

Anno 18, numero 61
Dicembre 2021
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

Comitato di redazione:
Wilma Dalsaso, Marcella
Gabbiani, Domenico San-
toro, Elisabetta Schiavone,
Antonio Zuliani.

Indice del numero 61

Misurare la cultura della sicurezza (Domenico Santoro & Antonio Zuliani)

La proposta di un questionario da somministrare ai lavoratori e ai manager con domande differenziate e incrociate. L'integrazione dei due punti di vista appare il modo migliore per misurare la cultura della sicurezza all'interno dell'azienda.

Pag. 2 - 4

Le immagini parlanti (Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso)

L'utilizzo di un'immagine all'interno di una procedura ha lo scopo di renderla più chiara e leggibile, e allo stesso tempo di suggerire i comportamenti da adottare. Questo seguendo la logica delle immagini parlanti come spinta gentile.

Pag. 5 - 7

L'emergenza del Covid 19 come opportunità per ri-pensare le abitazioni a misura delle persone (Marcella Gabbiani)

La pandemia diviene uno spunto per ripensare all'idea dell'abitare: dalla casa al quartiere, ai luoghi e ai servizi condivisi. Ripensare l'abitare garantendo l'accessibilità per tutti, indipendentemente dalle condizioni personali e dall'età.

Pag. 8 - 10

The Great Resignation: uno sguardo sull'ondata di dimissioni che sta investendo le aziende (Pietro Iacono Quarantino)

Una prima analisi del fenomeno e delle motivazioni delle dimissioni dal lavoro emerso durante la pandemia. Una riflessione che suggerisce in particolare la necessità di un ripensamento dei rapporti interni tra management e lavoratori.

Pag. 11 - 13

Il comitato di redazione vi augura Buone Feste!

MISURARE LA CULTURA DELLA SICUREZZA

di Domenico Santoro

Human Resources Director di Air Liquide Italia S.p.a

& Antonio Zuliani

Psicologo psicoterapeuta esperto in sicurezza ed emergenza

Lo sviluppo e il consolidamento della cultura della sicurezza, quale declinazione specifica della più generale cultura organizzativa aziendale, rappresentano una prospettiva di lavoro e fondazione verso l'interdipendenza di dipartimenti, team e persone [1].

Così, nel numero 58 di PdE (novembre 2020), abbiamo trattato il concetto di cultura della sicurezza come obiettivo e strumento per il miglioramento della performance delle organizzazioni moderne nell'ambito del safety management.

In particolare, abbiamo trattato l'importanza di comprendere e esplicitare cosa e quale sia la cultura della sicurezza di una data organizzazione e l'importanza di pervenire alla valorizzazione del grado di maturità dei fattori che la determinano.

Tra questi, abbiamo considerato diversi indicatori di performance: numero e frequenze di infortuni e incidenti, numero e qualità di segnalazioni ricevute dai lavoratori, numero e qualità delle verifiche di ambienti e processi, numero e qualità delle behavioral safety visit svolte dai manager, metodi di comunicazione nell'ambito dell'organizzazione e presenza sistematica di momenti dedicati alla partecipazione attiva dei lavoratori rispetto a questi temi. Si tratta di fattori che sono relativamente semplici da identificare e sostanziare. Possono rappresentare la base per la valutazione del contesto organizzativo e definire il frame per la successiva indagine delle caratteristiche soft, del percepito e dell'implicito la cui comprensione è essenziale per una valutazione approfondita del grado di maturità della cultura della sicurezza.

Per proseguire nel percorso intrapreso, questo ultimo è l'aspetto che in questo articolo intendiamo approfondire.

In questo dominio non si può contare sull'indicatore numerico e sull'evidenza oggettiva. Per misurare il grado di maturità della cultura della sicurezza, in base alle caratteristiche soft del contesto aziendale, è necessario passare dalle statistiche alle persone. Bisogna inquadrare opinioni, soddisfazione e fiducia che sottendono agli indicatori di performance di cui sopra.

Per queste ragioni il metodo tipicamente più applicato consiste nell'utilizzo di questionari. Se ben strutturati in base alle reali caratteristiche del contesto, questi possono rivelarsi assai efficaci: bisogna stabilire le giuste domande o le giuste affermazioni da sottoporre alla popolazione aziendale e successivamente stabilire la rappresentazione più idonea rispetto al contesto. Vediamo alcuni spunti utili per prepararli.

In primo luogo, avendo chiari gli obiettivi dell'indagine, è importante definire la modalità di consultazione, la popolazione interessata e il set di risposte predeterminato ai fini dell'analisi integrata.

Oggi è possibile usufruire di strumenti informatici - ad uso spesso gratuito per le applicazioni più semplici - che consentono di raggiungere facilmente la popolazione interessata, raccogliere risposte, collettare feedback e integrare tutti gli input in analisi e rappresentazioni grafiche utili. Attraverso tali strumenti è possibile sottoporre domande e affermazioni che possono essere nidificate e organizzate per tipologia tematica e non solo, si tratta di una modalità di consultazione potenzialmente molto efficace.

