

Anno 20, numero 65  
Gennaio 2023  
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 65

### Editoriale

Pag. 2

### Le parole per dirlo

(Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso)

Le parole non sono mai neutrali. Una scorsa nella letteratura ci permet-  
te di considerare l'importanza delle parole che pronunciamo o scriviamo.

Pag. 2 - 6

### Luoghi di lavoro ed emicrania: progettare l'ambiente come facilitatore in esercizio e in emergenza.

(Elisabetta Schiavone, Alessandra Sorrentino & Giorgio Sandrini)

Per diminuire l'effetto invalidante dell'emicrania la progettazione ambientale e la sicurezza inclusiva sono di fondamentale importanza.

Pag. 6 - 10

### Come cambia la cultura in azienda: impatto e potere trasformativo dei nuovi modi di lavorare

(Andrea Romeo)

La cultura aziendale ha necessità di considerare i cambiamenti organizzativi e sociali che coinvolgono i dipendenti.

Pag. 11 - 13

### Quando il cambiamento ti è vicino

(Martina Zuliani)

La guerra in Ucraina ha portato il conflitto e le sue conseguenze emotive all'interno delle nostre famiglie a differenza della guerra nei Balcani che appariva "lontana".

Pag. 13

## EDITORIALE

StudioZuliani nasce nel 2005 con l'intento di portare il contributo del pensiero psicologico all'interno dei temi della sicurezza sul lavoro, della risposta alle situazioni critiche e di emergenza e, più in generale, all'influenza che ha l'ambiente sul benessere di ognuno.

La naturale evoluzione del progetto è stata la fondazione (sempre nel 2005) di "PdE - rivista di psicologia applicata all'emergenza, alla sicurezza e all'ambiente".

Nei 65 numeri fin qui pubblicati, oltre all'illustrazione delle attività dello Studio, la rivista ha fornito una serie di approcci teorici a quanti volessero avvicinarsi a questi temi.

Ora, con l'inizio del 2023, stiamo affrontando una nuova sfida che consiste nella pubblicazione, all'interno del sito [www.studiozuliani.net](http://www.studiozuliani.net) di contributi periodici configurati come:

- post di riferimento tematici;
- video per condividerne i contenuti;
- documenti di approfondimento (in formato pdf).

Il tutto seguendo l'idea di una condivisione interdisciplinare con quanti sono interessati ai temi trattati.

Antonio Zuliani

---

## LE PAROLE PER DIRLO

di Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso

"Com'è successo che ...?". Le parole che vengono utilizzate per descrivere un evento possono arrivare a cambiare profondamente il suo divenire all'orecchio in noi che ascoltiamo. Questo vale per un testo letterario, per le indicazioni per una procedura di lavoro e ancor di più per la descrizione di un evento come può essere un incidente inatteso. Il fatto è che ogni testo è in fondo come una sorta di macchina pigra che, per funzionare, richiede una partecipazione attiva, sia che lo ascoltiamo, sia che lo leggiamo. Quando Guttenberg inventò i caratteri mobili, non solo fece nascere il libro, che negli anni ha creato un pubblico sempre più vasto di lettori, ma ha anche avviato l'evoluzione del linguaggio con il quale era scritto determinato proprio dalla reazione degli stessi. Poi con le prime "gazette" l'uso delle parole subì una nuova e sostanziale evoluzione per il fatto che si trattava di un giornale con un numero preordinato di pagine, che doveva uscire a

scadenze periodiche. Il solo aumento del numero di parole utilizzate cambiò il modo di comunicare.

A volte la descrizione che produciamo con il linguaggio ci appare nitida, ma il più delle volte è come avvolta da un sottile strato di nebbia che ne oscura i dettagli. Dettagli che, inevitabilmente, mettiamo a fuoco sulla base dei nostri valori pregressi o, più semplicemente, secondo i criteri di lettura della realtà che ci appartengono e condividiamo con gli altri.

Sempre più il compito di chi comunica è quello di connettere tra loro aspetti razionali con le loro implicazioni culturali, sociali ed emotive. Solo la conoscenza e l'opera di condivisione di questi rende la comunicazione efficace. In particolare, occorre ricordare che trattando qualche cosa che ha a che fare con il reale,

accanto al principio della verità ("le cose sono andate così"), entra in gioco anche quello della fiducia ("te lo dico io"). D'altra parte, crediamo vere molte cose che accadono o sono accadute nel passato fondamentalmente sulla base di questo secondo principio. Ma la verità o meno delle parole utilizzate non è sempre semplice da determinare. Ad esempio, se dicessimo che Penelope è la moglie di Odisseo, ben pochi lo considererebbero un falso, ma se aggiungessimo che lo stesso Odisseo è l'aiutante di Scherlok Holmes, questa seconda frase risulterebbe un falso. Occorre, quindi per definirne l'attendibilità, circoscrivere prioritariamente il contesto nel quale vengono pronunciate le parole. Affermazione tutt'altro che banale perché i terrapiattisti sono tra noi, come quelli che attendono il ritorno di Re Artù dall'isola di Avalon.

Certo, può essere divertente immaginare una diversa conclusione anche delle storie che conosciamo. Philip Dick ha scritto un libro nel quale racconta della vittoria di Hitler nella seconda guerra mondiale (La svastica nel sole – 1962). Un romanzo che risulta gradevole perché sappiamo che la stessa guerra è finita in modo ben diverso, con la sconfitta di Hitler. Ecco allora che la condivisione del contesto comunicativo è una tappa essenziale per le parole che vengono pronunciate. Per rimanere all'interno degli esempi fin qui proposti, definire se stiamo parlando di un contesto storico o romanzato è importante, ma non semplice e agevole come l'attuale vicenda del Covid19 ci sta indicando.

