

Anno 19, numero 62  
Marzo 2022  
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 62

### **Grandi eventi a lezione dalla pandemia**

(Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso)

Come la pandemia ci suggerisce di cambiare le strategie comunicative per eventi con grande presenza di persone.

Pag. 2 - 4

### **Cultura della sicurezza e progettazione dei luoghi di lavoro**

(Thomas Perotti)

Una delle attività che si possono mettere in campo per sviluppare la cultura della sicurezza consiste nel realizzare ambienti di lavoro che favoriscano i comportamenti del personale più sicuri e supportino l'acquisizione di buone abitudini.

Pag. 4 - 7

### **Quando diciamo *Design for All* ... di che cosa parliamo?**

(Marcella Gabbiani)

Design for All non è una formula, bensì un modo di intendere la progettazione che ha significative ricadute sul benessere delle persone e sulla stessa sicurezza sul lavoro.

Pag. 8 - 10

### **Lavorare a distanza: ufficio casalingo o mobile? Effetti e conseguenze dei diversi setting lavorativi**

(Pietro Iacono Quarantino)

Al fine di avviare una riflessione sullo sviluppo che dovrà avere lo Smart Working presentiamo un'importante ricerca che prende in esame diverse forme di "smart working".

Pag. 10 - 15

*Gli articoli pubblicati in questo numero sono stati scritti a cavallo della speranza per la fine della pandemia e l'acuirsi della guerra in Ucraina. Questo ultimo evento avrà ripercussioni su molti dei temi che siamo soliti affrontare, lo faremo attraverso post pubblicati sul sito*

[www.studiozuliani.net](http://www.studiozuliani.net)

## GRANDI EVENTI A LEZIONE DALLA PANDEMIA

di Antonio Zuliani

Psicologo psicoterapeuta esperto in sicurezza ed emergenza

& Wilma Dalsaso

Psicologa esperta in sicurezza e ambiente

Con la progressiva apertura degli eventi con grande presenza di pubblico e il preannunciato termine della proclamazione dello stato di emergenza si pone la necessità di alcune riflessioni per coloro che sono chiamati a organizzarli.

Ci riferiamo non tanto al fatto di implementare nelle indicazioni di sicurezza quelle relative alle attenzioni verso la possibilità di cluster di contagi, ma alla necessità di tenere in debito conto di quanto è accaduto in questi due anni nell'ottica più generale del trarre vantaggio e evitare errori evitabili. Le cose sono oggi cambiate: alcune in modo evidente, mentre su altre possiamo vedere solo alcune linee di riflessione.

Un aspetto su cui interrogarsi riguarda la possibilità che sia cambiato il rapporto tra le persone e i temi della sicurezza e in quale direzione sia cambiato. Se fino al febbraio del 2020 (data dell'individuazione ufficiale del primo focolaio di infezione in Italia) le comunicazioni che raggiungevano le persone, a proposito dei temi della sicurezza e dell'emergenza, erano rare, improvvisamente sono divenute quotidiane. Questo ha determinato da un lato la positiva abitudine a parlare di temi spesso avulsi dal quotidiano, ma anche una stanchezza e uno sconcerto verso una comunicazione fin troppo ridondante e spesso, francamente, contraddittoria e confusiva.

Quanto avvenuto ha ulteriormente sottolineato come la comunicazione sia di importanza fondamentale nell'aiutare a migliorare la possibilità di una positiva adesione alle indicazioni fornite e di aiutare le persone ad affrontare le situazioni critiche. Sulla base della nostra esperienza professionale e saggistica, suggeriamo tre tracce di riflessione che partono proprio dai vissuti delle persone in que-

sti due anni di pandemia e che possono aiutare nell'organizzazione dei grandi eventi. Le domande sono: come si è modificata la percezione della credibilità delle fonti, chiamate a fornire le indicazioni di sicurezza ed emergenza durante i grandi eventi? Quali nuove forme di comunicazione occorre mettere in campo per mantenere alta la credibilità e l'efficienza di quello che si andrà a comunicare? Come supportare le persone affinché i loro comportamenti siano veramente utili nella gestione dell'evento, tanto più nel caso in cui si manifestino fatti avversi?

### **Credibilità della fonte che comunica**

Un primo argomento di discussione riguarda, come detto, la possibilità che l'esperienza della pandemia possa spingere le persone a una maggiore o minore accettazione delle indicazioni fornite dall'organizzazione degli eventi. Senza dimenticare la necessità che queste indicazioni siano interiorizzate e fatte proprie dalle persone. Nel rispondere a questa domanda, l'analisi degli eventi del passato non ci aiuta molto in proposito. Sono infatti troppo diverse le esperienze in gioco e troppo generalizzata la paura vissuta con questa pandemia per fornire una risposta esaustiva. Senza considerare il peso che avranno nelle future reazioni delle persone, gli esiti di un sempre più evidente stress posttraumatico e le fratture sociali che si sono determinate.

Sotto questo punto di vista uno degli aspetti critici che è apparso evidente in questi mesi riguarda la miriade di fonti che si sono occupate e hanno comunicato sul tema della pandemia e l'indubbio protagonismo di tanti addetti ai lavori. Una scelta che ha contribuito a fornire letture del fenomeno e indicazioni

di comportamento spesso disomogenee, aumentando l'incertezza e anche la sfiducia nella persona. Proprio questa lezione indica come sia oggi ancora più necessario che questa fonte sia unica e sia riconosciuta e qualificata.

Che la fonte sia unica appare essenziale ed evidente. Rimangono due aspetti importanti da considerare: la credibilità della fonte (e quindi di chi organizza l'evento), e la persona incaricata della comunicazione. La credibilità di una fonte si costruisce nel tempo e si tratta di un bene che va salvaguardato. Un esempio che abbiamo visto durante questi mesi riguarda il fatto che prima di tutto coloro che fanno parte dell'organizzazione devono astenersi dal criticare dall'esterno le decisioni prese. Non si tratta di privare queste persone della libertà di giudizio ma di considerare l'effetto confusivo che posizioni diverse della stessa fonte creano nelle persone.