Circa la popolazione interessata, al di là dell'opportunità di coinvolgere tutta la popolazione aziendale o solo una parte in funzio-

ne degli obiettivi e della reale capacità di organizzazione e analisi, un'importante valutazione da fare riguarda la possibilità di proporre domande diverse in base al gruppo lavorativo di appartenenza. Per esempio, ai fini di apprezzare le diverse sfaccettature del modo di intendere e contribuire alla cultura della sicurezza, potrebbe essere interessante differenziare le domande poste ai manager e ai collaboratori. In questa ottica, particolarmente efficace potrebbe risultare l'impostazione per cui a tutta la popolazione sia proposto un set di domande o affermazioni generali uguali per tutti cui si aggiungano domande o affermazioni specifiche diverse per queste due categorie di lavoratori.

La preliminare raccolta di informazioni utili alla definizione di metriche analitiche (età, funzione di appartenenza, ruolo, area di competenza, etc) è certamente importante per meglio comprendere le risposte e successivamente stabilire azioni più efficaci: dal punto di vista più generale, è bene che questa possibilità sia valutata anche in rapporto all'opportunità di garantire l'anonimato.

In ogni caso, il set delle risposte - predeterminato ai fini dell'analisi integrata dei dati - dovrebbe essere composto da un numero pari di risposte così da favorire la riflessione e indurre a scelte che più corrispondono all'opinione reale. Ad esempio, un set di quattro risposte di questo tipo potrebbe essere: "Completamente in disaccordo", "In disaccordo", "D'accordo", "Completamente d'accordo".

Sulla base di questa premessa, consideriamo ora alcuni esempi di domande su cui basare il questionario.

Nel caso di una parte generale volta a investigare la cultura collettiva, può essere utile porre domande relative al sistema della gestione della sicurezza adottato nell'organizzazione in questione.

Ad esempio, si potrebbe chiedere della conoscenza dei comportamenti da adottare in caso di emergenza oppure se in azienda ci sia uno scambio puntuale e costante di informazioni relative alla sicurezza tra direzione e dipendenti.

Si potrebbe chiedere di valutare - sempre tramite lo stesso set di risposte predefinite -

l'adeguatezza delle risorse destinate alla sicurezza, la consistenza della sicurezza quale valore aziendale, la gestione delle modifiche di ambienti e processi ai fini della sicurezza o l'efficacia delle azioni correttive stabilite a seguito dell'analisi di un incidente. Più esplicitamente, si potrebbe chiedere se si pensi di dedicare tempo e attenzione individuali adeguati alla gestione della sicurezza oppure chiedere semplicemente se/quanto ci si senta sicuri nel proprio posto di lavoro, nello svolgimento della mansione ordinaria.

La parte dedicata ai manager e la parte dedicata ai collaboratori dovrebbero essere predisposte con l'obiettivo di rendere confrontabili i diversi punti di vista rispetto a questioni comuni quali, ad esempio, l'attenzione verso la prevenzione di infortuni e incidenti, la partecipazione alla formazione e l'efficacia dei corsi di formazione aziendali, la ricerca di un contributo attivo dei lavoratori per la definizione delle istruzioni operative funzionali allo svolgimento del lavoro in condizioni di sicurezza.

La parte dedicata ai manager potrebbe essere focalizzata sulla valutazione di aspetti che riguardano il comportamento individuale, unita alla valutazione del comportamento collettivo che ne deriva. Ad esempio, alla domanda sull'adeguatezza del tempo individuale dedicato alla prevenzione degli incidenti potrebbero essere abbinare domande sul rispetto delle procedure da parte degli operatori o sul corretto utilizzo dei dispositivi di protezione individuale. A una domanda sulla qualità dell'esempio che da manager si fornisce ai lavoratori, potrebbero essere abbinare domande circa il modo in cui vengono accolte le segnalazioni di incidenti da parte dei lavoratori e/o circa l'efficacia dell'ascolto delle istruzioni manageriali nello svolgimento del lavoro da parte dei lavoratori. Si potrebbe chiedere se i lavoratori siano stati formati e addestrati adeguatamente rispetto alla gestione dei rischi per poi chiedere se i lavoratori partecipino con attenzione ai corsi di formazione sulla sicurezza.

La parte dedicata ai collaboratori dovrebbe quindi ribaltare il punto di vista e contemplare domande speculari. Si potrebbe chie-

dere se si abbia disponibilità del tempo necessario a svolgere tutte le attività di prevenzione, se il manager indossi regolarmente e in modo corretto i DPI stabiliti nella valutazione dei rischi, se il management curi adeguatamente la formazione dei lavoratori e quindi se il management ascolti attivamente le segnalazioni riguardanti i mancati incidenti e trasmetta riscontri puntuali circa il relativo trattamento.

L'integrazione dei due punti di vista in fase di analisi delle risposte consente di evidenziare le distanze tra manager e operatori, le quali sono inversamente proporzionali al grado di maturità della cultura della sicurezza.

In un approccio di questo tipo, tali possibili divergenze sono relativamente semplici da intercettare se si conquista e consolida un ambiente di fiducia e se il questionario è impostato per ottenere questo tipo di risultato.

Queste distinzioni consentono quindi di inquadrare meglio l'effettivo grado di maturità della cultura della sicurezza e in particolare riconoscere se questa rappresenti davvero un denominatore comune per tutte le parti interessate (manager, collaboratori, etc) oppure sia solo la declinazione non ancora matura di messaggi e iniziative che solo una parte o peggio nessuno ha "fatti propri".