### **Le possibili strategie comunicative**

Affrontiamo il tema delle strategie comunicative utilizzando degli esempi tratti dalla letteratura proprio perché il nostro intento non è scrivere l'ennesimo articolo relativo alle tecniche comunicative, ma di contribuire ad accrescere la consapevolezza sul tema.

Un primo esempio ci viene da "La metamorfosi" di Frank Kafka (1915), dove si legge:

*"Destandosi un mattino da sogni inquieti, Gregor Samsa si trovò tramutato, nel suo letto, in un enorme insetto".*

La sorpresa determinata da queste parole non è supportata da nessuna spiegazione del perché sia avvenuta questa metamorfosi. L'autore ci chiede di accettare che questa è la realtà vissuta da Samsa.

Queste parole non permettono a noi che le leggiamo di comprendere cosa sta accadendo. D'altra parte, è troppo difficile pensare, per chiunque di noi di svegliarsi trasformato in uno scarafaggio: chi si addormenterebbe con la preoccupazione che questo avvenga?

Nel caso di Kafka ci troviamo di fronte a poche e lapidarie parole, ciò non significa però, che aumentandone il numero accresca la qualità della comunicazione.

Per vederlo prendiamo in prestito due brani letterari. Il primo è dello psicologo statunitense Roger Schank (1946):

*"Gianni amava Maria ma lei non voleva sposarlo. Un giorno, un drago rapì Maria dal castello. Gianni balzò in groppa al suo cavallo, e uccise il drago. Maria acconsentì a sposarlo. Vissero felici e contenti da allora in poi."*

Anche in questo caso il numero delle parole aumenta e lo scenario che descrivono si approfondisce. Ciò nonostante, le cose non dette superano di gran lunga il contenuto del testo e siamo indotti a porci una serie di domande le cui risposte arrivano a determinare la possibilità di costruire storie profondamente diverse tra loro.

Vediamone alcune:

Perché Maria non voleva sposare Gianni e cosa poi l'ha spinta a cambiare decisione.

Perché il drago ha rapito Maria.

Perché Maria viveva in un castello.

Come ha fatto Gianni a uccidere il drago.

Perché per raggiungere il drago Gianni si è servito di un cavallo e perché per farlo gli è balzato in groppa.

Già solo la risposta a queste semplici domande, ma ve ne sono anche tante altre, cambia profondamente il senso della vicenda che abbiamo appena letto e le sue possibili interpretazioni.

Passiamo a un brano tratto dal libro di Achille Campanile "Agosto, moglie mia non ti conosco" (1930). Campanile è stato giornalista e scrittore, noto per il suo umorismo.

*"Gedeone fece gran gesti di richiamo a una carrozza che stazionava in fondo alla strada. Il vecchio cocchiere scese di serpe a fatica e venne premurosamente, a piedi, verso i nostri amici, dicendo: "In che posso servirli?" "Ma no," gridò Gedeone impazientito "io voglio la carrozza!" "Oh," fece il cocchiere, deluso "credevo che volesse me." Tornò indietro, rimontò in serpe e chiese a Gedeone, che aveva preso posto in vettura con Andrea: "Dove andiamo?" "Non glielo posso dire" esclamò Gedeone, che voleva mantenere il segreto sulla spedizione. Il cocchiere, che non era curioso, non insisté. Tutti rimasero per qualche minuto a guardare il panorama, senza muoversi. Alla fine Gedeone si lasciò sfuggire un: "Al castello di Fiorenzina!", che fece trasalire il cavallo e indusse il cocchiere a dire: "A quest'ora? S'arriva di notte." "È vero," mormorò Gedeone "ci andremo domattina. Vieni a prenderci alle sette in punto." "Con la carrozza?" chiese il cocchiere. Gedeone rifletté qualche istante. Alla fine disse: "Sì, sarà meglio." Mentre si dirigeva alla pensione, si volse di nuovo al cocchiere e gli gridò: "Ohè, mi raccomando; anche col cavallo!" "Ah, sì?" fece l'altro, sorpreso. "Come vuole, del resto".*

In questo testo all'inizio troviamo molte informazioni espresse solo implicitamente, di cose non dette senza le quali però ogni azione diviene senza senso. Giungono successivamente una sequela di precisazioni che al nostro orecchio sembrano del tutto inutili per determinare quello che accadrà, passo dopo passo, ma che appaiono riempire l'insieme di significato. A titolo di esempio si arriva a precisare che il cocchiere andrà a prendere Gedeone con la sua carrozza e lo farà con il suo cavallo.

Campanile ci mostra che tutto quello che non nomina e descrive espressamente viene sottinteso, come corrispondente alle leggi e alla situazione del mondo, a quella che tutti sembrano conoscere e ri-conoscere.

Sembra dirci che non c'è nulla di nuovo da aspettarsi: in fondo tutto è in realtà conosciuto, almeno implicitamente.

È quello che ci dice e scrive Erich Maria Remarque con lo stesso titolo del suo libro: "Nulla di nuovo sul fronte occidentale" (1929). Uno dei più intensi libri sulla follia della guerra. Un "nuovo" che semplicemente non riusciamo a vedere nella rassicurante certezza che ci fornisce il titolo: non accade nulla di nuovo atto a sconvolgere le nostre conoscenze e certezze.

Come già sottolineato all'inizio il contesto nel quale vengono pronunciate le parole ha rilevanza notevole. Contesto che però può anche non essere dichiarato, ma appartenere alla lettura condivisa che ne danno coloro che ascoltano.