Un ulteriore aspetto pone fortemente l'accento sulla capacità di chi è incaricato di comunicare di farlo efficacemente. Sotto questo aspetto non tutte le persone anche se tecnicamente molto esperte sono in grado di svolgere questo compito. Un compito che richiede una buona pianificazione della comunicazione da parte della fonte e, da parte del comunicatore, una pragmatica comunicativa molto efficace. A titolo di esempio, utilizzare diversi pronomi modifica gli effetti della comunicazione. Se l'"io" mette al centro la persona che comunica, il "noi" e il "voi" proclama il potere collettivo. Ciò permette agli spettatori di avere la percezione che vi sia qualcuno con il quale costruire dei legami di fiducia, cui quindi potersi affidare per la propria salvaguardia e sicurezza.

Tutti aspetti che fanno parte del lavoro di consulenza non solo nella stesura della comunicazione, ma anche nella definizione della modalità con la quale viene erogata.

### **Modalità di comunicazione**

L'efficacia di una comunicazione nasce anche dalla sua capacità di farsi comprende-

re, a non indurre le persone a comportamenti passivi e ad accrescere la consapevolezza dell'utilità di seguire le indicazioni fornite. Attorno a questo tema siamo già intervenuti (Zuliani e Dalsaso, 2019), e oggi occorre considerare che questi anni di pandemia hanno dato sempre più risalto a mezzi di comunicazione basati sull'immagine e sui video.

Questa modalità di comunicazione deve integrare in modo proficuo tutti gli aspetti visivi, uditivi e grafici, ma tenendo conto di due aspetti, che traiamo dalla nostra esperienza: le comunicazioni hanno lo scopo di spingere a comportamenti efficaci e al contempo consapevoli. Non puntando tanto sulla paura dell'evento drammatico, quanto sulla possibilità di rispondere efficacemente allo stesso; le comunicazioni devono essere le più brevi possibili e coerenti nei loro contenuti. L'assuefazione dettata dal continuo contatto con la multimedialità che la pandemia ha accentuato suggerisce la necessità di puntare a usare questo mezzo per attrarre l'attenzione delle persone, non tanto dal punto di vista delle emozioni (assetto più vicino alle tecniche pubblicitarie), ma alla trasmissione di conoscenze utili per affrontare la situazione.

Si tratta di una metodologia di comunicazione multimediale da mettere a disposizione dei partecipanti per tempo e studiandone l'attivazione anche in caso di emergenza (in questo caso la capacità di attrarre e focalizzare l'attenzione dei presenti è di fondamentale importanza).

### **Supporti dispiegati e offerti**

Un altro degli insegnamenti che possiamo ricavare dall'esperienza della pandemia è legato alla diffusa esperienza che le persone hanno maturato rispetto al fatto che vi sia una reale catena di soccorso in caso di situazioni critiche.

In queste situazioni è importante una rapida identificazione delle persone competenti a gestire l'emergenza, anche se la semplice divisa non offre di per sé una garanzia di autorevolezza se non accompagnata da un

comportamento omogeneo e da una capacità di leadership (Faria e altri, 2010).

Ciò indica l'importanza della formazione del personale chiamato a essere presente e a intervenire durante i grandi eventi anche solo per fornire indicazioni alle persone. Nel nostro Paese questa funzione è svolta prevalentemente dagli steward.

Oggi occorre affrontare due aspetti che coinvolgono queste figure. La prima riguarda la loro stessa "esistenza": trattandosi di personale per lo più precario, è ancora disponibile per svolgere questa funzione o nel frattempo ha cercato e trovato altri impieghi? In secondo luogo, oltre a una loro doverosa informazione sui piani di emergenza predisposti evento per evento, hanno una formazione adeguata a essere da sicuro riferimento e da supporto alle persone presenti? Non si tratta solo di sapere "cosa fare", ma anche di "come fare". In questa direzione occorre progettare una formazione alle relazioni e non solo agli aspetti giuridici del loro lavoro.

Una formazione efficace è possibile solo attraverso una stabilizzazione e una professionalizzazione di tali figure. D'altra parte, nessuna organizzazione che gestisce un evento è spinta a investire sulla formazione di risorse che non danno continuità nel tempo.

## Bibliografia

- Faria J.J., Dyer J.R.G., Tosh C.R. & Krause J. (2010). Leadership and social information use in human crowds, *Animal Behaviour*, 79, 895-901.
- Zuliani A. (2021). Azioni e reazioni della persona dentro la folla: conoscerle per progettare un piano di sicurezza con implicazioni Covid, in Amaro G. (a cura di) *Manifestazioni pubbliche in luoghi aperti*, EPC Editore, Roma.
- Zuliani A. (2020). Le strategie per comportamenti efficaci. Affordance, spinte gentili e atteggiamenti pro-sociali, *Ambiente & Sicurezza sul lavoro*, anno XXXVI, 12, 38-45.
- Zuliani A. (2019). Un operatore per la sicurezza negli eventi. *PuntoSicuro*, 12 febbraio
- Zuliani A. (2017). Azioni e Reazioni nell'emergenza. EPC Editore, Roma.
- Zuliani A. & Dalsaso W. (2019). La comunicazione efficace in emergenza, *Ambiente & Sicurezza sul lavoro*, anno XXXV, 4, 26-40.

---

# CULTURA DELLA SICUREZZA E PROGETTAZIONE DEI LUOGHI DI LAVORO

di Thomas Perotti

H&S Manager Air Liquide Italia S.p.A.

In una delle definizioni più autorevoli la "cultura della sicurezza" viene definita come "credenze, pratiche e atteggiamenti condivisi che esistono in uno stabilimento. La cultura è l'atmosfera creata da quelle convinzioni, atteggiamenti, che modellano il nostro comportamento" (definizione secondo la Occu-

pational Safety and Health Administration OSHA).

