

Anno 16, numero 58
novembre 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 Mulone, Attilio Pagano, Pietro Iacono Quarantino, Martina Zuliani.

La pandemia ci ha colpiti tutti ed è intervenuta pesantemente nel modificare le nostre abitudini e il nostro modo di operare. Come Studio stiamo supportando molte aziende in questa fase e gli articoli di questo numero di PdE vogliono essere un ulteriore contributo alla riflessione su alcuni temi decisivi per il futuro della sicurezza e della risposta all'emergenza.

Dopo il lavoro a domicilio (Antonio Zuliani e Wilma Dalsaso)

In questo periodo il lavoro a domicilio è una scelta indispensabile. Lo è altrettanto iniziare a pensare al dopo.

Pag. 2 – 4

La cultura della sicurezza a casa nostra (Domenico Santoro)

La cultura della sicurezza calata nella singola realtà aziendale utilizzando dei fattori di analisi che permettano di comprendere quanto sia radicata, matura e incisiva.

Pag. 4 – 6

Quando abitudini e routine diventano alleate della sicurezza (Wilma Dalsaso e Antonio Zuliani)

Spesso abitudini e routine sono cause di incidenti ed errori, ma possono divenire utili alleate della sicurezza.

Pag. 6 – 8

Parole e ambiente: l'effetto priming nella comunicazione (Antonio Zuliani)

Quando si predispone una comunicazione occorre valutare attentamente l'effetto priming delle prime parole utilizzate.

Pag. 9 – 10

The imitation strategy (Wilma Dalsaso)

L'apprendimento per imitazione è una strategia importante anche nel mondo della sicurezza sul lavoro

Pag. 10 – 12

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

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

Pag. 12 – 13



DOPO IL LAVORO A DOMICILIO

di Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso

In questi giorni di novembre 2020 si sta incrementando il lavoro a domicilio: decisione ineccepibile per contrastare gli effetti dalla pandemia, ma questo è anche il momento per riflettere e per prepararsi al domani. Quando tra qualche mese, con la fine della pandemia, si presenterà l'occasione di decidere se continuare o meno con il lavoro da casa.

Smart e home working

Riteniamo che occorra però fare chiarezza su un aspetto: la forma di lavoro di cui stiamo parlando cos'è?

Se leggiamo con attenzione cosa dice l'Osservatorio Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano vediamo che definisce lo smart working come "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati". Lo stesso Ministero del Lavoro ne parla come di "una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, stabilita mediante un accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività".

Strano paese il nostro, non solo appiccichiamo termini inglesi a ogni cosa possibile, ma lo facciamo spesso nel modo sbagliato. Certo è molto più bello e romantico chiamare il lavoro da casa "smart" o "lavoro agile", ma farlo non cambia la realtà, la realtà di un lavoro da casa che, non solo è poco "smart", ma è anche poco regolamentato dalle leggi e dai contratti di lavoro, che si è avviato per ne-

cessità (la pandemia) senza la necessaria preparazione organizzativa e culturale.

Proprio nella logica che perseguiamo nel nostro lavoro, vediamo cosa possiamo imparare dall'esperienza attuale e come prepararci al futuro. Pur assodato che continuiamo a chiamare smart working quello che non lo è, le riflessioni seguenti rimangono attuali.

Il rientro

Come accennato all'inizio, tra qualche mese saremo nelle condizioni di decidere se continuare o interrompere questa esperienza di home working.

Proponiamo alcune considerazioni di natura psicologica che sembrano utili sia che la decisione sia quella di programmare il rientro di tutti i lavoratori, sia che si opti per mantenere comunque un'aliquota degli stessi con forme di lavoro misto (alcuni giorni a casa e alcuni in sede aziendale).

La ricomposizione del gruppo

Il tema sul quale riflettere e sul quale lavorare già da adesso riguarda la ricomposizione del gruppo di lavoro.

Inizialmente la cosa potrà trovare un assenso di massima perché, occorre ricordarlo, il lavoro a domicilio così come spesso si è stati costretti a organizzarlo, causa pandemia, ha presentato per molti difficoltà non da poco. Ma, richiamare al lavoro in sede i dipendenti non significa automaticamente ricomporre il gruppo. Per questo motivo riteniamo sia indispensabile riflettere già da ora quali difficoltà relazionali potranno determinarsi, proprio in ragione dell'esperienza vissuta durante la pandemia.

