

Anno 20, numero 66  
Maggio 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 66

### Editoriale

Pag. 2

### Ricordi per la sicurezza

(Antonio Zuliani)

Una riflessione su come i ricordi di episodi pericolosi possono aiutare a migliorare la sicurezza sul lavoro.

Pag. 2 - 4

### Benessere, relazioni e produttività: il progetto dei nuovi luoghi del lavoro.

(Marcella Gabbiani)

Il ruolo che il lavoro occupa nella vita delle persone sta fortemente cambiando negli ultimi decenni: una riflessione sui nuovi luoghi di lavoro.

Pag. 5 - 7

### Comportamento Manageriale Positivo (CMP): strumenti organizzativi per la prevenzione dello stress lavoro-correlato

(Andrea Romeo)

Strumenti organizzativi per supportare un manager per affrontare il tema dello stress lavoro-correlato.

Pag. 7 - 10

### La fuga nelle situazioni di emergenza

(Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso)

Come comunicare in modo efficace la necessità di abbandonare un ambiente in caso di pericolo ed emergenza.

Pag. 10 - 11

## EDITORIALE

StudioZuliani ha deciso di ampliare i contributi da offrire ai propri lettori ed estimatori. Lo fa attraverso la pubblicazione bisettimanale di video e post sui temi che gli sono propri: sicurezza sul lavoro, risposte alle situazioni critiche e all'emergenza e la modalità per essere protagonisti del cambiamento che abbiamo di fronte.

Chi desidera ricevere notizie settimanali sul materiale via via pubblicato può accedervi:

- Iscrivendosi al canale youtube di StudioZuliani al link [https://www.youtube.com/channel/UCbNb\\_fjDfEs5iL8\\_PIXjU6g](https://www.youtube.com/channel/UCbNb_fjDfEs5iL8_PIXjU6g);
- iscrivendosi al gruppo WhatsApp di StudioZuliani inviando la richiesta di inserimento a [segreteria@studiozuliani.net](mailto:segreteria@studiozuliani.net);
- iscrivendosi al canale Telegram di StudioZuliani con il link <https://t.me/studiozuliani>.

Ovviamente la rivista PdE continuerà la sua pubblicazione trimestrale.

Per ogni richiesta di informazioni e chiarimenti scrivete a [segreteria@studiozuliani.net](mailto:segreteria@studiozuliani.net). Buona lettura.

Antonio Zuliani

---

## RICORDI PER LA SICUREZZA

di Antonio Zuliani

Quando accade un incidente o si manifesta un errore nell'esecuzione di una procedura, che a sua volta può essere fonte di pericolo, è indispensabile procedere alla ricostruzione di quando è accaduto al fine di evitare che l'evento si ripeta.

Nel processo di analisi il primo riferimento inevitabilmente va ai ricordi che i presenti hanno di quanto è avvenuto. Un ricordo che, inevitabilmente, dipende dalla capacità che le persone hanno di rievocarne i dettagli: un gesto, un volto o un luogo.

Per il nostro cervello si tratta di una operazione tutt'altro che semplice. Infatti, al fine di trasformare tutti questi piccoli dettagli in esperienze reali il cervello deve fondere i singoli elementi in una totalità integrata e coerente, altrimenti rischia di perderne il senso e la stessa efficacia ricostruttiva.

### Nulla di nuovo sotto il sole

Un'esperienza presente da sempre nella storia dell'umanità: la nostra sopravvivenza è

dipesa, nei secoli, dalla capacità di rievocare non soltanto la giusta informazione che abbiamo di fronte (quello che stiamo vedendo è un leone o un serpente?), ma anche di considerare il contesto di questo incontro: diverso è incontrare lo stesso animale in un tratto isolato di savana africana o durante una tranquilla visita allo zoo.

Nella misura in cui l'efficacia del ricordo può permettere di individuare le misure per evitare che un evento negativo si ripeta vediamo alcuni suggerimenti che provengono dalla ricerca scientifica e che possono essere utili per determinare il recupero dei ricordi.

### I ricordi sono concatenati tra di loro

Tutto parte dall'estremo bisogno di coerenza con cui funziona la nostra mente che ci impone l'esigenza di collegare tra loro i ricordi connessi a un qualsiasi evento in modo organico e, per quanto possibile, coerente.

Proprio per questo motivo, molte ricerche si sono concentrate proprio su come acquisiamo, archiviamo, rievochiamo e modifichiamo i singoli ricordi, proprio perché gli stessi non sono un'entità singola e isolata gli uni dagli altri. Non solo, ma ogni singolo ricordo ne evoca un secondo e in questo modo il cervello arriva a stabilire continuamente delle sequenze di ricordi che lo aiutano a prevedere e a comprendere meglio il mondo che lo circonda.

### **Allocazione dei ricordi**

Un aspetto decisivo su come questi ricordi si intrecciano tra di loro la dobbiamo alla scoperta del concetto di "allocazione dei ricordi". Ossia la consapevolezza che il cervello usa regole specifiche per assegnare quelli che possiamo chiamare bit di informazione a gruppi di neuroni in regioni del cervello coinvolte nella formazione dei ricordi.