Nonostante esistano altre definizioni e con diverse inclinazioni, appare chiaro già da questa semplice descrizione come la cultura della sicurezza, adeguatamente migliorata e sviluppata, possa portare grandi benefici al

sistema sicurezza negli ambienti di lavoro, favorendo un cambiamento culturale di tutti gli attori, specialmente i lavoratori, coinvolti nella gestione della prevenzione.

La cultura della sicurezza intesa come influenza positiva del comportamento umano rappresenta quindi l'evoluzione dell'approccio al lavoro sulla base di un differente mindset, che porta tutti a ragionare e comportarsi prestando attenzione agli aspetti legati alla sicurezza sul lavoro quale, appunto, valore condiviso.

Negli ultimi anni osserviamo la tendenza diffusa a rilanciare e sviluppare, animando attivamente, la cultura della sicurezza in numerose imprese che, pur adottando metodi e pratiche diversi, cercano di nobilitare e implementarne i principi nei diversi ambiti operativi: dalla redazione delle istruzioni operative alla progettazione della formazione passando attraverso indagini e misurazioni specifiche volti a comprenderne le caratteristiche.

Ognuna di queste iniziative porta un valore aggiunto, un mattone per la costruzione di un sistema virtuoso che nella sua massima espressione genera un ambiente di lavoro nel quale la cultura della sicurezza diventa una caratteristica portante. La maggior parte delle iniziative tuttavia prevede l'aumento del livello di cultura della sicurezza di un'impresa tramite azioni mirate ai singoli lavoratori impattati come ad esempio la formazione, creando così una forte dipendenza tra i lavoratori oggetto dell'iniziativa e il livello di cultura nella specifica azienda. Tuttavia l'attuale contesto sociale e organizzativo mutevole e dinamico, caratterizzato da alti tassi di rotazione, nuovi inserimenti, cambi di mansione, aumenta la complessità di un processo di modifica della cultura del personale limitando il campo di applicazione delle iniziative a un arco temporale ridotto e limitato all'assetto in essere al momento dell'iniziativa. Anche in organizzazioni robuste e dotate di un sistema di gestione della sicurezza organizzato e completo i cambi organizzativi repentini possono, se non gestiti correttamente, diventare un elemento di disturbo e di rottura di un sistema virtuoso della sicurezza precedente-

mente costruito con iniziative mirate ai soli lavoratori.

A tale fine una delle modalità per consolidare la cultura della sicurezza in azienda, slegandola dal mero legame con il personale che vi opera, è quella di intraprendere azioni mirate a creare ambienti, ovvero luoghi di lavoro, che stimolino i lavoratori a intraprendere comportamenti sicuri. Una cultura della sicurezza evocata quindi dall'ambiente esterno, nel quale i lavoratori sono immersi e con il quale hanno un forte e incontestabile legame.

Operare in ambienti puliti, ordinati, con pericoli correttamente segnalati, attrezzature idonee e studiate per aumentare l'ergonomia sono elementi attivatori di comportamenti sicuri che prescindono dal singolo lavoratore e dal suo livello di integrazione nel sistema. Il focus si sposta quindi sulla progettazione degli ambienti creando elementi in grado di attivare i comportamenti sicuri del personale che vi opera, a prescindere dal livello di integrazione nel sistema degli stessi.

Una delle attività concrete e puntuali che si possono quindi mettere in campo per sviluppare e consolidare la cultura della sicurezza consiste nel realizzare ambienti di lavoro che favoriscano i comportamenti del personale più sicuri e supportino l'acquisizione di buone abitudini.

Concetto essenziale necessario all'adeguata progettazione degli ambienti è la comprensione e lo studio dei sistemi di attivazione dei comportamenti. La maggior parte dei nostri comportamenti quotidiani sono difatti attivati automaticamente, specialmente per le attività routinarie e per quelle le cui conseguenze potenziali in caso di "errore" hanno un basso impatto. La nostra attenzione tende ad aumentare, e portarci a riflettere su quale sia il comportamento migliore da adottare solo nei casi in cui l'attività che ci accingiamo a svolgere presenta palesi pericoli conosciuti, le cui conseguenze sono ritenute degne di nota.

Scendere dai gradini di un automezzo può essere considerato un semplice gesto e

spesso vengono disattese le semplici regole di sicurezza da adottare in fase di discesa. Tuttavia non sono rari eventi infortunistici relativi a questa attività, che possono portare anche a distorsioni e lesioni.

Altro caso invece scenari in cui i comportamenti sicuri non sono semplicemente non attivati dall'ambiente, ma ostacolati da condizioni ambientali come ad esempio evitare l'uso dei corrimano nella discesa di semplici scale per evitare il contatto con superfici potenzialmente contaminate da virus (esempio del Sars-CoV-2 dei giorni nostri).

Una corretta comprensione dei meccanismi di attivazione dei comportamenti è quindi fondamentale per poter progettare in modo sicuro gli ambienti di lavoro.

Quanto detto sopra è tanto più importante, per quanto più difficile da attuare, quanto più la performance di sicurezza di partenza è buona. In contesti maturi in cui la sicurezza ha raggiunto alti livelli di prestazioni, si assiste per lo più a eventi infortunistici legati a incidenti non prevedibili e derivanti da piccole deviazioni alla corretta esecuzione di semplici attività; eventi banali nella loro dinamica spesso generati da distrazioni o carenza di attenzione nelle attività più semplici. Esempi di tali eventi sono gli urti, scivolamenti, cadute da piano, etc.; eventi che difficilmente portano a gravi conseguenze ma tuttavia costituiscono la punta dell'iceberg, parte estrema di un sommerso di mancati incidenti su cui è necessario attivarsi per aumentare il livello di sicurezza del personale.