Può valere quindi la pena di analizzare questi aspetti nello specifico e progettare il proprio questionario per massimizzare la qualità di informazioni di questo tipo. Una attenta analisi della quantità potenzialmente notevole di dati e spunti può portare a una chiara identificazione delle aree di miglioramento e delle azioni su cui puntare per muoversi efficacemente verso l'interdipendenza [7], [8].

Bibliografia

- [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

LE IMMAGINI PARLANTI

di Antonio Zuliani

Psicologo psicoterapeuta esperto in sicurezza ed emergenza

& Wilma Dalsaso

Psicologa esperta in sicurezza e ambiente

Nel numero 60 di PdE abbiamo affrontato il tema della comunicazione sotto due aspetti. Primariamente quello della leggibilità dei testi, focalizzando l'attenzione sull'organizzazione delle frasi e sull'utilizzo di parole che ne favoriscano la comprensibilità per tutti. Il secondo contributo è stato relativo alla proposta di strutturazione di brevi video pensati al fine di incuriosire e motivare la conoscenza e l'adesione alle procedure di sicurezza.

Come scriveva Isaac Asimov «l'espressione più eccitante da ascoltare nella scienza, quella che annuncia le più grandi scoperte, non è "eureka", ma "che strano"».

Convinti della profonda verità di questa intuizione riteniamo che siano proprio la curiosità e la motivazione il motore del cambiamento. Un esempio di questi video è scaricabile del canale YouTube di StudioZuliani.

Alcune indicazioni dalla psicologia

In questo articolo affronteremo il tema dell'utilizzo delle immagini per favorire la comunicazione anche sulla scorta di alcune importanti scoperte della psicologia.

In primo luogo occorre ricordare che le immagini hanno una maggiore capacità di comunicare a quella parte del cervello automatica e veloce nel suo funzionamento (Sistema 1; Kahneman, 2011), e quindi vanno in qualche modo privilegiate rispetto al testo, che invece comunica più efficacemente all'altra parte del cervello (Sistema 2), più riflessivo ma a volte troppo elaborato per funzionare adeguatamente nelle condizioni di emergenza.

Le immagini contano più del testo non solo perché il nostro sistema nervoso alloca più risorse alla visione rispetto al linguaggio, ma anche per il fatto che siamo meno portati a mettere in discussione le immagini rispetto a frasi che descrivono la medesima situazione. Anche perché la forza di un'immagine non risiede solamente nella sua presenza visiva, ma anche nella forza che la stessa parola immagine contiene. Una ricerca di Just e altri (2004) mostra che, se invece di dire: «Hai sentito cos'ho detto?» dite: «Vedi cosa intendo?» cambia la forza di quello che si dice. L'elaborazione di frasi che evocano informazioni visive o astratte coinvolge non solo il lobo temporale sinistro, ma anche il solco intraparietale sinistro, una regione coinvolta nella memoria di lavoro visuospatiale.

La superiorità delle immagini rispetto a un testo può essere spiegato considerando che il linguaggio si è evoluto in un periodo di tempo molto breve in confronto alla nostra abilità biologica di interpretare uno stimolo visivo, che risale a milioni di anni prima dello sviluppo della corteccia cerebrale (Collin e altri, 2003).

Inoltre, come abbiamo già visto, la nostra capacità di acquisire informazioni attraverso gli occhi senza uno sforzo cosciente è resa possibile da antiche aree subcorticali (come il nucleo genicolato laterale, il collicolo superiore e l'amigdala), che elaborano i segnali visivi prima che raggiungano aree corticali più elevate ed evolute (Tamietto, Cauda e Corazzini, 2010).

Qui non si tratta di sostituire il testo con l'immagine (come immaginava Gombrich nel 1985), ma di utilizzare le immagini per raffor-

zare la comunicazione. In sintesi possiamo dire che enunciati linguistici sono espliciti nel proporre il proprio contenuto, mentre le immagini lo offrono implicitamente. Il mix ideale è rappresentato dal rafforzamento reciproco del testo con l'immagine e viceversa.

Immagini e immagini parlanti

Ogni oggetto, ogni azione che compiamo, ogni immagine parla. Parla di noi e parla al nostro interlocutore. Come impariamo a scrivere è necessario imparare anche a comunicare attraverso le immagini. Tanto più in un'epoca nella quale le immagini stanno diventando sempre più importanti.

Come con le lettere dell'alfabeto che compongono le parole e poi le frasi è importante saper scrivere anche con le immagini. Anche utilizzando le immagini dobbiamo essere sicuri di trasmettere messaggi leggibili.

Non solo, ma le immagini, a volte più delle parole, sono in grado di suggerire comportamenti. Ecco perché, riprendendo un concetto di Racamier, che nell'ambito della psicoanalisi parlava di "azioni parlanti", dobbiamo puntare a creare "immagini parlanti".

Utilizzare correttamente le "immagini parlanti" significa generare una nuova grammatica operando affinché la comunicazione prenda una forma visiva in grado di restituire a tutti la sua conoscenza e, di conseguenza, influenzare il comportamento.