Non dimentichiamo che per tutto il tempo nel quale il dipendente ha lavorato a casa sono necessariamente venuti a mancare tutti

i piccoli segnali e rituali che caratterizzano ogni singolo gruppo di lavoro. Dal caffè, agli aspetti relazionali che scandiscono ogni incontro, dai più informali a quelli ritualizzati. Questa lunga separazione non solo ha interrotto le forme di questi legami (e spesso alcune di queste forme sono anche sostanza), ma farà reincontrare persone che hanno vissuto esperienze che possono aver determinato degli stati emotivi che hanno inciso nella vita di ognuno e che si riverseranno sul ritrovato gruppo.

Vediamone alcuni

Il perdurare per lungo tempo dell'incertezza determinata dalle fasi della pandemia può portare a reazioni personali atte a controllare in qualche modo la sofferenza emotiva e cognitiva legata all'incertezza stessa. L'iniziare a dare credibilità a interpretazioni che comunque danno una visione "certa" a quello che sta accadendo è una tendenza cognitiva nota, il che fa presupporre che in questa fase di estrema incertezza molte persone possono aderire a visioni diverse che acquisiscono le diversità e accrescono la possibilità di conflitto quando queste si riuniscono.

Aver vissuto esperienze drammatiche come la malattia o la perdita per essa di persone care. Ma anche solo la preoccupazione per la salute o anche per il futuro economico dei propri cari può creare in ciascuno un vissuto emotivo atto a modificare il suo modo di rapportarsi con gli altri. È ben vero che si tratta di esperienze che possono accadere nel corso della vita di ciascuno; ma in questa fase si sono certamente acuite e per di più ogni persona le ha vissute più sul versante personale che all'interno di una fondamentale elaborazione collettiva. Ben sappiamo (Zuliani, 2007) come l'elaborazione di ogni evento drammatico diminuisca la possibilità che lo stesso determini un trauma psicologico sia nella persona che lo ha vissuto sia nella collettività.

Accanto a questi aspetti legati al rapporto personale con la pandemia, ve ne sono altri maggiormente connessi al funzionamento del gruppo stesso. Ogni gruppo di lavoro vive, inevitabilmente, dei momenti di incomprensione e di tensione

tra i suoi membri. Si tratta di piccole tensioni e incomprensioni quotidiane che siamo soliti sperimentare con le persone che ci circondano, ma che ogni gruppo ha imparato a gestire anche attraverso piccoli gesti e segnali non verbali.

Nella protratta situazione di lavoro a domicilio c'è la fondata possibilità che proprio tutti questi delicati meccanismi di compensazione e di alleggerimento delle tensioni interne siano venuti meno, proprio perché hanno spesso ragion d'essere all'interno di relazioni vissute in presenza.

Occorre quindi prendere in considerazione la possibilità che tante difficoltà che si incontrano sempre nel corso di un lavoro non abbiano avuto la possibilità di essere risolte. Le stesse possono, quindi, entrare all'interno di una sorta di escalation di incomprensione prima e di aggressività dopo, che rischiano di scaricarsi nel momento della ricomposizione del gruppo.

Come ovviare a tutto ciò? Queste difficoltà e tensioni possono essere risolte con il mezzo che più utilizziamo oggi per rapportarci con gli altri: la videoconferenza?

Forse sì, ma anche attorno a questa possibilità occorre sviluppare una cultura di gruppo e organizzativa da curare fin dalle prossime settimane.

Qualche suggerimento

Le problematiche affrontate mostrano come siano da prevedere interventi a favore sia del singolo lavoratore sia del gruppo di lavoro e della sua riorganizzazione. In questo articolo ci soffermiamo sul primo punto, riservandoci una riflessione più approfondita sul tema del gruppo di lavoro nel prossimo numero di PdE.

Proviamo ad analizzare alcune attenzioni che possono essere attivate anche in questa situazione determinata dal lavoro a domicilio.

In primo luogo è indispensabile che il dirigente e il proposto conoscano i vissuti e i problemi che stanno affrontando i collaboratori che lavorano a casa. Le loro preoccupazioni, che possono riguardare come abbiamo detto anche aspetti extralavorativi. Vissuti che evolvono nel tempo anche in relazione al

mutare dei vissuti sociali in merito. Il prefigurarsi dell'attuale riacutizzarsi della pandemia, a titolo di esempio, non segnala solo un problema sanitario, ma anche l'aggravarsi di un senso di insicurezza verso il futuro che era stato precedentemente edulcorato con slogan del tipo "tutto tornerà come prima" o "ce la faremo".