Si tratta di un aspetto importante al fine di predisporre i collegamenti rispetto a quanto ricordiamo e che può essere utile rinforzare, come vedremo successivamente, per una ricostruzione più efficace possibile.

### **Come rinforzare i ricordi**

Nella misura in cui, come abbiamo sottolineato, ricordare è importante per analizzare un evento negativo accaduto e evitare che si ripeta appare importante che il ricordo dell'evento venga rinforzato e utilizzato positivamente, e non velocemente dimenticato. Senza però che questo si trasformi in un aspetto inquietante che può (ma vedremo meglio questa emozione parlando successivamente della paura) bloccare ogni reazione positiva.

Gallaher, Goodman & Smolik (1993) lavorando sulla memoria emotiva nei topi, videro che alcune sinapsi connessioni attraverso cui comunicano i neuroni) sono formate in modo da poter essere rinforzate. In questo processo la proteina CREB agisce da architetto molecolare. Senza il suo aiuto, buona parte delle esperienze sarebbe presto dimenticate.

Non solo, ma il tutto dipende da poche cellule di neuroni dell'amigdala, una regione cerebrale decisiva per la memoria emotiva. Ciò

significa che lavorare per ricordare periodicamente un evento favorisce il suo consolidamento. In sostanza riportare alla memoria i ricordi.

### **Non temere di suscitare paura**

In questo processo la paura, come detto, ha un ruolo fondamentale. La paura, lo abbiamo più volte sottolineato, non è un elemento di debolezza dell'uomo, bensì l'attivatore delle sue risposte positive alle situazioni di pericolo. Sempre che alla stessa sia accompagnata dalla conoscenza delle misure per farvi fronte.

Josselyn e altri (2001) hanno mostrato che la probabilità dei neuroni di archiviare un ricordo legato alla paura era quattro volte superiore. Quindi, risulta più facile ricordare un evento negativo se lo stesso è stato accompagnato dalla paura. Non solo, ma i ricordi emotivi non sono assegnati in modo casuale ai neuroni dell'amigdala e le cellule scelte per archiviare quei ricordi sono quelle dotate di una maggiore quantità della proteina CREB. Atta, come detto, a riattivare i ricordi.

### **Il tempo del "buon ricordo"**

Fondamentale la constatazione che due ricordi più vicini nel tempo – formati entrambi entro l'arco di un giorno – hanno più probabilità di essere collegati rispetto a quando sono separati da periodi più lunghi.

Con intervalli molto più lunghi di un giorno, il secondo ricordo non trae più vantaggio dall'attivazione avviata dal primo ricordo, e viene quindi archiviato in una popolazione di neuroni differente. La natura limitata nel tempo del collegamento dei ricordi ha un senso. Infatti, eventi che accadono nell'arco di uno stesso giorno sono probabilmente molto più rilevanti l'uno per l'altro rispetto a eventi separati da una settimana.

Al fine di confermare questo dato, Cai e Shobe (2016) fecero familiarizzare alcuni topi in due gabbiette durante lo stesso giorno, a distanza di cinque ore. In seguito, ai roditori fu somministrata una lieve scossa alle zampe nella seconda gabbietta. Come era prevedibile, quando in seguito collocarono i topi nel-

la gabbia dove avevano ricevuto la scossa, i roditori si bloccarono, perché ricordavano che lì avevano ricevuto una scossa.

Il risultato decisivo scaturì quando i ricercatori citati collocarono i topi nella gabbia neutra. I ricordi di entrambe le gabbie erano collegati e i topi nell'ambiente neutro si sarebbero ricordati di avere ricevuto la scossa nell'altra gabbia, e di conseguenza si sarebbero bloccati. Ed è proprio ciò che è accaduto. Un intervallo di tempo più lungo cambiava le cose. In effetti, facendoli familiarizzare un'altra volta con la gabbia neutra dopo un intervallo più lungo (sette giorni), gli animali non ricordavano della gabbia e della scossa e non si bloccavano.

## Età e ricordi

Un ulteriore aspetto sul quale si sono soffermati i ricercatori riguarda l'influenza dell'età dei soggetti interessati sui ricordi. Gli studi condotti sui topi hanno dimostrato che quelli di mezza età non collegavano i ricordi con la stessa facilità dei topi giovani. Anche in questo caso risulta importante il collegamento tra i ricordi e il modo in cui lo suggeriamo. Preston (2008) ha dimostrato che quando i ricordi condividono il contenuto le persone li collegano più facilmente. Rievocare l'uno rievocherà probabilmente l'altro, svelando i meccanismi usati dal cervello per organizzare l'informazione.