L'esempio è quanto avvenuto il 30 ottobre del 1938, negli Stati Uniti, quando Orson Welles organizzò la versione radiofonica della "Guerra dei Mondi".

Wells, insoddisfatto della semplice trasposizione e dalla poca incisività della storia, ha l'intuizione di costruire il dramma come una serie di notizie trasmesse durante un programma musicale con l'orchestra di Ramon Raquello. Questa soluzione fornì alla storia una sua veridicità, anche se alla fine il risultato, dal punto di vista puramente artistico, secondo lo stesso regista, non risultò brillante. Gli ascoltatori della radio non si sintonizzarono tutti nello stesso orario (si stima che ciò sia avvenuto da 5 a 7 minuti dall'inizio). Non essendo tutti informati che si trattasse di un radiodramma reagirono in modo diverso, anche perché, la trasmissione si presentava come un programma musicale interrotto da notizie flash. A fornire maggiore credibilità alle notizie è il fatto che l'evento è ambientato in luoghi veramente esistenti nel New Jersey. Le reazioni sono immediate: le persone abbandonano i loro posti di lavoro e cercano di allontanarsi dalla città in tutti i modi. Questa reazione permane nonostante dopo 40 minuti venga ripetuto per ben due volte che si tratta di una commedia: nulla sembra in grado di fermare la reazione già innescata.

Eppure, c'erano molti motivi che avrebbero dovuto far capire che si trattava di una finzione (ogni domenica sera alla radio andava in

onda un radiodramma), ma anche un contesto culturale che le forniva credibilità. In particolare, la condivisa preoccupazione che vivevano in quel periodo negli Stati Uniti riguardo alla possibilità di una guerra in Europa (solo un mese prima Hitler aveva invaso la Cecoslovacchia), dopo i gravi lutti e i profondi problemi sociali che avevano colpito i reduci dal primo conflitto mondiale.

I marziani venivano a rappresentare e a coagulare tutte queste paure. Ha pesato anche la sensazione di essere assolutamente impotenti di fronte all'evento, accentuata forse dal fatto che il radiodramma si concludesse con la morte dei marziani a causa di alcuni batteri terrestri e non per l'azione dell'uomo.

Parafrasando March Bloch possiamo dire che appare evidente come questa reazione collettiva nasca da idee e rappresentazioni mentali che preesistevano. Il collegamento tra la trasmissione di Welles e la reazione popolare è solo apparentemente casuale o, meglio, possiamo considerare del tutto fortuita la scelta della commedia da rappresentare. Il fatto è che essa ha fatto scattare un lavoro di immaginazione che era già silenziosamente preparato.

L'importanza del contesto comunicativo acquistò una notevole importanza anche in un fatto di cronaca nera. Il 23 ottobre del 1963 Jack Ruby uccise con un colpo di pistola Lee Oswald, che pochi giorni prima aveva sparato al presidente Kennedy. Ebbero gli avvocati di Ruby rifiutarono costantemente ogni giurato, chiamato a far parte del collegio giudicante, perché affermavano che gli stessi si erano già fatti una loro idea avendo assistito alla diretta televisiva dell'omicidio.

Che la condivisione delle parole e dei loro significati sia decisiva per la comunicazione e in particolare per le reazioni che provoca e gli scenari che apre a chi le legge, lo troviamo in due esempi emblematici della letteratura italiana.

*"La sventurata rispose"*, sono le parole con cui Manzoni (Promessi Sposi, 1825) tratteggia l'inizio della vicenda dei rapporti tra Geltrude e Egisto. Lapidario ed efficace: in

quell'aggettivo "sventurata" c'è sia la condanna sia il compiangere la futura monaca di Monza.

Solo condanna troviamo in quel *"e l'infame sorriso"* con cui De Amicis (Cuore, 1886) descrive la reazione di Franti a quanto afferma il direttore della scuola quando incontra la madre del ragazzo e dice *"Franti, tu uccidi tua madre"*.

Poche parole, in entrambi i casi, che acquisiscono un significato perché il contenuto morale attribuito dallo scrittore e dal lettore sono analoghi.

Certo che se le parole di Manzoni fossero il prologo alla sceneggiatura di un film hard, la parola "sventurata" perderebbe di significato, come accadrebbe con Franti se leggessimo la descrizione dell'incontro tra il Direttore della scuola e la madre del ragazzo alla luce dei suoi connotati Kitsch.

## Una piccola storia indiana

Per concludere una piccola storia indiana, in una delle tante versioni che ci sono giunte, che ci aiuta a comprendere come solo la condivisione del conoscere può favorire il sapere e garantire la comunicazione.

*"C'era una volta una città dove tutti gli abitanti erano ciechi. Un giorno un principe straniero che stava attraversando il paese, si fermò ai piedi dei bastioni della città a cavallo di un animale straordinario. Nessuno ne aveva mai visto uno simile e poteva immaginarne l'aspetto.*

*Sei saggi furono invitati a toccare l'animale in modo da descriverlo a tutti gli altri.*

*Al ritorno furono accolti dal popolo incuriosito.*

*"Beh, disse il primo uomo – è come un grosso ammasso ruvido".*

*"Assolutamente no – disse il secondo – è come un paio di ossa lunghe".*

*"Niente affatto – disse il terzo – sembra una corda molto spessa".*

*"Sbagliate tutti – disse il quarto – è potente e solido come un tronco d'albero".*