Questa attenzione comporta la scelta di dedicare del tempo all'ascolto delle problematiche espresse dai collaboratori. È ben vero che spesso non si hanno risposte dirette, ma il fatto di sentirsi ascoltati fornisce un senso di fiducia di inestimabile valore. Queste due prime riflessioni suggeriscono l'opportunità di pensare sulla necessità di introdurre anche in Italia la figura del "peer supporter". Si tratta di un lavoratore che, a seguito di uno specifico percorso formativo, è in grado di prestare un supporto psicosociale ai colleghi che stanno vivendo una situazione di difficoltà nell'ambito lavorativo (Zuliani e De Marzi, 2006; Zuliani, 2011).

La terza attenzione è quella di costituire del-

le occasioni di incontro anche informale con i collaboratori, pur nel rispetto delle misure di sicurezza.

Anche se esperienze limitate e parziali, possono comunque servire per mantenere anche il senso di quella presenza fisica fondamentale nella determinazione delle relazioni.

Detto questo, sarà indispensabile programmare con attenzione le fasi del rientro predisponendo un progetto articolato all'interno del quale riteniamo sia indispensabile la collaborazione di uno psicologo.

Bibliografia

Zuliani A. & De Marzi K. (2006). Il peer supporter: un modello da conoscere e su cui riflettere, *PdE*, anno 2 (6), 4-7.

Zuliani A. (2007). *Manuale di Psicologia dell'emergenza* (Seconda edizione), Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN).

Zuliani A. (2011). *Rapina! Attenti alla vittima*, Knemesi Editore

LA CULTURA DELLA SICUREZZA A CASA NOSTRA

di Domenico Santoro

Nell'ultimo decennio, sempre più frequentemente la gestione della sicurezza è stata legata al concetto di cultura della sicurezza. Cultura della sicurezza come obiettivo, cultura della sicurezza come indicatore, come fattore descrittivo di un contesto organizzativo in relazione a un andamento infortunistico, a un comportamento prerogativa di un dato gruppo.

Questa tendenza è in qualche modo rappresentativa della naturale evoluzione storica del safety management che sempre più ricerca le proprie prospettive di lavoro e miglioramento nell'interiorizzazione del concetto di sicurezza come valore condiviso da parte di tutti coloro che costituiscono

un'organizzazione e i diversi team sono tra loro interdipendenti [1].

Così oggi è relativamente semplice trovare numerose definizioni di cultura della sicurezza e, allo stesso tempo, relativamente complesso trovare modelli e metodi di lavoro che il safety manager possa adattare in modo efficace al proprio contesto operativo [2], [4].

Se si pensa al fatto che le definizioni sono basate sui concetti di valori e attitudini che in una data organizzazione influenzano i comportamenti e le decisioni in materia di sicurezza, la mancanza di modelli universali può risultare del tutto naturale: la cultura della sicurezza è propria di una data organizzazione, si sviluppa e si esprime in modo diverso

in ogni contesto operativo. Ciò che conta è essere consapevoli di quale sia quella della propria organizzazione, conoscerne i fattori caratterizzanti e avere contezza di quale sia il relativo grado di maturità, eventualmente in relazione a contesti operativi assimilabili al proprio nell'ambito di un benchmark virtuoso.

Cosa è la cultura della sicurezza nell'organizzazione in cui lavoro? Quali sono i fattori che la caratterizzano e la determinano? In che modo influenza la capacità della mia organizzazione di stabilire e raggiungere obiettivi efficaci ai fini della sicurezza?

Si tratta di quesiti generali la cui risposta non sempre è semplice, immediata e soprattutto univoca. Porseli, porli al proprio team o più in generale al management può rappresentare il punto di partenza di un percorso verso il miglioramento dei propri sistemi e metodi di gestione quindi dei risultati. Un percorso non scontato, certamente proficuo.

L'esercizio è utile per qualunque organizzazione e ancor di più per le organizzazioni complesse in cui funzioni e attività si esplicano in modo trasversale tra realtà operative diverse. Ogni organizzazione ha la sua cultura della sicurezza ma non è difficile, in contesti di questo tipo, che ne esista più d'una e quindi nessuna davvero rappresentativa dell'azienda.

Cercare i fattori caratterizzanti il modo in cui i principi e il valore della sicurezza sono messi in pratica nel lavoro quotidiano può appunto non essere semplice ma è certamente illuminante, vale la pena di farlo.

Il passo successivo è comprendere quale sia il grado di maturità di tali fattori rispetto agli obiettivi della sicurezza del lavoro nella propria realtà organizzativa e più in generale rispetto agli obiettivi di miglioramento.