Dalla necessità quindi di rafforzare la cultura della sicurezza e operare per una riduzione degli eventi infortunistici tramite la progettazione sicura degli ambienti di lavoro creando ambienti che siano in grado di attivare comportamenti sicuri è stato definito il seguente metodo per step:

- analisi dei pericoli naturalmente presenti nei luoghi di lavoro e intrinseci allo svolgimento delle attività di lavoro,
- individuazione dei principali comportamenti sicuri che si vuole favorire / dei comportamenti non sicuri che si vuole prevenire,

- analisi dei comportamenti naturali, analisi delle cause dei comportamenti non sicuri,
- revisione degli ambienti.

## **Analisi dei pericoli**

Si basa sulla conoscenza approfondita degli ambienti e delle attività che vi si svolgono, quindi sul sopralluogo/sulla visita dei luoghi di lavoro atta anche a identificare i pericoli presenti e non eliminabili. Tale analisi, viene svolta in tre passaggi: verifica dei reparti con il supporto di personale operativo e esperto, consultazione del Documento di Valutazione dei Rischi con il supporto del SPP, verifica dello storico degli incidenti, dei near miss e delle condizioni non sicure segnalati cercando di cogliere trend di eventi.

Dalle analisi di cui sopra si definirà quindi una lista di rischi che scaturiscono dall'interazione dei lavoratori con ambienti di lavoro e attrezzature. Tali rischi dovranno poi essere considerati in termini di probabilità di accadimento e magnitudo delle conseguenze per poter definire un elenco di priorità d'intervento. Esempi di tali rischio sono le cadute, gli scivolamenti in corrispondenza di gradini o dislivelli, gli investimenti di pedoni per mezzi in movimento, l'uso improprio di attrezzature di lavoro, l'esposizione a rischi provenienti da altre postazioni, la mancata applicazione delle corrette misure di gestione emergenza.

## **Individuazione dei comportamenti**

Partendo dall'elenco dei rischi si identificano i comportamenti corretti associati che si intendono ottenere e richiamare dall'ambiente di lavoro e i comportamenti non sicuri che si vogliono prevenire. Tale step richiede quindi la presenza di un esperto di sicurezza sul lavoro che possa identificare quali sono i principali comportamenti che prevengono i rischi identificati nella fase precedente.

I comportamenti sicuri devono essere semplici nella effettuazione e dalla attuazione degli stessi deve pervenire un alto riscontro in termini di prevenzione o protezione. In pratica si tratta di scegliere quale sia la miglior barriera di sicurezza (comportamento) che si vuole far attuare, la quale deve essere scelta tra le possibili cercando la più efficace. Output di questo passaggio sono quindi i comportamenti sicuri che si vogliono attivare e i comportamenti non sicuri che si vogliono prevenire tramite la modifica degli ambienti di lavoro.

Esempi di comportamenti non sicuri che si vogliono prevenire sono: l'uso inadeguato di scale come scendere con le mani occupate, uso improprio di scale alla marinara, mancata attenzione oppure uso di percorsi preferenziali non autorizzati (esempio scendere da ultimo piano del ponteggio senza uso della scala), discesa impropria da rialte o ballatoi.

Relativamente ai comportamenti sicuri che si vogliono adottare si possono citare il rispetto del piano di circolazione per pedoni e mezzi, l'uso dei corretti DPI in relazione alla zona di lavoro/ attività, il rispetto delle procedure operative, l'uso corretto di attrezzature.

### **Analisi dei comportamenti naturali, analisi delle cause dei comportamenti non sicuri**

A valle della individuazione dei comportamenti non sicuri, prima di passare alla progettazione degli interventi è necessario approfondire e analizzare le cause di tali comportamenti per comprendere le motivazioni che hanno portato alla deviazione.

A tal fine si può sfruttare il metodo definito Performance Variability Model (La variabilità della prestazione per migliorare la sicurezza sul lavoro: Metodi e Strumenti di A. Zuliani, D. Santoro - Wolters Kluwer) che consente di classificare il comportamento e di definire quale sia la miglior azione correttiva da implementare per la sua correzione.

### **Revisione degli ambienti**

Ultimo passaggio è la definizione e implementazione delle azioni di modifica degli ambienti al fine di richiamare i comportamenti sicuri del personale. Tale attività di progettazione viene di solito svolta con il supporto di esperti di sicurezza sui luoghi di lavoro e di psicologi al fine di aumentare l'efficacia delle soluzioni identificate.

Requisiti fondamentali per l'identificazione delle azioni adeguate sono la semplicità e la resa in termini di attivazione del comportamento sicuro.

Esempi pratici di progettazione sono l'implementazione di segnaletica di sicurezza chiara ed efficace, l'installazione di barriere protettive per pedoni in aree ad alto traffico, le definizioni di percorsi pedonali chiari, la segnalazione di pericoli residui quali gradini e dislivelli.

L'uso di segnaletica per la definizione del piano di circolazione in linea con il codice della strada può essere un buon esempio di progettazione degli ambienti per attivare comportamenti alla guida e dei pedoni sicuri. Il personale difatti si troverà a circolare su piazzali ove i colori della segnaletica richiamano quelli in essere sulle strade che siamo tutti abituati a percorrere.

Altro esempio concreto è la progettazione di barriere o segnaletica esplicita per impedire, ove ritenuto necessario l'uso di percorsi preferenziali: es. la discesa da dislivelli senza l'uso delle corrette vie di fuga.

L'esposizione presso le postazioni di estratti fotografici delle procedure di lavoro, con esplicitati i rischi e i DPI da utilizzare costituisce altro elemento di progettazione degli ambienti.

## QUANDO DICIAMO *DESIGN FOR ALL* ... DI CHE COSA PARLIAMO?

di Marcella Gabbiani  
architetto (\*)

*“Un buon design abilita,  
un cattivo design disabilita”  
(Paul Hogan)*

Innanzitutto occorre chiarire che il Design for All non è il Design per la disabilità, anche se strettamente connessi e intersecati sono gli ambiti disciplinari.