Pensando alle procedure di sicurezza ecco che l'immagine, e la comunicazione visiva che porta in sé, può attivare all'istante in chi guarda non solo le sue emozioni, ma anche il ricordo dei comportamenti da attuare. In questo modo possiamo favorire l'emergere dalla memoria il comportamento più adeguato a quella specifica situazione o, addirittura, suggerirne uno (sempre che sia in sintonia e non in contrasto con l'esperienza della persona). In questo senso l'immagine pensata e utilizzata non ha lo scopo principale di suscitare un'emozione, come accade spesso nel campo pubblicitario, ma di suggerire un'azione in assonanza con quella che il destinatario già conosce.

Questo permette anche di ridurre il problema delle barriere linguistiche come abbiamo fatto nell'elaborazione del messaggio di emergenza per i campionati europei di calcio Under21 del 2019.

In questo caso, tra le altre attenzioni poste nell'elaborazione delle immagini, si è tenuto conto che era necessario proporre agli spettatori non tanto una norma da seguire (aspetto non sempre consona al mondo del calcio) bensì la presenza di personale adeguato a soddisfare ogni bisogno ed esigenza (dal trovare il posto, alla collocazione dei bagni e del bar), fino ad essere di supporto e guida nel caso di un'emergenza sia personale sia collettiva.

Alcuni suggerimenti in merito all'utilizzo delle immagini

Sulla base dell'esperienza condotta in questi anni, desideriamo proporre alcune idee guida relative all'utilizzo delle immagini. Diamo per scontata la qualità dell'immagine scelta e la collocazione nello spazio in modo da renderla chiaramente visibile sia a stampa sia all'esterno (ad esempio rispetto all'incidenza della luce).

La scelta dell'immagine è fondamentale proprio per il concetto di analfabetismo funzionale già affrontato nel numero 60 di PdE. Come con le parole, anche le immagini non hanno un significato sempre condiviso. Quindi, persone diverse possono, anche di fronte a una stessa immagine, ritenere di aver compreso quella che indica. Un aspetto, questo, tutto da valutare con attenzione.

Per rafforzarsi a vicenda, immagine e testo devono essere nello stesso campo visivo. Ancora oggi accade di consultare manuali operativi all'interno dei quali, per problemi di impaginazione, l'immagine è collocata in una pagina diversa dalla sua descrizione. Questo rende la consultazione molto complessa accrescendo, in specie nelle situazioni di emergenza, il margine di errore.

L'immagine scelta deve essere la più semplice possibile. Ogni aggiunta, anche e-

steticamente gradevole, all'immagine principale può arrivare a confondere e compromettere il significato fondamentale. Questo perché la persona viene attratta da uno stimolo secondario e può arrivare a perderne il significato immediato.

Nella misura in cui si intende suggerire un'azione, anche l'immagine può essere un valido supporto in questa direzione. A titolo di esempio, per indicare la necessità di premere un pulsante fa differenza collocare l'immagine del pulsante da premere scrivendoci "premere il pulsante" rispetto a mettere una fotografia con una mano che preme il pulsante. Questo porta a due risultati. In primo luogo mostra che l'azione viene fatta dall'uomo attraverso la fotografia (e quindi utilizzo di un'immagine fortemente antropomorfa), e in secondo luogo rappresenta come viene messa in atto l'azione (spinta gentile; Thaler e Sunstein, 2008).

In quest'ottica quindi, la situazione e/o la stessa immagine che poi la persona ritrova nella situazione reale dovrebbe essere la stessa del manuale e/o delle slide utilizzate per la formazione. A titolo di esempio inserire nell'illustrazione una pulsante di colore rosso (perché si tratta di un'immagine facilmente reperibile in rete) può determinare un momento di esitazione se poi il pulsante da attivare è di colore nero.

Proprio per il loro potere di attivare comportamenti è importante cercare di inserire immagini che suggeriscano gli stessi e non che li vietino. È un po' la stessa cosa di quello che sosteniamo nei riguardi dei testi scritti: evitare, per quanto possibile, di utilizzare il "non" spingendo invece il gesto verso l'azione. Questo perché lo stesso avvio del movimento cattura l'attenzione più di ogni altro istante (Abrams e Christ, 2003).

Per concludere, anche un'immagine può essere ripetuta al fine di accrescere il valore della spinta all'azione. Ad esempio, se si desidera indicare una via di esodo porre una serie di frecce in sequenza crea un movimento che nella persona favorisce l'azione e la sicurezza. Tanto più se queste frecce si illu-

minano seguendo la stessa sequenza della via di esodo.

Attenzione all'immagine stereotipate o parassita

Nel campo della sicurezza vi sono una serie di immagini codificate, atte a indicare specifici rischi e comportamenti da adottare. Si è trattato di uno sforzo importante al fine di codificare e unificare il significato di queste immagini. Pur tuttavia occorre considerare che tali iconografie possono diventare stereotipate o parassite. In forma diversa rischiano di trasformarsi nel tempo in raffigurazioni talmente radicate nelle persone da non segnalare più la loro presenza. Sempre nell'idea che l'immagine debba non tanto rassicurare, quanto attivare l'attenzione.

