di pensare chiaro, Garzanti, Milano, 2013.
- Fischhoff B. & Beyth R. (1975). I Knew It Would Happen: Remembered Probabilities of Once Future Things, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1-16.
- Gandolfi A. (2012). Decidere nell'incertezza. Edizioni Casagrande. Bellinzona.
- Garcá Márquez G. (1985) L'amore ai tempi del colera, Mondadori, Milano, 1994.
- Hollnagel E., Woods D. D. & Leveson N. G. (2006). Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot, UK, Ashgate.
- Roese N.J. (1997). Counterfactual thinking, *Psychological Bulletin*, 121, 133-148.
- Roese N.J. & Hur T. (1997). Affective determinants of counterfactual thinking, *Social Cognition*, 15, 274-290.
- Russo J. E. & Schoemaker P. J. H. (1989) Winning Decisions: Getting it Right the First Time, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc
- Tetlock P. E. (1985). Accountability: The Neglected Social Context of Judgment and Choice, *Research in Organizational Behavior*, 7, 297-332.

LA VARIABILITÀ DELLA PRESTAZIONE PER MIGLIORARE LA SICUREZZA SUL LAVORO. METODI E STRUMENTI. IL PERFORMANCE VARIABILITY MODEL.

Antonio Zuliani e Domenico Santoro



Come possiamo utilizzare concretamente le nuove conoscenze in ambito neuroscientifico e i nuovi paradigmi del safety management al fine di migliorare l'efficacia della gestione della sicurezza a

vantaggio dei lavoratori? Possiamo unire le nostre diverse competenze per sviluppare metodi e strumenti che possano concretamente essere utilizzati nella pratica di ogni giorno?

Nella variabilità della prestazione risiedono le risorse per migliorare la gestione della sicurezza sul lavoro, basandosi non esclusivamente su ciò che va male bensì su tutto ciò che accade in condizioni normalità in assenza di incidenti e infortuni.

“Variabilità della prestazione” significa mettersi nelle condizioni di imparare dalla capacità di adattamento del sistema e utilizzare quanto appreso per creare nuovi strumenti o migliorare quelli in essere, dalle istruzioni operative alle verifiche in campo, dalle osservazioni comportamentali alla formazione e alle barriere di sicurezza in genere.

Per fare questo bisogna superare l'ostacolo riguardante la numerosità delle occorrenze da considerare: se infatti, gli episodi negativi (incidenti, infortuni ...) sono relativamente pochi, gli eventi non negativi sono moltissimi e gestirli è certamente complesso.

In questo libro spieghiamo come fare, forniamo gli strumenti e le applicazioni in tre campi esemplificativi: l'analisi degli episodi incidentali, l'osservazione comportamentale di sicurezza, la formazione dei conducenti ai fini della sicurezza dei trasporti.

Tutto questo è basato sull'applicazione del Performance Variability Model, il modello per inquadrare tutto ciò che si presenta diverso dall'output atteso, per dare contezza degli errori e delle violazioni che caratterizzano l'attività di lavoro visti come una grande opportunità e non più come un problema da risolvere.

Questo si fonda a sua volta sulla conoscenza delle dinamiche che caratterizzano il funzionamento del nostro cervello delle quali abbiamo diffusamente scritto in capitoli dedicati al supportare l'attività del responsabile della gestione della sicurezza e dei manager operativi i quali, tutti insieme e con il reale coinvolgimento attivo dell'organizzazione cui appartengono, avranno numerose nuove armi per combattere gli incidenti e gli infortuni.