L'attenzione alla disabilità ha origine nella prima metà del Novecento a seguito degli effetti devastanti delle Guerre mondiali sulla popolazione. Tanto per dare un numero, gli invalidi causati dalla Prima Guerra Mondiale in Italia furono quasi 500.000. È chiaro che di fronte a queste cifre, la disabilità riguardava per la prima volta una fascia di popolazione molto ampia e costituiva, quindi un fenomeno sociale. Nei decenni a seguire il concetto di disabilità si è poi esteso piano piano ad un più generale modo di valutare le prestazioni degli individui, considerando quindi da un lato i diversi tipi di possibili difficoltà motorie e percettive, fino a quelle cognitive, e infine venendo a comprendere anche gli impedimenti indotti semplicemente dall'avanzare dell'età. In un certo senso ci si è gradualmente accorti che pochi sono nel pieno possesso di tutte le funzioni fisiche e quasi nessuno lo è costantemente nella vita. Per lo più tutti sperimentiamo anche temporaneamente qualche disabilità: è sufficiente rompersi una gamba, ma anche avere un bimbo piccolo o un'età avanzata per capire quanto gli ostacoli, prima banali della vita quotidiana, possano essere insormontabili.

Progettare *for All* significa quindi progettare per noi stessi e non per un individuo ipotetico.

### **Disabilità e Handicap.**

La disabilità è conseguenza di una menomazione che determina un'incapacità di agire, mentre l'*handicap* è lo svantaggio che il soggetto disabile affronta quando è inserito nella comunità.

Questa distinzione è molto importante perché mette in evidenza il fatto che l'ambiente umano, a differenza di quello naturale, può e deve essere costruito a misura d'uomo.

Il *Design for All* (DfA) ha le proprie origini nel funzionalismo scandinavo degli anni '50 del secolo scorso e a partire dagli anni '60 nell'ergonomia. Un grande ruolo in questa disciplina è stato giocato dalla politica scandinava del *welfare*, che alla fine degli anni '60 ha coniato il concetto della “società per tutti”, confluito poi nelle Regole delle Nazioni Unite per le Pari Opportunità per le Persone Disabili, adottate dall'Assemblea Generale dell'ONU nel '93.

L'orientamento delle Regole verso l'accessibilità, in un chiaro contesto di uguaglianza, è fonte continua d'ispirazione, per lo sviluppo della filosofia del *Design for All*.

Concetti analoghi si sono sviluppati con lo *Universal Design* statunitense, che fornisce delle pratiche liste di controllo a supporto ai progettisti per condurre e monitorare i progetti, o l'*Inclusive Design* britannico.

Negli ultimi decenni la Comunità Europea prima e l'Italia poi, hanno emanato leggi volte all'eliminazione delle barriere architettoniche,

per garantire ai diversi livelli, l'accessibilità agli edifici delle persone disabili.

Il *Design for All* è un approccio culturale al progetto che, tenendo conto della normativa, amplia l'orizzonte oltre la mera applicazione della legge, coniugando gli aspetti tecnici con quelli più generali della qualità del progetto architettonico e in definitiva della qualità della vita.

In un mercato globale, sempre più si amplia la gamma delle diversità umane, anagrafiche, culturali e di abilità. Si sopravvive a malattie e infortuni e si convive con disabilità come mai prima. Sebbene il mondo odierno sia un luogo complesso, è un luogo fabbricato dall'uomo e, quindi, per il quale possiamo – e dobbiamo – fondare i nostri progetti sul principio dell'inclusione.

“*Design for All* è il design per la diversità umana, l'inclusione sociale e l'uguaglianza” (dalla Dichiarazione di Stoccolma dell'EIDD, 2004).

Questo approccio interdisciplinare, lungi dall'essere un vincolo, è un'opportunità creativa ed etica per i progettisti, gli imprenditori, gli amministratori pubblici, i politici e i decisori.

Lo scopo del *Design for All* è facilitare per tutti le pari opportunità di partecipazione, in ogni manifestazione della società. Per realizzare lo scopo, l'ambiente costruito, gli oggetti quotidiani, i servizi, le attrezzature digitali, la cultura e le informazioni – in breve ogni cosa progettata e realizzata da persone perché altre persone la utilizzino – devono essere comode da usare per ognuno nella società e capaci di rispondere all'evoluzione della diversità umana: devono insomma essere accessibili.

Accessibilità è quindi la parola chiave, intesa tuttavia in modo ampio, considerando oltre agli aspetti motori, ai quali siamo spesso portati a limitare la riflessione, anche gli aspetti sensoriali e cognitivi.

Gli individui sono tutti diversi e, in quanto tali, preziosi. Non esiste l'individuo standard. La diversità umana è in tal senso una risorsa

a cui un prodotto *for All* flessibilmente si adegua. Molto importante in tal senso è anche l'approccio multisensoriale che consente di accontentare il maggior numero di persone venendo incontro e compensando i *deficit* di ciascuno. Dalla piccola alla grande scala, un prodotto *for All* tiene conto infatti degli aspetti visivi determinati dalla luce e dal contrasto cromatico, ad esempio nei percorsi per gli ipovedenti, di quelli tattili derivanti dalla forma ergonomica e dalla scabrosità delle superfici, che facilitano la prensione degli oggetti per le persone con ridotta capacità delle mani o che guidano i ciechi nell'uso di oggetti, di quelli acustici o olfattivi che possono essere anche essi guide naturali, oltre che fattori di benessere.

Se si parte dal presupposto che il *Design for All* è il progetto per l'inclusione sociale, il progetto che soddisfa non solo i bisogni, ma anche le aspirazioni di tutti, è importante considerare i cosiddetti “utenti finali” come soggetti attivi, di cui è necessario conoscere e considerare la variegata composizione, ma anche le reazioni di fronte all'ambiente. Un prodotto *for All* quindi deve essere anche bello per contribuire al benessere fisico e spirituale degli individui e non costituire un motivo di disagio per chi lo usa.

La percezione che i fruitori hanno delle architetture e dei prodotti, può essere infatti profondamente diversa da quella propria degli addetti ai lavori. Si parla di *Design for All* e quindi di forma e funzione, ma in un'ottica che tiene conto anche degli sguardi “esterni” rispetto a quelli dei progettisti.