*"Non so cosa state dicendo – disse il quinto – è come un muro che respira".*

*"Non è vero – gridò il sesto – è come una lunga piccola coda".*

*I sei saggi cominciarono a discutere, ognuno rifiutandosi di ascoltare gli altri cinque. La gente non sapeva più chi di loro avesse ragione. Disturbato da tanto rumore, il Principe andò a vedere cosa stesse succedendo e disse: "tutti questi uomini dicono il vero, ma ognuno di loro guarda solo una parte dell'animale.*

*Finché ognuno di loro penserà che solo ciò che dice è giusto, non sapranno mai tutta la verità". Il principe descrisse nuovamente l'animale mettendo insieme tutti e sei i racconti, così la gente del paese riuscì finalmente a comprendere: era un elefante".*

## LUOGHI DI LAVORO ED EMICRANIA: PROGETTARE L'AMBIENTE COME FACILITATORE IN ESERCIZIO E IN EMERGENZA.

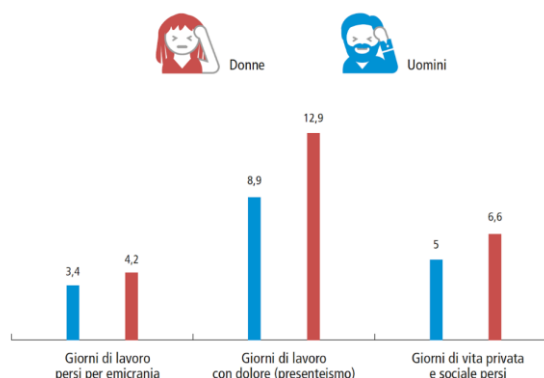
di Elisabetta Schiavone (\*), Alessandra Sorrentino (\*\*), Giorgio Sandrini (\*\*\*)

L'emicrania è una malattia neurologica invalidante molto complessa e attualmente senza un trattamento risolutivo.

L'OMS la colloca al 1° posto come causa di disabilità sotto i 50 anni e al 2° posto nella classifica delle 10 malattie con il maggior numero di anni vissuti da malati: 1 donna su 5; 1 uomo su 16; 1 bambino su 11; 1 famiglia su 4.

Questi i numeri che riguardano l'impatto della malattia sulla vita delle persone che ne soffrono in ogni ambito, investendo la sfera privata, sociale e professionale.

Da una ricerca condotta dalla University of Rochester School of Medicine and Dentistry (Rochester, NY) è emerso quanto segue: "Gli emicranici spesso descrivono i fattori scatenanti ambientali dei loro mal di testa, come il cambiamento della pressione barometrica, la luce solare intensa, le luci tremolanti, la qualità dell'aria e gli odori. Anche gli aspetti ambientali degli spazi interni e dei luoghi di lavoro sono implicati nell'esperienza dell'emicrania. I programmi completi di trattamento dell'emicrania enfatizzano la consapevolezza e l'evitamento dei fattori scatenanti come parte del regime terapeutico".



Giornate di produttività perse negli ultimi 3 mesi (fonte ISS)  
Le differenze statisticamente significative sono indicate da \*

Con queste premesse è importante considerare quali aspetti della progettazione possono ostacolare o favorire il benessere all'interno dei luoghi di lavoro generando ambienti accoglienti e sicuri, capaci di aiutare le persone che soffrono di emicrania a gestire la malattia e i suoi sintomi come ulteriore supporto in aggiunta alle terapie farmacologiche e alle strategie non farmacologiche che è possibile mettere in atto per migliorare la propria condizione e le relazioni sociali.

Con la legge 81/2020 la cefalea è stata riconosciuta malattia sociale, passo importante ma che non implica l'automatico riconosci-

mento dell'emicrania come malattia invalidante.

È un primo step che consente di progettare un sistema di presa in carico precoce, una diagnosi corretta e terapie adeguate.

Contemporaneamente la consapevolezza dell'impatto che le condizioni ambientali hanno sulle persone che convivono con i sintomi dell'emicrania può aiutarci a progettare meglio anche i luoghi di lavoro.

Gli aspetti da considerare sono quelli legati all'ambiente fisico e a quello sociale che insieme costituiscono i fattori ambientali. Nella relazione fra l'individuo e l'ambiente tali fattori possono comportarsi come barriera o facilitatore a seconda di come vengono considerati e risolti nell'ambito del progetto (ICF, OMS 2001).

Osservando le analisi condotte sul fenomeno dei licenziamenti in massa, si riscontra che questo ha a che vedere anche con la qualità della vita dei lavoratori dentro l'azienda. A questo proposito, una delle azioni intraprese dalle organizzazioni per contenere tale fenomeno è l'investimento nel *wellness* aziendale. Sennonché la gran parte delle azioni riguardano attività/programmi rivolti alle persone e più specificatamente "sulle persone" ma poco al loro intorno, al contesto, all'ambiente fisico. Fra le attività troviamo corsi di *mindfulness* e di ginnastica, programmi di telemedicina, educazione alimentare, attività di gruppo, programmi per agevolare tipologie di utenza specifiche (ad esempio orari flessibili per mamme e papà) e iniziative simili.

### **La qualità dell'ambiente di lavoro**

Ad essere trascurato è l'impatto che ha sulle persone la qualità dello spazio in cui trascorrono la propria giornata lavorativa, svolgono le diverse mansioni: utilizzano dispositivi elettronici e/o meccanici, movimentano carichi, ricevono clienti, affrontano riunioni o qualsiasi altra attività richieda la loro presenza, partecipazione, intervento. Inclusi gli ambienti dedicati alle attività collegate e accessorie all'impiego, tra cui mense, aule formazione, laboratori, spogliatoi.