Anche compiere questa misurazione non è semplice in riferimento a diversi metodi e modelli esistenti in letteratura, nessuno dei quali può dirsi universale e adatto a tutte le situazioni. Allora, qualunque sia il metodo scelto per svolgerla (consultazione dei lavoratori tramite

sondaggi interni, raccolta e analisi di indicatori specifici, consultazione di terze parti, ecc.) è in primo luogo essenziale scegliere gli indicatori più rappresentativi del proprio contesto (più nello specifico, dei valori e delle attitudini che stanno alla base dei comportamenti, delle decisioni e quindi della performance) [3].

Tra questi, in funzione del grado dell'entità del sistema di gestione adottato, potrebbe essere utile considerare:

- gli indicatori di performance della gestione della sicurezza (il numero di eventi infortunistici e incidentali, le tendenze e quanti altri 'organizzazione adotta e tiene in considerazione);
- il numero di segnalazioni ricevute dai lavoratori (near misses, incidenti, segnalazioni di condizioni non sicure);
- i metodi e i criteri di classificazione degli eventi e la presenza di specialisti incaricati di occuparsi dei diversi ambiti (sicurezza occupazionale, sicurezza di processo, ecc.);
- il numero e la qualità delle verifiche di ambienti e processi svolte;
- il numero e la qualità delle behavioral safety visit svolte dai manager;
- il numero di behavioral safety visit svolte dal top management;
- le iniziative e i progetti svolti in ambito HSE per migliorare condizioni di lavoro e processi;
- le modalità di gestione dei fornitori (identificazione e qualifica dei fornitori critici, audit presso fornitori, gestione e seguito delle non conformità, ecc.);
- il processo di formazione e qualifica dei lavoratori;
- gli output delle verifiche interne e di terza parte;
- i metodi di comunicazione nell'ambito dell'organizzazione;
- il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori nella gestione della sicurezza.

L'analisi di questi e altri fattori in relazione agli obiettivi propri dell'organizzazione e a criteri oggettivi per la valutazione della cultura della sicurezza, può portare a comprendeere

re quanto questa sia radicata, matura e incisiva nell'ambito dell'organizzazione in esame.

Così si potrà meglio inquadrare il contesto, e identificare le priorità e i margini di azione, si potrà meglio programmare attività e iniziative allocando le risorse disponibili facendo della cultura della sicurezza uno strumento che si rafforza man mano che viene usato.

Riferimenti bibliografici

- [1] Dupont Bradley Curve:
<https://www.consultdss.com/bradley-curve/#:~:text=The%20DuPont%E2%84%A2%20Bradley%20Curve%E2%84%A2%20identifies%20four%20stages%20of,%2C%20Dependent%2C%20Independent%20and%20Interdependent.&text=Interdependent%20Stage%20%2D%20Teams%20feel%20ownership,injuries%20is%20an%20attainable%20goal>
- [2] Australian Government, ARPANASA:
<https://www.arpansa.gov.au/regulation-and-licensing/safety-security-transport/holistic-safety/safety-culture>.

- [3] Common topic 4: Safety culture
<https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/common4.pdf>
- [4] Organizational Safety Culture - Linking patient and worker safety
<https://www.osha.gov/SLTC/healthcarefacilities/safetyculture.html>
- [5] D.A. Galloway (2019), Safety WALK Safety TALK: How small changes in what you THINK, SAY, and DO shape your safety culture; CreateSpace Independent Publishing Platform
- [6] J. Roughton (2013), Safety Culture: An Innovative Leadership Approach; Butterworth-Heinemann
- [7] T.L. Mathis, S.M. Galloway (2013), Steps to Safety Culture Excellence, Wiley
- [8] T.D. Ludwig (2018), Dysfunctional Practices: that kill your Safety Culture (and what to do about them) , Calloway Publishing.

QUANDO ABITUDINI E ROUTINE DIVENTANO ALLEATE DELLA SICUREZZA

di Wilma Dalsaso & Antonio Zuliani

Quanto sta accadendo in questi mesi di difesa dagli effetti della pandemia dimostra che è di fondamentale importanza favorire l'acquisizione di abitudini difensive. Si tratta di un meccanismo importante perché in questo modo riusciamo ad apprendere e a ripetere azioni senza dover ogni volta mettere in atto un processo cognitivo complesso.

Questo avviene perché immagazzinando queste abitudini riusciamo a ricordare di agire in base a dei modelli appresi. Questo processo è noto come chunking (Graybiel, 1998) e fa in modo che nel nostro cervello

possa funzionare una sorta di interruttore che indica la modalità automatica di comportamento da mettere in atto. Successivamente questa azione si rinforza nella misura in cui c'è la gratificazione derivante dal successo dell'azione messa in atto. Si arriva in questo modo a costruire una sorta di nicchia di sicurezza in grado di collegare uno stimolo alla relativa risposta.