Come fruitori inoltre non dobbiamo intendere unicamente gli “utilizzatori” nelle loro diverse potenzialità ed esigenze, ma anche coloro che si trovano a produrre, immagazzinare, commercializzare, mettere in opera o gestire a vario titolo un prodotto o un sistema.

Progettare per tutti significa ampliare il numero di destinatari possibili di un prodotto o di un sistema, significa potenziare l'offerta, ampliare il mercato e rendere sostenibile il progetto.

Progettare luoghi e prodotti amichevoli, che si fanno capire, che si lasciano usare, che anzi invitano a servirsi di loro per rendere tutti più liberi, significa imparare ad ascoltare e considerare che la vita di un manufatto inizia compiutamente con il suo utilizzo.

(\*) 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.

---

## LAVORARE A DISTANZA: UFFICIO CASALINGO O MOBILE? EFFETTI E CONSEGUENZE DEI DIVERSI SETTING LAVORATIVI

di Pietro Iacono Quarantino  
Psicologo del lavoro e delle organizzazioni

### Introduzione

In questi ultimi anni lo smart working è stato al centro di innumerevoli dibattiti, tanto da diventare uno dei temi più citati per chi si occupa di organizzazione del lavoro. La spinta al telelavoro - o lavoro da remoto - della pandemia ha costretto molte organizzazioni a confrontarsi con il tema dello spostamento delle attività lavorative dall'ufficio tradizionale a casa, ma anche con la possibilità di rendere più flessibili i propri processi lavorativi per lasciare ai propri dipendenti maggiore libertà di autoorganizzarsi per quanto riguarda luoghi e tempi di lavoro, cioè di praticare effettivamente il cosiddetto smart working o lavoro agile.

### Non solo pandemia

Non si pensi però che senza la pandemia non ci sarebbero telelavoro e smart working. Certo, sicuramente non sarebbero diventati un argomento di conversazione da bar, ma sia in Italia sia in altri paesi sono anni che lo smart working viene sperimentato, praticato e studiato.

In questo articolo parleremo di un interessante studio sul lavoro al di fuori dell'ufficio

pubblicato in tempi non sospetti da un gruppo di ricercatori americani, che hanno indagato gli effetti di tre diverse modalità lavorative (lavoro tradizionale in ufficio, telelavoro, lavoro agile) sia sul lavoro stesso, sia sulla vita personale e sulla vita familiare dei lavoratori di una grande multinazionale americana. Si tratta quindi di uno studio interessante perché ci consente di avere una visione ampia degli aspetti lavorativi e personali sui quali va a impattare lo smart working.

### Quanto conta il luogo in cui si lavora?

Lo studio citato è quello di Hill e collaboratori, che nel 2003 hanno coinvolto oltre 5.300 dipendenti di IBM, impiegati in tre diverse forme di lavoro, che nell'articolo sono denominate come "Ufficio tradizionale", "Ufficio virtuale" e "Ufficio casalingo".

La condizione "ufficio tradizionale" corrisponde al normale lavoro d'ufficio; l'"ufficio virtuale" corrisponde a quello che noi abbiamo chiamato smart working o lavoro agile; l'"ufficio casalingo", infine, corrisponde a quello che abbiamo chiamato telelavoro o lavoro da remoto.

La differenza tra ufficio virtuale e ufficio casalingo, nei soggetti della ricerca, sta nel fatto

che i primi sono stati dotati di strumenti per lavorare dal luogo che ritengono più opportuno o più funzionale, mentre i secondi sono stati dotati di strumenti per lavorare da casa, praticando quello che viene chiamato anche telecommuting, ossia appunto lavoro da una postazione specifica al di fuori dell'ufficio principale.

### **Su cosa impatta il lavoro fuori dall'ufficio?**

Per indagare il modo in cui il luogo di lavoro influenza il lavoro e la vita personale e familiare delle persone, i ricercatori hanno fatto riferimento ad una cornice concettuale basata su una prospettiva ecologica (cf. Bronfenbrenner, 1986; Bubolz & Sontag, 1993), secondo la quale il lavoro e la famiglia rappresentano i due sotto-sistemi parte di un ecosistema di ordine superiore. Questi due sotto-sistemi sono in costante interazione l'uno con l'altro, separati da un confine che agisce come una membrana più o meno permeabile, rendendo più o meno facile un effetto ricaduta (o effetto spillover) dovuto al fatto che ciò che accade in un sistema influenza in misura minore o maggiore anche lo stato dell'altro.

Secondo gli autori della spillover theory (Ze-deck, 1992), infatti, le ricadute tra un sistema e l'altro sono minori (effetto negativo) quando i due sistemi sono separati da una rigida strutturazione di tempi e spazi. Mentre sono maggiori (effetto positivo) quando la membrana che separa i due sistemi è più flessibile.

L'effetto spillover positivo, generalmente, permette alle persone di integrare e sovrapporre responsabilità familiari e lavorative e quindi di raggiungere un migliore e più salutare equilibrio tra tempi di vita personale e vita lavorativa. Benché in alcuni casi questa sovrapposizione di ruoli possa comportare una estensione delle ore lavorative e il rischio di maggiore stress o dipendenza dal lavoro. Queste teorie permettono di inquadrare il problema relativo a quali sono le dimensioni lavorative e personali su cui va a impattare il

luogo in cui si svolge il proprio lavoro. Vediamole più nel dettaglio.

### **Le dimensioni lavorative e quelle personali**

Una prima fase della ricerca ha indagato le percezioni dei lavoratori sull'impatto che il lavoro fuori ufficio ha avuto sulle seguenti dimensioni lavorative:

- Produttività
- Morale e motivazione
- Impegno e lealtà nei confronti dell'azienda
- Lavoro di squadra
- Avanzamento di carriera in azienda
- Soddisfazione lavorativa
- Sensazione di essere connessi con l'azienda
- Impatto globale sul lavoro.