Non è certo con la realizzazione di una piccola palestra aziendale che può dirsi risolto il miglioramento dell'offerta in relazione alla qualità ambientale del luogo di lavoro.

Tornando al nostro focus, per migliorare l'esperienza dei lavoratori, ma più in generale l'esperienza di fruizione dei luoghi di lavoro da parte di chiunque affetto da emicrania (visitatori, utenti, clienti, collaboratori esterni), diventa importante porre maggiore attenzione alla correlazione tra i fattori scatenanti e i sintomi, per prevenire gli attacchi di mal di testa ma anche per potersi riprendere da una crisi.

Il luogo di lavoro non deve più essere un posto da cui fuggire quando si sta male, un ambiente pieno di *trigger*, in cui ci si vergogna di parlare apertamente della propria malattia e in cui si alimenta lo stigma del lavoratore fannullone che usa l'emicrania come alibi per limitare il proprio impegno. Occorre dare una risposta concreta alle esigenze della variabilità umana, alla diversità che caratterizza ogni individuo per la creazione di ambienti di lavoro sempre più inclusivi.

Diversità e Inclusione sono il focus della norma "ISO 30415:2021 – Human Resources Management – Diversity and Inclusion" documento di riferimento che supporta le Organizzazioni nell'integrazione all'interno dei propri sistemi di gestione dei principi della valorizzazione delle diversità come condizione essenziale per la crescita delle imprese e la promozione di efficienza e competitività. L'intento è quello di contribuire allo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo affrontando le disuguaglianze nei sistemi, nelle politiche, nei processi e nelle pratiche delle organizzazioni, nonché nei pregiudizi e nei comportamenti consci e inconsci delle persone.

È importante promuovere la consapevolezza di come il contesto può ostacolare o facilitare l'autonomia e il benessere di ciascun occupante in situazioni ordinarie ma anche la performance individuale e, di conseguenza, la risposta collettiva degli occupanti, in una situazione di emergenza.

Un approccio progettuale attento alle specifiche necessità della variabilità umana migliora globalmente la qualità dell'ambiente garantendo la piena accessibilità e la sicurezza di spazi, attrezzature e servizi per chiunque.

### **Sicurezza inclusiva e risposta all'emergenza**

Un esempio di contesto sfavorevole che può rappresentare una barriera per molte persone, non solo le più vulnerabili per età o condizione di salute, è una situazione di emergenza. Negli incidenti e a seguito dei disastri naturali lo scenario si modifica a causa degli effetti dell'evento e, di conseguenza, le prestazioni di accessibilità e confort garantite nell'ordinario vengono meno.

Progettare secondo i criteri della sicurezza inclusiva, ovvero adottando soluzioni nel sistema di prevenzione e gestione dell'emergenza che considerino le specifiche necessità degli occupanti, consente di ottenere una migliore prestazione su livelli diversi:

- aumenta la possibilità di salvaguardia e tutela delle persone più vulnerabili;
- aumenta le possibilità di risposta in autonomia anche da parte di persone con disabilità;
- migliora l'esperienza riducendo l'impatto dei fattori negativi;
- facilita le operazioni di soccorso.

Questi obiettivi richiedono un insieme di azioni:

- un'adeguata progettazione dell'ambiente, dei dispositivi e delle procedure di emergenza;
- formazione e addestramento di RSPP, ASPP, e dei lavoratori tutti.

Alcuni accorgimenti non riguardano espressamente la progettazione ambientale ma la disponibilità di ausili di facile reperimento e basso costo che possono fare la differenza per alcune persone: per esempio avere a disposizione delle cuffie antirumore potrebbe aiutare le persone con ipersensibilità agli stimoli sensoriali a proteggersi dal frastuono

che si genera in alcune situazioni di emergenza, come a seguito di un incendio. In tale scenario, agli allarmi e ai rumori ambientali connessi all'incendio, si aggiungono le sirene dei mezzi di soccorso, il rumore dei generatori necessari al funzionamento delle autopompe e altri fattori che possono influenzare negativamente l'esperienza fino ad innescare o aggravare stati dolorosi.

Oltre al dolore stesso, che può diventare paralizzante, tra i sintomi dell'emicrania troviamo parestesie e disturbi della parola oltre a un fenomeno che viene descritto come "nebbia cognitiva" che offusca letteralmente le capacità cognitive, di reazione e di relazione. Questi fattori possono condizionare negativamente la risposta ad una situazione di emergenza limitando la percezione dei segnali di allarme, la comprensione e la misura di ciò che sta accadendo, il ricordo delle procedure apprese e le conseguenti azioni da intraprendere.

La sindrome della nebbia cerebrale rientra anche nella serie di sintomi del cosiddetto long-Covid, ovvero quelli che si sviluppano e persistono nei mesi successivi all'infezione, per periodi più o meno lunghi che variano da individuo a individuo.

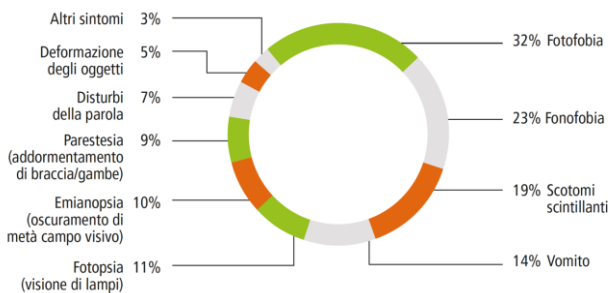
Similitudini sono state rilevate con pazienti in cura con farmaci chemioterapici.