Secondo Robinson e Berridge (1993), alcune abitudini sono così forti da arrivare a produrre reazioni simili alle dipendenze, tanto che l'automatismo diviene ossessivo e resi-

ste anche a fronte di quelli che possono apparire come significativi disincentivi, come l'indicazione di un cambio di procedura per passare a un'azione più sicura o addirittura la possibilità di una perdita della reputazione, del lavoro, della casa e della famiglia.

I problemi da affrontare nel campo della sicurezza sono due. Da un lato il problema è che alcuni stimoli possono assomigliarsi anche se sottendono ad automatismi diversi: e sbagliare risposta può essere fatale.

In secondo luogo queste abitudini e i relativi automatismi non scompaiono mai del tutto (Graybiel, 2005; Thorn e altri, 2010) tanto che possono ripresentarsi in qualsiasi momento e possono riaffiorare anche in situazioni sbagliate. Questo è quello che può accadere a fronte di un cambio di procedura lavorativa; nei primi tempi la persona presta molta attenzione alla "nuova abitudine", ma successivamente può ripresentarsi quella vecchia, mai del tutto cancellata, provocando un errore nel lavoro.

È quello che accade quando si cambia di abitudine. Nei primi tempi quando si esce dal lavoro si prende la strada verso la nuova casa, ma poi, magari perché si è distratti o affaticati, ci si trova a guidare verso la casa vecchia. È proprio vero che le abitudini non scompaiono mai, anche se vengono sostituite da altre. Sostanzialmente occorre ricordare questo fatto per rinforzare positivamente le nuove abitudini.

Abitudini delle organizzazioni

Accanto alle abitudini personali, alle quali abbiamo accennato, ve ne sono altre che chiamano in causa l'organizzazione stessa. Infatti, all'interno di ogni organizzazione vi sono delle abitudini che rivestono una grande importanza per il funzionamento delle stesse (Ashforth e Fried, 1988; Betsch e altri, 2001).

Al di là dell'organigramma organizzativo vi sono centinaia di regole non scritte (Segelod, 1997) di cui l'azienda ha bisogno per poter funzionare proprio perché hanno la capacità di ridurre l'incertezza stessa (Backer, 2004).

Parliamo, ad esempio, di regole che permettono ai dipendenti di sperimentare nuove idee senza dover chiedere ogni volta le autorizzazioni o perché regolano i potenziali conflitti interni senza che diventino distruttivi per l'organizzazione (Lillrank, 2003).

Accanto a questi aspetti protettivi occorre considerare come queste abitudini possono influire negativamente nell'organizzazione aziendale. Esistono luoghi dove le abitudini vengono deliberatamente studiate e altri dove invece si formano spontaneamente (Duhigg, 2014) e queste abitudini hanno un impatto più profondo di quanto non si ritenesse in precedenza e spesso con esiti negativi. Un esempio è legato al fatto che questa organizzazione "spontanea" può far riferimento a un organigramma effettivo diverso da quello dichiarato. Ad esempio si verifica spesso quanto conti l'influenza di questa o di quella segretaria per poter avere un appuntamento con un dirigente o su chi siano i collaboratori più influenti all'interno dell'organizzazione.

Proprio perché non esistono organizzazioni prive di abitudini istituzionali è importante esaminare con attenzione le abitudini interne a un'organizzazione al fine di individuare quelle negative per poter influenzare il cambiamento.

Modificare le abitudini

Il tema che si pone è come modificare queste abitudini, visto che la scelta razionale di farlo ne è solo la premessa, ma non certo la garanzia per realizzarla. Certamente vi sono delle situazioni particolarmente acute o drammatiche, come un divorzio, una grave malattia o il rischio della propria vita, che possono indurre le persone a cambiare abitudini (Heatherton e Nichols, 1994), ma quella a cui noi ci riferiamo è la possibilità di cambiare abitudini senza avere necessariamente alle spalle una spinta di questo genere.

Vi sono alcune strategie che sono utili da questo punto di vista.