Mentre per quanto riguarda gli aspetti personali e familiari, sono state rilevate le percezioni relativamente a:

- Gestione delle faccende domestiche
- Gestione dei familiari non autosufficienti (bambini e/o anziani)
- Relazioni con il/la partner e con i figli
- Livello di stress personale
- Capacità di mantenere equilibrio tra le responsabilità lavorative e quelle domestiche.
- Impatto complessivo del lavoro fuori ufficio sulla vita familiare e personale.

### **Telelavoro o lavoro agile**

Per tutte queste dimensioni, sia quelle lavorative che quelle personali, si è chiesto di rispondere su una scala da 1 a 5, dove 1 indica che l'impatto è stato negativo, 5 che è stato positivo.

Come si può vedere dalla tabella allegata (Tabella n.1), tratta dall'articolo originale, sia chi si trovava nella condizione "Ufficio virtuale", sia chi si trovava nella condizione "Ufficio casalingo" hanno risposto positivamente riguardo tutte le dimensioni, ma le risposte del secondo gruppo sono state più positive di

quelle del primo gruppo, tranne che nel caso dell'avanzamento di carriera in azienda, in cui non è emerso alcun effetto significativo.

Table 1

Comparison of the perceptions of home office workers to perceptions of virtual office workers about the influence of telework on aspects of work and personal/family life: means, standard deviations, effect sizes, and *t*-values

Variable	Virtual office, <i>n</i> = 786		Home office, <i>n</i> = 451		<i>ES</i> <sup>a</sup>	<i>t</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
<i>Aspects of work</i>						
Teleworkers' perception of impact of telework on aspects of work at IBM:						
Productivity	4.09	0.93	4.57	.74	.57	9.614*
Morale/motivation	3.80	1.12	4.37	.89	.57	9.427*
Commitment/loyalty to IBM	3.87	1.01	4.40	.83	.58	9.605*
Teamwork	3.05	1.06	3.47	1.09	.39	6.713*
Career advancement within IBM	2.98	.89	3.00	.96	.02	0.246
Job satisfaction	3.79	1.04	4.34	.82	.59	9.913*
Connectedness you feel to IBM	2.66	1.15	3.10	1.16	.38	6.504*
Overall impact of telework on work at IBM	3.75	.99	4.30	.87	.59	10.148*
<i>Aspects of personal/family life</i>						
Teleworkers' perception of impact of telework on aspects of personal/home life:						
Management of home chores	3.38	1.07	3.97	.91	.60	9.880*
Management of child care/elder care responsibilities	3.45	.98	4.13	.85	.74	10.391*
Relationship with your spouse/partner and/or children	3.30	1.10	4.01	.93	.70	11.237*
Personal stress level	3.33	1.06	3.98	1.00	.63	10.799*
Ability to balance work and personal/home responsibilities	3.43	1.10	4.09	1.02	.62	10.596*
Overall impact of telework on personal/family life	3.45	1.09	4.29	0.84	.76	12.391*

\*  $p < .001$ .

$$^a ES \text{ (Effect size)} = \frac{M_2 - M_1}{(SD_1 + SD_2)/2}$$

## E l'ufficio tradizionale?

Nella seconda parte dell'esperimento è stato invece fatto un confronto includendo anche i lavoratori che trascorrono la maggior parte del loro tempo lavorativo in un ufficio tradizionale.

In questo caso, le dimensioni prese in considerazione sono state le seguenti.

Aspetti lavorativi:

- Performance lavorativa
- Motivazione al lavoro
- Intenzione di continuare a lavorare per l'azienda

- Successo nel carico di lavoro
- Opportunità di carriera

Aspetti di vita personale e familiare

- Equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro
- Successo nella vita personale e/o familiare

Tempi (ore per settimana):

- Tempo dedicato alle faccende domestiche
- Tempo di lavoro retribuito
- Tempo impiegato per recarsi al lavoro
- Tempo lavorativo a casa

In questo caso, a parte le forse scontate differenze nell'impiego del tempo, sono emersi risultati interessanti benché soltanto in

alcune delle dimensioni si siano riscontrati degli effetti significativi. La tabella è tratta dall'articolo originale.

Table 2  
Comparisons among employees in the traditional office, virtual office, and home office: Means, standard deviations, and effect sizes

Variable	Traditional office, <i>n</i> = 4315		Virtual office, <i>n</i> = 767		Home office, <i>n</i> = 441		<i>ES</i> <sup>a</sup>		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Virtual vs. tradi- tional	Home vs. tradi- tional	Home vs. virtual
<i>Aspects of work</i>									
Job performance	3.02	.54	2.99	.57	3.07	.51	-.05	.09	.15*
Job motivation	3.80	.65	3.90	.64	3.99	.64	.15***	.29***	.14
Job retention	3.66	.96	3.72	.95	3.85	.96	.06	.20***	.14
Workload success	2.07	.53	2.02	.55	2.06	.55	-.09	-.02	.07
Career opportunity	3.33	.85	3.42	.85	3.46	.90	.10*	.15*	.05
<i>Aspects of personallfamily life</i>									
Work/life balance	2.93	.93	2.69	.97	3.21	.94	-.25***	.30***	.54***
Personal/family success	4.94	1.17	4.78	1.17	5.20	1.14	-.14***	.22***	.36***
<i>Time (h/week)</i>									
Household labor time	24.05	21.78	19.84	19.24	25.89	22.63	-.20***	.08	.29***
Paid work time	48.94	8.05	52.67	9.62	50.62	9.69	.42***	.19***	-.21***
Commuting time	5.31	3.24	5.02	4.94	1.48	3.22	-.07	-1.18***	-.87***
Work at home time	8.19	9.68	22.90	16.67	44.72	14.79	1.12***	2.98***	1.39***

\**p* < .05 (one-way ANOVA, Scheffe post hoc test).

\*\**p* < .01 (one-way ANOVA, Scheffe post hoc test).

\*\*\**p* < .001 (one-way ANOVA, Scheffe post hoc test).