Questo e altri sintomi dell'emicrania sono inoltre riscontrabili nelle persone con patologie neurodegenerative come la Sclerosi Multipla e l'Alzheimer. L'ipersensibilità agli stimoli sensoriali, in particolare, è presente nelle persone con sindrome dello spettro autistico.

### **L'ambiente come facilitatore**

A partire da alcuni sintomi dell'emicrania indichiamo una serie (non esaustiva) di accorgimenti che possono facilitare le persone con emicrania e, più in generale, migliorare le condizioni di benessere ambientale nei luoghi di lavoro.





Sintomi che precedono o si associano ad un attacco di emicrania (fonte ISS)

### Fotofobia: ipersensibilità alla luce

- interessa oltre l'80% dei soggetti emicranici;
- può provocare l'emicrania in soggetti predisposti ma anche fastidio e dolore oculare in soggetti che presentano questa sensibilità alterata;
- fattori ambientali scatenanti: luce solare e artificiale (inclusi schermo PC e altri schermi);

### Facilitatori ambientali per prevenire e ridurre l'impatto della fotofobia:

- sistemi di schermatura per finestre e pareti vetrate regolabili;
- sistemi di illuminazione artificiale regolabili;
- evitare corpi illuminanti in cui la fonte luminosa è direttamente visibile;
- preferire l'illuminazione indiretta;
- dotare le postazioni di lavoro di sistemi di illuminazione regolabili (direzione, luminanza e temperatura di luce);
- evitare superfici riflettenti.

### Fonofobia: definita come avversione ai suoni normalmente non avversi, ovvero ai normali suoni ambientali.

- sintomo riscontrato nel 70-80% dei pazienti emicranici durante un attacco acuto; comune a persone con ipersensibilità sensoriale (spettro autistico) persone con iperacusia, misofonia, acufene e patologie neurodegenerative come la Sclerosi Multipla);
- può provocare emicrania nei soggetti che ne soffrono; le sollecitazioni sensoriali, specie se associate, sono possibile causa di meltdown in soggetti autistici;

- fattori ambientali scatenanti: suoni, musiche e rumori la cui intensità non tollerata è soggettiva; tra questi anche il rumore del traffico, di cantiere, delle stoviglie, i dialoghi a voce alta, sirene e allarmi.

### Facilitatori ambientali per prevenire e ridurre l'impatto della fonofobia:

- evitare conformazioni degli ambienti che possono generare eco e riverberi del suono;
- evitare campanelli, suonerie e diffusione di musica ad alto volume;
- progettare adeguatamente allarmi, sirene e messaggi vocali in modo da garantirne l'efficacia e al contempo una maggiore attenzione ai soggetti sensibili;
- adottare misure di mitigazione dei rumori nei diversi ambienti a seconda delle caratteristiche costruttive, delle attività insediate e dell'affollamento previsto.

### Osmofobia: sensibilità soggettiva alterata e intolleranza ad alcuni odori (variabili da individuo a individuo); per alcuni soggetti predisposti, gli odori forti sono un fattore scatenante l'emicrania, mentre per altri la sensibilità e il fastidio aumentano proprio con l'attacco di mal di testa.

- interessa l'84% dei pazienti che soffrono di emicrania con aura, il 74% dei pazienti che soffrono di emicrania senza aura e il 43,3% di quelli con cefalea di tipo tensivo; può presentarsi in alcuni disordini psichiatrici, nelle donne in stato di gravidanza e persone con sensibilità agli odori alterata da cure farmacologiche;
- può provocare emicrania nei soggetti che ne soffrono ma anche nausea e vomito;
- gli odori più offensivi sono i profumi intensi, gli odori dei cibi e il fumo di sigaretta.

### Facilitatori ambientali per prevenire e ridurre l'impatto dell'osmofobia:

- evitare i diffusori di profumo;
- preferire detersivi e disinfettanti inodore;

- utilizzare aspiratori nelle cucine e nelle lavorazioni che impiegano solventi, vernici o altri materiali con odori/profumi che possono disturbare le persone più sensibili;
- garantire un buon ricambio dell'aria tramite ventilazione naturale e/o forzata;
- utilizzare sistemi di depurazione dell'aria ove necessario.

I parametri descritti come facilitatori rappresentano accorgimenti che, se opportunamente considerati in fase di progetto, con soluzioni che consentano anche la personalizzazione degli scenari all'occorrenza, sono facilmente controllabili in fase di esercizio dell'edificio.

### Valutazione dei rischi e specifiche necessità

Alcuni dei parametri e degli elementi costruttivi descritti sono considerati come fattori di rischio all'interno del manuale per la valutazione del rischio di caduta in piano dell'INAIL (2021): rumore che supera i 50 decibel ma anche pareti vetrate e altri elementi che hanno a che fare con la percezione dell'ambiente (colori, trame, segnaletica) possono influenzare negativamente la propriocezione e l'equilibrio fino a causare la caduta.

Il coinvolgimento dei lavoratori nella condivisione di bisogni e nelle relative scelte è importante per la creazione di un luogo di lavoro inclusivo poiché anche nella risposta alle necessità di persone con emicrania oltre allo spazio fisico è utile intervenire nell'organizzazione del lavoro e sui comportamenti individuali che possono generare fattori scatenanti, come indossare profumi o fumare sigarette, incluse quelle elettroniche.

Anche la progettazione del sistema di prevenzione e gestione dell'emergenza, inclusi il sistema di orientamento e wayfinding, i dispositivi di emergenza, il sistema di allarme e le vie di esodo, devono tenere conto delle specifiche necessità sopra descritte in quan-

to una situazione di stress come l'emergenza può scatenare un episodio di emicrania e di conseguenza alterare la capacità di rispondere adeguatamente all'emergenza in corso.