Una chiave può essere quella di lavorare per piccoli traguardi che comunque sono in grado di introdurre cambiamenti pervasivi in quanto, il raggiungimento di un piccolo traguardo è in grado di mettere in moto forze che favoriscono quanto meno il raggiungimento di un altro piccolo traguardo. Questo processo ha anche il vantaggio di far percepire alle persone la possibilità di attenuare anche traguardi più grandi (Weick, 1984). Occorre però ricordare che spesso questi piccoli traguardi non si combinano tra di loro in forma lineare o seriale secondo la quale ogni traguardo avvicina progressivamente lo scopo finale. Spesso questi piccoli traguardi sono simili a una costellazione di micro esperimenti in grado di mettere in luce i problemi che si incontrano, come le risorse e le possibilità di soluzione. Ciò che conta è il processo di cambiamento che si mette in atto in noi, e il fatto che lo stesso segua un processo logico precostituito.

Un'altra attenzione che favorisce la possibilità di trovare una routine alternativa e quindi di aumentare in modo significativo la possibilità di successo è quella di far parte di un gruppo che persegue lo stesso scopo. Se credere nella possibilità di cambiamento è essenziale sappiamo anche che la fiducia nel poterlo fare si sviluppa attraverso l'esperienza della condivisione.

Bibliografia

- Ashforth B. E. & Fried Y (1988). The Mindlessness of Organisational Behaviors, *Human Relations*, 41, 305-329.
- Becker M. C. (2004). Organizational Routines: A Review of the Literature, *Industrial and Corporate Change*, 13 (4), 643-678.
- Betsch T., Haberstroh S., Glöckner A., Haar T. & Fiedler K. (2001). The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in *Recurrent Decision Making*, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 84 (1), 23-53.
- Duhigg C. (2014). Il potere delle abitudini, TEA Editore, Milano, 2014.
- Graybiel A. M. (1998). The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires, *Neurobiology of Learning and Memory*, 70, 119-136.
- Graybiel A. M. (2005). The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It, *Current Opinion in Neurobiology*, 15, 638-644.
- Heatherston T. F. & Nichols P. A. (1994). Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (6), 664-75.
- Lillrank P. (2003) The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Processes, *Organization Studies*, 24, 215-233.
- Robinson T. E. & Berridge K. C. (1993). The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction, *Brain Research Reviews*, 18, 247-291.
- Segelod E. (1997). The Content and Role of the Investment Manual: A Research Note, *Management Accounting Research*, 8 (2), 221-231.
- Thorn C. A., Atallah H., Howe M. & Graybiel A. M. (2010). Differential Dynamics of Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning, *Neuron*, 66, 781-795.
- Weick K. E. (1984). Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems, *American Psychologist*, 39, 40-49.

PAROLE E AMBIENTE: L'EFFETTO PRIMING NELLA COMUNICAZIONE

di Antonio Zuliani

Nella stesura di una nota informativa o di una procedura spesso sottovalutiamo il peso che le prime parole utilizzate e il contesto stesso nel quale vengono espresse vengono ad assumere rispetto al significato complessivo del messaggio (Zuliani e Dalsaso, 2019).

La psicologia ha ben evidenziato come questo "effetto priming" possa arrivare, in modo naturale e automatico, a "condizionare" le nostre azioni e i nostri atteggiamenti. Di seguito alcuni suggerimenti, provenienti dalla sperimentazione scientifica, che possono rendere più efficace l'intenzione comunicativa.

Le parole

Per quanto riguarda le parole, fin dagli anni '50, i ricercatori hanno scoperto che fornendo alle persone un elenco di parole da memorizzare, in un successivo test ad associazione libera, dove erano chiamati a collegare a nuove parole la prima che venivano loro in mente, riproponevano quelle della lista precedentemente memorizzata. Ciò accadeva anche se il soggetto sosteneva di non ricordare proprio le parole della prima lista. È come se le parole della lista memorizzata fossero divenute più accessibili, pronte all'uso, rispetto a tutte le altre.

Si tratta di un effetto che può arrivare a condizionare la stessa percezione di un evento. Pensiamo, a titolo di esempio, di scrivere che "un audace esploratore si sta apprestando ad attraversare in solitaria una regione inesplorata". Probabilmente saremmo spinti a giudicarlo molto coraggioso, ma se non fosse stata utilizzata la parola "audace" forse lo avremmo considerato uno sciocco, se non addirittura un "pazzo".

Questo è il cosiddetto "effetto priming" e può arrivare a condizionare anche la nostra propensione all'acquisto. Papiés e altri (2014) hanno verificato che distribuendo ai clienti di un supermercato dei volantini che parlavano genericamente di dieta e di cibo sano induceva gli stessi a un minor acquisto di cibi calorici rispetto a persone ai quali il volantino non era stato distribuito.