<sup>a</sup> *ES* (Effect size) =  $\frac{M_2 - M_1}{(SD_1 + SD_2)/2}$ .

Iniziamo dalle dimensioni lavorative. Possiamo riscontrare un effetto sulla performance che favorisce l'ufficio casalingo nel confronto con quello virtuale, mentre non sembrano esserci differenze tra virtuale e tradizionale e tra casalingo e tradizionale. Si tratta comunque di un effetto piuttosto basso (*ES*=0,15) e non particolarmente significativo (*p*<0,05).

Per quanto riguarda invece la motivazione, abbiamo un effetto basso (0,15) e uno medio basso (0,29), benché entrambi molto significativi (*p*<0,001) rispettivamente nel confronto tra ufficio virtuale e ufficio tradizionale e tra ufficio casalingo e ufficio tradizio-

nale. Effetto non significativo invece nel rapporto casalingo/virtuale. Questo significa che per quanto riguarda la motivazione, entrambi i gruppi di lavoratori a distanza si dichiarano

più motivati rispetto ai colleghi che lavorano nell'ufficio tradizionale.

Dei restanti risultati, sono da segnalare soltanto un effetto medio basso (0,20) nel confronto tra lavoratori casalinghi e lavoratori tradizionali per quanto riguarda l'intenzione di continuare a lavorare per l'azienda, maggiore nei primi rispetto ai secondi; e un effetto basso, nello stesso gruppo, relativamente alle opportunità di carriera.

Le differenze sono maggiori e più interessanti se prendiamo in rassegna gli aspetti della vita personale e familiare.

Partiamo dal confronto tra lavoratori impiegati nell'ufficio virtuale e lavoratori tradizionali. I primi hanno riportato valutazioni peggiori sia per quanto riguarda l'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro (effetto = -0,25,  $p < 0,001$ ), sia per quanto riguarda la percezione di successo nella propria vita personale o familiare (-0,14,  $p < 0,001$ ). Se invece prendiamo in considerazione il confronto tra il gruppo dei lavoratori casalinghi e quelli dell'ufficio tradizionale, il rapporto si inverte: i primi hanno dichiarato valori maggiori sia nella prima ( $ES = 0,30$ ,  $p < 0,001$ ) che nella seconda dimensione ( $ES = 0,22$ ,  $p < 0,001$ ). Anche il terzo confronto, quello tra casalinghi e virtuali conferma quando emerso dai primi

due rapporti: la soddisfazione dei lavoratori casalinghi è molto maggiore rispetto ai lavoratori agili, per entrambe le dimensioni, con effetti considerevoli (rispettivamente 0.54 e 0,36,  $p < 0,001$ ).

## In sintesi

Nella terza parte dell'articolo, i ricercatori fanno una sorta di sintesi, con una tabella - qui riportata - che permette di individuare in che misura i differenti setting lavorativi (Ufficio tradizionale, casalingo o virtuale), trattati come variabili indipendenti, influenzano le dimensioni lavorative e personali, trattate quindi come variabili dipendenti. Questi dati non sono basati soltanto sulle percezioni dei lavoratori stessi, ma anche su dati oggettivi, per esempio quelli del sistema di valutazione aziendale.

Table 3  
Summary of multivariate analyses: Standardized coefficients-Betas

Independent variables	Dependent variables						
	Aspects of work					Aspects of family	
	Job performance	Job motivation	Job retention	Workload success	Carreer opportunity	Work/life balance	Personal/family success
<i>Venue (a)</i>							
Virtual (0 = n, 1 = y)	-.037**	.060***	.043**	.038**	.042***	-.044***	-.025
Home (0 = n, 1 = y)	.006	.032**	.015	-.001	-.010	.079***	.048***
Traditional (0 = n, 1 = y)	.027*	-.071***	-.046***	-.031**	-.029*	-.016	-.011

For work venue independent variables: After controlling for work environment, time, and demographic variables (see Appendices A-C).

$N = 5915$ ; See Appendices A-C for complete results for all three work venues.

\*  $p < .05$ .

\*\*  $p < .01$ .

\*\*\*  $p < .001$ .

Da questa tabella si evince che l'ufficio virtuale, condizione che abbiamo equiparato allo smart working / lavoro agile, influenza positivamente tutte le dimensioni lavorative (motivazione, retention, successo e opportunità di carriera), tranne la performance, che invece viene influenzata negativamente, benché questa misura sia influenzata dal fatto che i lavoratori in questa condizione tendono a lavorare più ore a settimana. Escludendo il fattore "ore di lavoro", infatti, non vi sono differenze di performance dovute al setting

lavorativo. L'ufficio virtuale, però, ha conseguenze negative per gli aspetti personali e familiari, sia l'equilibrio temporale, che la percezione di successo.

La condizione di ufficio casalingo invece ha effetti più modesti o nulli sulle dimensioni lavorative, con l'eccezione della motivazione, ma impatta molto positivamente con il work/life balance e con il successo personale/familiare.

Infine, l'ufficio tradizionale tende a influenzare negativamente diversi aspetti lavorativi, soprattutto la motivazione, ma non la perfor-

mance. Ed ha effetti negativi, ma molto moderati, sulle dimensioni personali/familiari.

## **Conclusione**

La conclusione dei ricercatori è che il lavoro a distanza mette a disposizione delle organizzazioni e dei lavoratori delle modalità di lavoro che possono avere potenziali effetti benefici nel consentire sia un migliore equilibrio tra tempi di casa e di lavoro, sia performance efficaci. La tipologia di lavoro a distanza però influenza la prima parte dell'equazione, a causa della maggiore difficoltà di stabilire confini netti tra lavoro e vita privata nel caso dell'ufficio virtuale / lavoro agile.

Si tratta però di risultati rilevati nel 2003, cioè quasi vent'anni fa. Cos'è cambiato in questi anni? Cosa dicono le ricerche più recenti? Approfondiremo questi temi nei prossimi numeri di PdE.

## **Bibliografia**

Hill, E. J., Ferris, M., Märtinso, V., Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 2003.