La sicurezza inclusiva si configura ancora una volta come il *passerpartout* per un approccio multidisciplinare e multidimensionale al concetto di accessibilità non solo nella prevenzione e nella pianificazione dell'emergenza ma più in generale per migliorare la qualità dei luoghi di lavoro e il benessere dei lavoratori.

### Bibliografia

- Schiavone E., Sorrentino A., Merighi L., Ruiz de la Torre E., Sandrini G. 2022, *How to Create a Migraine - Friendly Workplace*, Clinical Care Management section, HealthManagement.org The Journal, Volume 22, Issue 6
- Schiavone E., 2021, *Dalla sicurezza dei luoghi alla sicurezza delle persone*, in PdE, Rivista di psicologia applicata all'emergenza, alla sicurezza e all'ambiente, Anno 18, numero 60, Ottobre 2021, ISSN 2531-4157 (p. 7/10)
- AA.VV., 2021, *Valutare il rischio di caduta in piano*, Progetto RAS, Ricercare e Applicare la Sicurezza, Volume 1, Collana Salute e Sicurezza, INAIL
- AA.VV. 2018 *Emicrania: una malattia di genere. Impatto socio-economico in Italia*, a cura di ISS, Centro di Riferimento per la Medicina di Genere
- Friedman D. I., De Ver Dye T., 2009, *Migraine and the Environment*, Headache. The journal of head and face pain

(\*) Elisabetta Schiavone, architetto PhD Direttore Tecnico di Soluzioni Emergenti.

(\*\*) Alessandra Sorrentino, Rappresentante Al.Ce. (Alleanza Cefalalgici) presso EHMA (European Migraine & Headache Alliance) e autrice del blog "Le parole dell'emicrania".

(\*\*\*) Giorgio Sandrini, Professore Ordinario di Neurologia presso l'Università degli Studi di Pavia, Presidente of CIRNA Onlus Foundation (Centro Italiano Ricerche Neurologiche Avanzate).

## COME CAMBIA LA CULTURA IN AZIENDA: IMPATTO E POTERE TRASFORMATIVO DEI NUOVI MODI DI LAVORARE

di Andrea Romeo (\*)

### Artefatti, valori, assunti: dalla cultura alle organizzazioni

“La cultura è per la società quello che la memoria è per gli individui”: Clyde Kluckhohn, tra i padri fondatori dell'antropologia culturale, propone una metafora esplicativa del ruolo cruciale e strategico rivestito dalla cultura nella società.

In campo psicologico, la cultura è definita come un sistema di valori e assunzioni condivise, divenute con il passare del tempo “procedure istituzionalizzate” in grado di guidare e indirizzare il comportamento individuale.

In ambito organizzativo, la cultura aziendale è concettualizzata come la “parte non scritta” che conferisce identità, senso e integrità all'impresa.

Il contributo teorico più significativo in materia di cultura aziendale è attribuito a Edgar Schein e alla sua celebre opera “*Culture d'impresa*”. Nella visione di Schein, la cultura rappresenta l'insieme degli assunti che un dato gruppo imprenditoriale ha scoperto, sviluppato e trasmesso ai nuovi membri. Nel modello proposto da Schein ogni cultura d'impresa si articola su tre livelli, ognuno a un diverso grado di profondità:

- **Artefatti**: elementi chiaramente visibili dell'ambiente fisico e sociale quali tecnologie, linguaggi, vestiario, comportamenti.
- **Valori dichiarati**: convinzioni dichiarate, seppur invisibili, relative a ciò che è preferibile e auspicabile nella vita organizzativa; scelte valoriali proprie dei fondatori o del gruppo dirigente

che hanno dato prova di essere radicate, sostanziali e efficacemente sostenute.

- **Assunti di base**: convinzioni implicite, invisibili e inconsapevoli che orientano il comportamento e indicano come sentire, pensare e intervenire. Assunti relativi alla natura dell'uomo, il valore e il significato del lavoro, il rapporto con l'ambiente.

### Un mondo che cambia: nuovi modi di lavorare e rivoluzione culturale

Il mondo del lavoro è al centro di un processo di trasformazione radicale e dirompente.

Il profondo cambiamento in essere ha messo in luce una nuova visione di lavoro, di impresa e di cultura.

L'espressione “*new ways of working*” si rifà ad un nuovo approccio ai metodi e alle modalità di lavoro: flessibilità nella scelta del luogo e delle pratiche lavorative, nuove modalità di apprendimento e miglioramento delle conoscenze, apertura alla tecnologia e all'innovazione.

Il nuovi modi di lavorare sono “qui per restare”: l'emergenza sanitaria è stata il catalizzatore di un processo di cambiamento culturale già in atto. A sottolinearlo, tra gli altri, proprio Edgar Schein: “*le aziende stanno cominciando a riconoscere che le relazioni personali sono più efficaci delle relazioni transazionali, e la pandemia potrebbe aver [...] accelerato questo riconoscimento.*”

Resta da stabilire quale sia il reale impatto che la trasformazione in essere può avere sulla cultura aziendale e su ognuno dei livelli concettualizzati da Schein.

### **Artefatti: dallo smart working alla digitalizzazione**

Gli *artefatti* sono elementi visibili e immediatamente riconoscibili: tecnologie, vestiti, linguaggi, comportamenti.

In questa prospettiva, la diffusione dello smart working e la riflessione sugli spazi aziendali si configura come un cambiamento macroscopico.