Un'altra ricerca ha evidenziato come parole che facevano riferimento al potere erano in grado di indurre le persone ad assumersi compiti più impegnativi e gravosi, a essere più propensi ad assumersi responsabilità. Tutto ciò anche se le parole utilizzate non erano direttamente legate alle mansioni di svolgere successivamente, ma semplicemente presentate ai soggetti.

Le condizioni ambientali e atmosferiche

Non solo le parole, ma anche le condizioni ambientali e atmosferiche possono creare un effetto priming. Uno studio di Ijzerman e Semin (2009) ha evidenziato che dopo aver tenuto in mano per pochi secondi una bevanda calda, i soggetti avevano descritto sentimenti di maggiore vicinanza verso le persone che erano state sollecitate a ricordare rispetto a chi aveva appena tenuto in mano una bevanda fredda.

L'aspetto interessante risiede nel fatto che attraverso esperimenti di imaging cerebrale possiamo vedere che la medesima piccola regione del cervello umano, la corteccia dell'insula, si attiva in risposta sia quando si tocca un oggetto caldo, per esempio un cuscino termico, sia quando si scambiano messaggi con amici o familiari. Questi studi

ci mostrano come un buon piatto di brodo caldo faccia davvero bene all'anima, perché il calore della minestra aiuta a compensare il calore sociale che magari ci manca nella vita, come quando ci si sente soli o si ha nostalgia di casa.

Inoltre, Kang e altri (2011) hanno dimostrato che una piccola area distinta dell'insula reagisce sia quando si stringe in mano qualcosa di freddo, sia quando si viene traditi da qualcuno nel corso di un gioco.

L'effetto priming non riguarda però solo le parole, ma anche tutti gli stimoli che agiscono in sottofondo. Schwarz e Clore (1983) hanno evidenziato l'interazione esistente tra le condizioni meteorologiche e la percezione di sé. Quando il tempo era soleggiato e ai soggetti interpellati telefonicamente veniva chiesto esplicitamente delle condizioni climatiche, gli stessi successivamente fornivano un'immagine più positiva di se stessi rispetto a quelli a cui non veniva chiesto di riferire sulle condizioni del tempo.

Considerazioni finali

Quanto detto potrebbe far pensare che l'effetto priming sia così potente da poter arrivare a condizionare le persone. Le cose non stanno proprio così: gli stimoli che provengono dal mondo esterno sono in grado di attivare qualcosa dentro di noi solo se quel qualcosa è già dentro di noi. Non basterà tutto il priming del mondo a farci volare come Superman e gli stimoli a mangiare sano non funzioneranno mai se non abbiamo già dentro di noi il desiderio di farlo.

Tuttavia, il mondo esterno può attivare gli obiettivi e le doti che già possediamo e i comportamenti che rientrano nel campo delle nostre possibilità.

Ecco che, quando ci apprestiamo a redigere una nota informativa o una procedura possiamo fare affidamento all'effetto priming, ma con l'accortezza che questo sia coerente e persegua gli obiettivi che abbiamo in qualche modo già messo alla base.

Bibliografia

- Ijzerman H. & Semin G. (2009). The thermometer of social relations. Mapping social proximity on temperature, *Psychological Science*, XX, 1214-1220.
- Kang Y., Williams L. E., Clark M. S., Gray J. R., & Bargh J. A. (2011). Physical temperature effects on trust behavior. The role of insula, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, VI, 507-515.
- Papies E. K., Potjes I., Keesman M., Schwinghammer S. & van Koningsbruggen G. M. (2014). Using health primes to reduce unhealthy snack purchases among overweight consumers in a grocery store, *International Journal of Obesity*, XXXVIII, 597-602.
- Schwarz N. & Clore G. (1983). Mood, misattribution and judgments of well-being. Informative and directive functions of affective states, *Journal of Personality and Sociale Psychology*, XLV, 513-523.
- Zuliani A. & Dalsaso W. (2019). La comunicazione efficace in emergenza, *Ambiente & Sicurezza sul lavoro*, anno XXXV, 4, 26-40.

THE IMITATION STRATEGY

di Wilma Dalsaso

Abbiamo trattato in altre occasioni del ruolo dell'imitazione nei comportamenti legati alla sicurezza sul lavoro (Zuliani e Santoro, 2019;

Zuliani, Santoro e Italia, 2020); desideriamo approfondire gli aspetti più strettamente psicologici di questa tendenza sociale.