Bibliografia

- Abrams R.A. & Christ S.E. (2003). Motion onset captures attention. *Psychological Science*, 14(5), 427–432.
- Collin S.P., Knight M.A., Davies W.L., et al. (2003). Ancient colour vision: Multiple opsin genes in the ancestral vertebrates, *Current Biology*, 13(22), 864–865.
- Gombrich E. H. (1985). L'immagine e l'occhio. Altri studi sulla psicologia della rappresentazione pittorica. Einaudi, Torino, 1985.
- Kahneman D. (2011). Pensieri lenti e pensieri veloci. Mondadori, Milano, 2012.
- Just M.A., Newman S.D., Keller T.A., McEleney A. & Carpenter P.A. (2004). Imagery in sentence comprehension: An fMRI study, *Neuroimage*, 21(1), 112–124.
- Racamier P.C. (1982). Lo psicoanalista senza divano. Raffaello Cortina Editore, Milano, 1982.
- Tamietto M., Cauda F., Corazzini L.L., et al. (2010). Collicular vision guides nonconscious behavior, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 22(5), 888–902.
- Thaler R. & Sunstein C.R. (2008). Nudge. La spinta gentile. Feltrinelli, Milano, 2014.

L'EMERGENZA DEL COVID 19 COME OPPORTUNITÀ PER RI-PENSARE LE ABITAZIONI A MISURA DELLE PERSONE

di Marcella Gabbiani
architetto (*)

Parlare di "post Covid" assume un senso costruttivo, se con questa locuzione si intende elaborare un nuovo punto di osservazione sulla nostra società, derivante da una situazione che ha scosso dalle fondamenta le nostre certezze, al di là della considerazione che l'emergenza sia di fatto ancora in corso o alle nostre spalle.

Sotto questo punto di vista c'è sicuramente un prima e un dopo del nostro vivere quotidiano a partire dall'abitazione.

Negli ultimi 60 anni per la popolazione in attività sino alla pensione, la casa è diventata progressivamente, da centro della vita familiare, un luogo di passaggio, dove al più riposare e dormire tra un impegno e l'altro. Siamo abituati a trascorrere la maggior parte del nostro tempo fuori casa: a scuola e al lavoro, ma anche nei mezzi di trasporto e in innumerevoli altri contesti, in cui praticare *sport* e attività le più varie.

Il mercato ci ha voluti mobili, proponendo intrattenimenti, spettacoli, ristoranti, aperitivi, vacanze a basso costo, che riempiono molto del tempo a nostra disposizione.

Tutto ciò si è improvvisamente fermato, imponendo a tutti una vita confinati nei propri spazi privati. Ci siamo ritrovati in una condizione più simile a quella che era già propria della fascia più anziana della popolazione, in un maggiore isolamento e staticità.

Ci siamo così accorti finalmente di quanto carenti possano essere la maggior parte delle nostre abitazioni, dei quartieri e delle città. Molti hanno sofferto una vera e propria prigionia in quartieri dormitorio senza servizi o in appartamenti angusti, pensati soprattutto

negli ultimi decenni del ventesimo secolo, durante una bolla edilizia che faceva di ogni metro quadrato costruito un tesoro.

Il mercato immobiliare e le nostre mutate abitudini.

Dopo oltre un anno di pandemia e di stasi, il mercato immobiliare delle residenze sta conoscendo un momento di ripresa, mentre quello degli uffici vive un forte e problematico ripensamento. Lo *smart working* era già da prima una tendenza, soprattutto a livello internazionale più che italiano; con la pandemia ha subito una crescita, che a quanto pare, pur con un rallentamento, sarà costante anche nel nostro Paese.

Sono cambiate le abitudini di acquisto con un forte incremento della spesa online, tanto che uno dei settori che più ha risentito della crisi immobiliare – tolto il settore turistico, in cui il crollo strettamente collegato alla contingenza pandemica ne fa prevedere la ripresa futura – è quello del *retail*.

Cambiano quindi le aspettative verso l'ambiente in cui si vive e si lavora, cambiano anche le abitudini di spostamento e il modo in cui si usufruisce dei servizi.

Ognuno di questi mutamenti sarà più o meno duraturo, più o meno intenso sul lungo periodo. Sicuramente su molte abitudini non torneremo indietro e il nostro stile di vita subirà delle modificazioni permanenti.

La forza del modello italiano di città.

Il modello della città italiana contiene in sé molti elementi che, favorevoli in un momento emergenziale, possono avere una ricaduta positiva oltre la contingenza.

I piccoli centri, soprattutto quelli intorno alle grandi aree metropolitane, hanno quindi l'occasione di costruire un cammino di rinascita dopo decenni di progressivo decadimento.

Le città storiche sono state pensate miste nelle funzioni e ricche di servizi di vicinato. Spazi aggregativi e verdi si integrano con quelli più privati, in un equilibrio che può generare benessere nelle persone, incrementandone la qualità della vita.

La vera sfida su cui lavorare nel prossimo futuro per compiere questa grande potenzialità è puntare sull'accessibilità, sui trasporti, sulla qualità dell'aria, sulla sicurezza e sull'infrastruttura digitale, in modo di attrarre nei centri una popolazione mista per età, formazione, competenze, cultura. In tale ottica, vivere a Brescia anziché a Milano può essere indifferente da un punto di vista delle opportunità, ma rilevante per la qualità della vita.