Entrando negli uffici di un'azienda è possibile raccogliere informazioni sulla sua cultura semplicemente guardandosi attorno. Quantità di persone, disposizione delle scrivanie, presenza o assenza di aree condivise: tutti elementi di matrice culturale che permettono di distinguere tra diverse categorie di organizzazioni.

La trasformazione in corso, inoltre, ha inesorabilmente accelerato il processo di digitalizzazione del lavoro e della realtà. Pertanto, anche gli investimenti e l'apertura nei confronti delle nuove tecnologie sono fonte di informazione rispetto ad una cultura aziendale moderna e innovativa.

### **Valori: tra *great resignation* e attrattività**

La rivoluzione culturale in essere ha visto crescere in modo considerevole l'attenzione e l'importanza attribuita ai *valori*.

Esemplificativo il fenomeno della "*great resignation*" (grandi dimissioni), che ha visto aumentare vertiginosamente il tasso di abbandono volontario dell'impiego. Tra le cause della *great resignation* figura la mancata condivisione di valori legati al benessere e all'equilibrio tra vita lavorativa e familiare. Al fine di trattenere i talenti ("*retention*"), la cultura aziendale è chiamata ad evolversi sul fronte dei valori, mettendo al centro le persone e le loro necessità. L'adozione di nuovi modi di lavorare improntati alla flessibilità e al

benessere individuale e collettivo si muove e consolida proprio in questa direzione.

Il dinamismo del mercato del lavoro odierno rende la dimensione dei valori molto importante anche in termini di attrattività nei confronti dei (potenziali) candidati.

Comunicare valori quali innovazione, sostenibilità e inclusione contribuisce a rafforzare l'immagine dell'azienda come potenziale datore di lavoro ("*employer branding*"), e permette a candidati e stakeholder di associare l'organizzazione a un certo tipo di cultura.

### **Assunti: nuova cultura per nuovi mondi**

Gli *assunti di base* sono convinzioni implicite e inconsapevoli che orientano il comportamento e il sentire individuale.

Si tratta del livello più profondo e più complesso da modificare per le organizzazioni: solo mettendo radicalmente in discussione il proprio modo di vedere il mondo si assisterà a un cambiamento culturale duraturo e persistente.

Cambiare visione del mondo significa dare vita ad una cultura nuova nei suoi elementi di superficie, pur mantenendo un forte legame con la tradizione e la storia dell'azienda.

Solo un cambio di paradigma dal punto di vista culturale può supportare efficacemente l'adozione di approcci come i nuovi modi di lavorare e la comunicazione di valori e immagini di stampo innovativo.

All'evolversi di artefatti e valori deve corrispondere un cambiamento più profondo: un cambiamento culturale.

### **Bibliografia**

Schein E. Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi. 2021. Raffaello Cortina Editore.

De Carlo N.A. Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni. 2002. FrancoAngeli.

Maeran R., Boccato A. Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni. 2016. LED.

Donati P. New better ways of working. 2021. Istud.  
Brambilla L. Intervista con Edgar e Peter Schein. 2021. Magazine di comunicazione strategica.

(\*) Andrea Romeo  
Studente magistrale di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso Università degli Studi di Padova

---

## QUANDO IL CAMBIAMENTO TI È VICINO

di Martina Zuliani (\*)

Tra i cambiamenti che stiamo affrontando in questo determinato periodo storico, la guerra in Ucraina rappresenta il ritorno di una minaccia che pensavamo essersi spenta per sempre: la guerra in Europa.

Siamo stati abituati alla guerra come qualcosa di lontano, di appartenente ad un mondo altro. Prima dell'Ucraina, la guerra era attribuita ai Paesi dell'Africa e del Medio Oriente. Paesi che, in effetti, ospitano la gran parte dei conflitti armati in corso.

Neppure la guerra nei Balcani Occidentali ci era sembrata così vicina. Seppur paradossalmente, visto che i chilometri che ci separano da Croazia, Serbia, Kosovo e Bosnia sono certamente meno di quelli col confine ucraino. Eppure, l'impressione era diversa. Il fatto che tali Paesi fossero stati isolati per decenni nel blocco Jugoslavo, ed infine il fatto che esso fosse percepito come altro rispetto all'Europa democratica, ha creato l'illusione che la guerra appartenesse comunque ad un mondo e un sistema lontano.

La guerra in Ucraina, invece, è una guerra che è entrata nelle case di molti italiani, nelle famiglie che hanno affidato i propri cari anziani alle cure delle badanti ucraine.

Certamente, vi sono conflitti in corso ben più sanguinosi e di lunga durata. La guerra in Siria, ad esempio, che dura da 12 anni ed ha causato lo sfollamento di metà della popolazione civile del Paese.

Eppure ben pochi hanno incontrato di persona dei cittadini siriani, ancora meno li annoverano tra i propri cari. Stessa cosa si può dire dell'Afghanistan e dell'Iraq, Paesi martoriati da decenni di guerriglia, instabilità e regimi. Ecco che, quindi, viene a mancare nuovamente il senso di vicinanza.

Ci troviamo invece ora partecipi del dolore delle persone, ascoltiamo i loro racconti e viviamo la loro ansia durante le chiamate in patria, in attesa di notizie dei loro famigliari rimasti per combattere. La guerra di queste donne diventa dunque la nostra, ne condividiamo le incertezze e le paure.

Non è solo il prezzo del petrolio o del gas a spaventarci, dato che, in fondo, le impennate si ripresentano ad ogni conflitto nell'area mediorientale. Ma la vera paura, il vero cambiamento, dipende dal sentirsi, più o meno consapevolmente, legati a questa guerra.

(\*) Martina Zuliani  
Esperta in diritto umanitario in situazioni di conflitto armato