L'uomo da sempre ha compreso e messo in atto comportamenti condivisi e ritualizzati, dove tutti sono chiamati a fare la stessa cosa e nello stesso momento. Già i romani, intorno al 200 a. C., accompagnavano gli spostamenti e le azioni in battaglia delle loro legioni con delle bande di suonatori (Wiltermuth e Heath, 2009). Oggi vi sono momenti della vita pubblica scanditi da azioni che si compiono all'unisono. Dalle funzioni religiose dove ci si alza in piedi o ci si inginocchia tutti assieme, alle manifestazioni sportive dove si intona, in piedi, l'inno nazionale.

Se le azioni fin qui citate sono agite consapevolmente, Hommel (2013) ci mostra che quando compiamo gesti collettivi spesso agiamo azioni imitatorie senza saperlo. Questo significa che le informazioni che percepiamo dalle azioni degli altri agiscono su di noi senza che ce ne rendiamo perfettamente conto.

Quali sono i presupposti perché ciò avvenga? Quando una persona si comporta in modo simile al nostro arriviamo a provare per lei più simpatia e maggior vicinanza. Le nostre interazioni nei suoi confronti divengono più fluide proprio per il fatto di percepire il coordinamento e la sintonia delle nostre reciproche azioni.

Come possiamo utilizzare questa tendenza a favore della sicurezza sul lavoro?

Il raggiungimento di una sintonia tra le persone è utile anche quando si deve attivare un'indagine di un infortunio o su un incidente: attività spesso necessaria all'interno di ogni organizzazione. Collins e altri (2002) hanno dimostrato che un intervistatore con una mimica corporea rilassata, un tono di voce sommesso e che si rivolge all'interlocutore chiamandolo per nome riesce a ottenere descrizioni di un evento più valide e preziose di chi assume atteggiamenti opposti. Frank e altri (2006) mostrano che creare una sincronia tra l'atteggiamento dell'intervistatore e quello del testimone di un evento accresce il legame, la fiducia e la cooperazione. Può essere opportuno quindi utilizzare gli stili comunicativi appena descritti quando si conduce un'indagine.

Accanto al tema di come la condivisione degli atteggiamenti possa influire positivamente nella conduzione di un'inchiesta lo stesso aspetto imitatorio può avere una buona efficacia nel miglioramento delle performance lavorative. Appare del tutto evidente che non si può apprendere un gesto per pura e semplice imitazione, ma come gli studi sul funzionamento dei neuroni specchio (Rizzolatti e Gnoli, 2016) mostrano l'esposizione a un gesto corretto può migliorarne l'apprendimento in due sostanziali condizioni. Che il gesto sia già conosciuto e quindi si tratti di migliorarne l'efficacia e che il soggetto da "imitare" sia percepito come "autorevole" e "affidabile".

Il fatto che la nostra mente riesca a distinguere anche da piccoli e semplici gesti chi sia affidabile e chi no diviene un campo di lavoro importante per dare credibilità agli stessi messaggi di sicurezza. Se, come hanno dimostrato Macrae e Johnston (1998) la gentilezza influenza i comportamenti di chi la riceve anche nelle sue azioni successive occorre sottolineare come i comportamenti coerenti e attenti nel campo della sicurezza di dirigenti e preposti (Zdaniuk e Bobocel, 2013) abbiano la capacità di influenzare quelli dei sottoposti.

Bibliografia

- Collins R., Lincoln R. & Frank M. G. (2002). The effect of rapport in forensic interviewing, *Psychiatry, Psychology and Law*, IX, 69-78.
- Frank M. G., Yarbrough J. D. & Ekman P. (2006). Investigative interview and the detection of deception, in Williamson T. (a cura di). *Investigative interviewing. Right, research and regulation*, Willan, Portland.
- Hommel B. (2013). Ideomotor action control. On the perceptual grounding of voluntary action and agents, in Prinz W., Beisert M. & Herwig A. (a cura di). *Action Science. Foundations of an emerging discipline*, MIT Press, Cambridge.
- Macrae C. N. & Johnston L. (1998). Help, I need somebody. Automatic action and inaction, *Social Cognition*, XVI, 400-417.

- Rizzolatti G. & Gnoli A. (2016). In te mi specchio, Rizzoli, Milano.
- Wiltermuth S. S. & Heath C. (2009). Synchrony and cooperation, *Psychological Science*, XX, 1-5.
- Zdaniuk A. & Bobocel D. R. (2013). The automatic activation of (un)fairness behavior in organizations, *Human Resource and Management Review*, XXIII, 254-265.

- 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.
- Zuliani A., Santoro D. & Italia D. (2020). Performance Variability Model. Un esempio nel settore del trasporto, *Ambiente & Sicurezza sul lavoro*, anno XXXVI, 8, 38-47.

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 op-

portunità 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.