Allo stesso modo una città di relazioni intergenerazionali, sana, sicura e accessibile, può segnare il passo di un grande mutamento nella gestione dell'autonomia di una popolazione che invecchia e che in pochi decenni avrà un'incidenza di persone con più di sessantacinque anni molto alta.

Cosa ci è mancato durante l'isolamento nelle nostre case?

Un lungo periodo di isolamento ha portato alla luce necessità e aspirazioni nuove anche rispetto alle abitazioni. Ci siamo accorti che abbiamo bisogno di ambienti comuni più ampi e differenziati, ma anche di spazi più privati dedicati a ciascuno, nei quali poter svolgere agevolmente attività diverse contemporaneamente.

Ciò non significa sempre e soltanto cercare una casa più grande, ma anche concepire gli spazi esistenti in un'ottica diversa.

Versatilità d'uso, spazi più ampi e necessità di riservatezza.

La moda imperante negli ultimi decenni di fondere la cucina e la zona giorno in un unico *open space*, forse lascerà il posto al ritorno a due ambienti separati, di fatto più flessibili, in quanto consentono ad esempio a qualcuno di preparare la cena, mentre altri in famiglia possono studiare in salotto e altri ancora lavorare o giocare in camera.

Chiaramente non tutti possono e potranno permettersi case più ampie o modificare le proprie in modo soddisfacente. La presenza nei condomini di appartamenti sfitti, fenomeno in crescita dovuto al calo della popolazione, può a sua volta, da problema, diventare un'opportunità per coloro che vivono in ambienti angusti, di disporre di locali condivisi per l'incontro, per il lavoro da casa, per lo studio, per il gioco dei ragazzi. Attrezzare il condominio, o più condomini, con spazi di smistamento per gli acquisti online, può avere delle ricadute importanti sulla sicurezza delle persone e offrire un servizio anche a chi vive da solo o è spesso fuori casa.

Il ruolo del verde, degli spazi comuni e della socialità.

Guardando per mesi il mondo dalla finestra di casa, senza poter uscire liberamente, abbiamo avvertito il bisogno di vedere la natura, sentire sulla pelle il calore dei raggi del sole, toccare le foglie di una pianta e respirare l'aria esterna. Il risultato di questo confinamento è che disporre di un terrazzo o di un piccolo giardino, privato o condominiale, è motivo sufficiente per molti in questo momento di cercare una nuova casa.

Molte abitazioni hanno tuttavia a disposizione nelle adiacenze spazi liberi, che se ripensati, sono dei polmoni verdi vitali. Si tratta di cortili o fazzoletti spesso poco accessibili, non sorvegliati o trascurati, che possono essere recuperati a nuova vita. In tal senso molte esperienze internazionali - e oramai qualcuna anche italiana - provano che si possono gestire spazi verdi comuni, contribuendo alla loro manutenzione in una sorta di patto tra privati.

Queste formule, oltre a restituire alla comunità un piccolo tesoro oggi disperso, sono motivo di grande stimolo per le persone più anziane, che ne diventano i custodi attivi.

Molte attività in tal senso si possono svolgere anche con l'aiuto delle scuole. Il passaggio delle conoscenze da una generazione all'altra avviene così anche fuori dalla stretta cerchia familiare, in una nuova urbanità condivisa.

Risparmio energetico, comfort, sicurezza: digitalizzazione e domotica.

Risparmio energetico e domotica sono a loro volta cruciali per avere case confortevoli, più intelligenti, che consumano – e costano – meno e sono più sicure. La domotica potrà costituire un supporto per connettere in modo “leggero” le persone, controllando le temperature, l'umidità, l'illuminazione, i consumi, la sicurezza degli ambienti in un sistema integrato.

Molto lavoro si sta facendo in tal senso nella ricerca di sistemi centralizzati di controllo e di interfacce più semplici, adatte a tutte le fasce di età. Dotazioni finalizzate ai bisogni effettivi, potranno evitare quella *overdose* di funzioni che oggi si riversa, per lo più inutilizzata e ingombrante, sui nostri pomeriggi, spesi ad impostare *dimer*, termostati, applicazioni, elettrodomestici, modem, *smartphone* e attrezzature varie!

Progettare un futuro accessibile per tutti: anziani di oggi e di domani.

L'accessibilità è in definitiva il requisito fondamentale, il grande contenitore dei diversi aspetti che abbiamo visto. Accessibilità in senso lato come mancanza di barriere fisiche, facilità d'uso degli ambienti, degli oggetti, dei sistemi digitali, flessibilità alle diverse e mutevoli nostre esigenze.

Gli anziani sono coloro che forse hanno maggiormente subito con il *lockdown* il disagio della solitudine, della perdita dell'indipendenza e del cambiamento delle abitudini. Molti over 70 sentono l'esigenza di

vivere in case più accessibili, ma pochi sono disposti a sostenere il disagio di avviare lavori e di fare cambiamenti alla casa, che è il luogo della sicurezza e delle abitudini.

Ne emerge quindi che sono i più giovani a dover spingere per il cambiamento. Una casa adatta o adattabile ad un anziano - di oggi o di domani - è una casa facile anche per una famiglia con bambini, per un disabile e per tutti. Rendere i quartieri e le abitazioni accessibili agli anziani significa contribuire al futuro dei giovani, in quanto garantire autonomia e favorire il benessere di chi oggi è vecchio, vuol dire pesare meno sulle nuove generazioni nell'accudimento dei propri genitori.

La pandemia ha sicuramente comportato il cambiamento delle aspettative delle persone circa il proprio vivere quotidiano, il proprio contesto abitativo e di lavoro.

Il ruolo della progettazione urbana e architettonica in questo campo è quello di cercare delle opportunità nella difficoltà, da un lato per migliorare la qualità della vita delle persone e dall'altro per valorizzare l'immenso patrimonio costruito italiano, con tutte le ricadute sociali, economiche e ambientali che possono scaturirne.

Fondamentale a monte è tuttavia la volontà politica che con obiettivi chiari a medio e lungo termine, aiuti i cittadini a superare una situazione economica e un'incertezza, che rischiano di vanificare le buone intenzioni e le iniziative lungimiranti.

(*) Si occupa di progettazione dalla piccola alla grande scala secondo un approccio aperto a diverse discipline. Interessata alla cultura del Design for All e della tutela del patrimonio e del paesaggio svolge un'intensa attività culturale, coniugando architettura ad altre discipline e arti.

THE GREAT RESIGNATION: UNO SGUARDO SULL'ONDATA DI DIMISSIONI CHE STA INVESTENDO LE AZIENDE

di Pietro Iacono Quarantino
Psicologo del lavoro e delle organizzazioni

Beth McGrath ad un certo punto ne ha potuto più. Ha afferrato la cornetta dell'interfono e dagli altoparlanti sparsi in tutto il supermercato sono risuonate le sue parole: "il mio nome è Beth, del reparto elettronica, lavoro qui da quasi 5 anni e posso dire che qui tutti sono sovraccarichi di lavoro e sottopagati; le politiche del management sono stroncate; quando abbiamo un problema ci viene detto che siamo sostituibili; sono stanca di essere presa in giro e trattata di merda; Jerry, lo store manager, è un pervertito; Mary e Cathy dovrete vergognarvi per come trattate i dipendenti, spero che non trattiate allo stesso modo i vostri familiari; vaffanculo i manager, vaffanculo questo lavoro, mi dimetto".

I quit

Di storie simili a quelle di Beth se ne possono leggere in abbondanza su Antwork, un canale del social network Reddit, poco conosciuto da noi ma molto popolare negli Stati Uniti. Il canale è passato in pochi mesi da circa 100.000 iscritti a 1 milione e 250 mila. C'è chi racconta di aver trovato il coraggio di chiedere un aumento ma anche chi descrive i turni massacranti, le offese, le umiliazioni, le vessazioni a cui sono stati sottoposti dal datore di lavoro o dal capo di turno. E poi c'è chi posta lo screenshot del messaggio con cui ha mandato a quel paese il capo, il lavoro e si è licenziato. Proprio come Beth.

The Great Resignation

Sono le storie della Great Resignation, le grandi dimissioni. Da aprile a settembre 2021 più di 19 milioni di lavoratori hanno presentato le loro dimissioni da lavori evidentemente non più desiderabili. Un fenomeno che è esploso negli Stati Uniti nel corso della pandemia e non accenna a fermarsi. Secondo una ricerca di McKinsey, alla domanda "quanto ritieni probabile lasciare il tuo lavoro nel corso dei prossimi 3-6 mesi?" il 22% dei lavoratori ha risposto "un po' probabile (somewhat likely)", il 9% ha risposto "probabile (likely)", il 5 e il 4% rispettivamente "molto probabile (very likely)" e "quasi certo (almost certainly)". Sommando queste percentuali, risulta un 40% di lavoratori che stanno almeno pensando di lasciare il proprio lavoro. Questi risultati sono trasversali a diversi settori: 32% nel settore education; 43% nella manifattura; 36% sanità; 47% ristorazione e ospitalità; 36% trasporti; 41% tra gli impiegati. Per il 53% dei datori di lavoro, continua la ricerca di McKinsey, il turn over degli ultimi mesi è superiore rispetto agli anni precedenti e di questi il 64% pensa che la situazione resterà uguale (59%) o peggiorerà (5%). Non si pensi che tutti coloro che si dimettono lo fanno perché hanno già un altro lavoro sotto mano. Questo è vero soltanto nel 64% dei casi. Così come tra coloro che pensano di dimettersi a breve, soltanto per il 36% avere un altro lavoro è una condizione necessaria. Tutti gli altri ritengono di

dimettersi anche a rischio di rimanere disoccupati per un certo periodo.

In Italia

I dati italiani più affidabili e più recenti sono quelli forniti dal Sistema delle Comunicazioni Obbligatorie e aggiornati al secondo trimestre 2021. Come sintetizzato da Lavoce.info, anche in Italia si registra un considerevole aumento di cessazioni di rapporti di lavoro: +37% rispetto al trimestre precedente; +85% rispetto al secondo trimestre del 2020 (ma si era in piena pandemia) e comunque +10% rispetto al secondo trimestre del 2019. Anche il *quit rate*, cioè il rapporto tra il numero di dimissioni sul totale del numero di occupati in un certo periodo raggiunge il valore più alto mai toccato, cioè 2,12 (il trimestre precedente era 1,19), un valore equiparabile a quello rilevato negli USA dal Bureau of Labor Statistics. C'è chi, come l'economista Pietro Ichino, notando che in quei mesi era ancora in vigore il blocco dei licenziamenti, sospetta che almeno parte di queste dimissioni siano in realtà dei licenziamenti mascherati, magari incoraggiati da un assegno ricevuto dal datore di lavoro. Ma anche tenendo in considerazione questa possibilità, il fenomeno resta interessante, così come è interessante chiedersi se ci sia qualche relazione con la pandemia che in qualche modo ci ha costretti a fare i conti con diversi aspetti della nostra vita, incluso il nostro lavoro e le modalità con le quali lo svolgiamo.

Qualche domanda sulle cause

Di certo, l'ondata di dimissioni rappresenta un problema per le aziende ed è necessario indagare e comprendere il fenomeno per prendere, se necessario, le giuste contromisure. McKinsey riporta uno studio sull'importanza di diversi fattori o aspetti della vita lavorativa, dal quale emerge come le percezioni dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro o

manager non siano sempre allineate: non tutto ciò che secondo il management è importante per i dipendenti, è effettivamente ciò a cui i lavoratori danno importanza. L'allineamento si ha quando si parla di equilibrio tra tempo di vita e tempo di lavoro, della possibilità di prendersi cura della propria famiglia, dell'abbordabilità del carico di lavoro e del sentimento di coinvolgimento con il lavoro.

I manager tengono invece a sottostimare l'importanza che per i loro dipendenti hanno fattori quali il sentirsi valorizzati dall'organizzazione e dai manager, il senso di appartenenza, le possibilità di carriera, la flessibilità dell'orario di lavoro e l'aver colleghi affidabili e con i quali instaurare relazioni gratificanti. Viceversa, tendono a sopravvalutare l'importanza dell'adeguatezza del compenso, del cercare altri lavori o essere contattati da altre aziende, della possibilità di lavorare da remoto e delle opportunità di sviluppo.

Questi dati indicano che il management di alcune aziende tende a dare valore soprattutto agli aspetti transazionali del rapporto di lavoro (ad esempio il compenso) e non si accorge che per i lavoratori sono più importanti gli aspetti relazionali.

Questa mancanza di congruenza è probabilmente aumentata in seguito alla pandemia, che ha fatto sì che le persone maturassero nuove aspettative nei confronti del lavoro, dell'azienda, dei capi, dei colleghi; anche a causa dei continui cambiamenti che in molti contesti lavorativi si stanno sperimentando dopo l'introduzione dello smart working, dal quale è difficile tornare indietro e che sta cambiando l'interfaccia tra gli individui e le organizzazioni di cui essi fanno parte.

I manager e il burn out

In questo scenario, diventano centrali due fattori: il ruolo e le competenze dei manager da una parte, il burn out di manager e lavoratori dall'altro. Come del resto ci raccontano le storie di Beth e di tanti altri dimissionari.

Secondo una ricerca di Predictive Index la percezione dei manager influenza l'intenzione di lasciare il lavoro. Tra coloro che ritengono di avere dei buoni capi, soltanto il 27% prende in considerazione l'ipotesi di dimettersi. Percentuale che sale al 63% tra coloro che ritengono di avere cattivi manager. Quando il manager è in burn out, la differenza è più ampia: il 58% di chi ha un manager in burn out sta effettivamente considerando di dimettersi, a fronte del 16% di coloro i cui manager non sono in burn out. Del resto, la percezione di avere un capo in burn out correla positivamente con il sentirsi esauriti in prima persona o il vedere esauriti i propri colleghi: il 73% dei lavoratori che hanno un capo in burn out ritengono che anche loro o i loro colleghi siano in burn out, quando tra coloro che non hanno un capo in burn out è soltanto il 22% a sentirsi esaurito o a ritenere che i propri colleghi lo siano.

Conclusione

Il fenomeno delle dimissioni è uno dei frutti della pandemia, tanto inaspettato quanto interessante e potenzialmente portatore di crisi, intesa non solo come situazione difficile ma anche come momento di cambiamento e di crescita. È ancora presto per trarre un bilancio di quanto sta succedendo, ma indagare questo fenomeno, comprenderne le cause, individuare gli strumenti per fronteggiarlo sono certamente alcune delle sfide che in questo momento storico si pongono di fronte alle aziende, al management e alle direzioni del personale e possono rappresentare l'occasione per avvicinare le condizioni di lavoro a ciò che è più importante per le persone, per costruire ambienti di lavoro più sani e più soddisfacenti, per migliorare il benessere dei lavoratori.

Sitografia

Stanca delle condizioni di lavoro, si licenzia sfogandosi all'altoparlante: il video diventa virale:

<https://www.rds.it/scopri/magazine/viralnews/stanca-delle-condizioni-di-lavoro-si-licenzia-sfogandosi-allaltoparlante-il-video-diventa-virale>

Il gran successo negli Stati Uniti del canale Reddit "Antiwork":

<https://www.ilpost.it/2021/12/03/reddit-antiwork/>

Si apre la stagione delle grandi dimissioni?:

<https://www.lavoce.info/archives/90466/si-apre-la-stagione-delle-grandi-dimissioni/>

'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>