## Accendere e spegnere i ricordi

Diviene, quindi, essenziale produrre un collegamento tra i ricordi in modo che gli stessi vengano attivati in modo da evocare un ricordo completo oppure di smorzarlo. Zhou e Nie (2009), utilizzando minuscoli microelettrodi, hanno misurato con quanta facilità erano attivati i neuroni connessi ai ricordi. L'aumento di eccitabilità (e la maggiore prontezza a ricevere e a trasmettere impulsi elettrici che trasferiscono informazioni tra i neuroni) suggerisce che le cellule potrebbero essere state più predisposte ad avviare la serie di processi necessari per depositare un ricordo.

Ecco allora che si può attivare artificialmente il richiamo di un ricordo pauroso per attivare neuroni dell'amigdala.

Anche su questo aspetto il tempo tra l'evento e il conseguente ricordo diviene decisivo.

Negli esperimenti con i topi si è visto che un tempo di circa cinque ore permetteva ai topi di formare due ricordi in un gruppo simile di neuroni. Quando il lasso temporale aumentava a sette giorni, questo schema di attivazione sovrapposto non compariva. Cai e il suo team hanno dimostrato che durante un intervallo più breve di cinque ore la sovrapposizione tra i neuroni codificanti ciascuno dei due ricordi era significativamente maggiore di quanto fosse prevedibile in base al caso. Nell'intervallo di sette giorni, la sovrapposizione tra le due esperienze non era significativamente superiore al caso.

Da quanto ci mostra la letteratura scientifica quindi in caso di interviste per un infortunio sul lavoro è utile gli spezzettamenti di ricordi vengano rinforzati e allocati in neuroni vicini così da permettere facilmente la riattivazione del ricordo complessivo dell'accaduto. Poi, è utile che non passi troppo tempo prima dell'intervista, perché questo porterebbe a perdere il "tempo del buon ricordo".

## Bibliografia

- Cai D.J., Aharoni D., Shuman T., Shobe J., Biane J., e altri (2016). A shared neural ensemble links distinct contextual memories encoded close in time, in *Nature*, 2016 Jun 2, 534 (7605), 115-118.
- Gallaher N., Goodman R. & Smolik S. (1993). Functional significance of the Drosophila CREB-like transcription factor of dCREB-A. In Davis Z. Abstracts of papers presented at the 1993 Cold Spring Harbor meeting on Neurobiology of Drosophila October 6-10, 1993.

## BENESSERE, RELAZIONI E PRODUTTIVITÀ: IL PROGETTO DEI NUOVI LUOGHI DEL LAVORO.

di Marcella Gabbiani

Il ruolo che il lavoro occupa nella vita delle persone sta fortemente cambiando negli ultimi decenni e gli ultimi anni di pandemia non hanno fatto che accelerare e rendere palesi alcune tendenze già in atto.

La robotizzazione della produzione, i nuovi assetti della logistica delle merci e le istanze della globalizzazione, si intersecano nei paesi ricchi con la crescente richiesta individuale di qualità della vita, di tempo libero e di tutela dell'ambiente.

Recenti sondaggi riportano che lo *smart working* è la scelta preferibile per molti lavoratori italiani. Chiaramente i dati cambiano a seconda dei settori e delle aree geografiche e dipendono anche dalla qualità dei luoghi di lavoro e dai tempi di spostamento richiesti ai lavoratori per raggiungerli, ma il dato è comunque significativo.

Quanto tutto ciò sia dovuto alle necessità interne alle logiche di sopravvivenza del mercato e quanto a reali aspirazioni individuali, non riguarda la trattazione odierna, anche se è legittimo che gli architetti si pongano la domanda se ciò che progettano sia il risultato di una spinta economico-finanziaria o il frutto di un'istanza sociale...

Comunque stiano le cose, rimane indispensabile a monte un ripensamento profondo dei mezzi pubblici, delle infrastrutture e dei trasporti in generale, per ridurre quella zona grigia di esistenza, costituita dagli spostamenti, che talvolta arrivano ad occupare una parte sostanziale della giornata delle persone.

A questi provvedimenti di carattere strategico-politico si affiancano una necessaria diversa organizzazione del lavoro e una revisione dei luoghi ad esso per tradizione deputati.

Il fenomeno in atto è più evidente nelle grandi città e all'interno delle grandi aziende, dove si affacciano la contrazione da un lato del personale per la produzione e dall'altro della metratura degli uffici necessari all'attività, mentre si registra una più generosa dotazione di spazi destinati a nuove funzioni.

In questi ultimi tre anni in Italia le aziende sentono crescere l'esigenza di un cambiamento e si sono viste interessanti proposte di riconfigurazione dei complessi per uffici e degli edifici produttivi. Ne citiamo solo alcuni, dal notissimo e immenso progetto di edificio biofilico *Welcome* di Europa Risorse Sgr a Milano progettato da Kengo Kuma, a due grandi aziende internazionali che hanno scelto il paesaggio toscano come Furla con la sede "Progetto Italia" (prog. GEZA Architetture) e Celine con "La Manufacture" (prog. MetrOffice) o ancora la sede centrale di ZamaSport a Novara (prog. Enrico Frigerio)\*. Da qui può – e deve per necessità - discendere per le attività alle diverse scale una serie di provvedimenti utili a favorire il lavoro in presenza e a migliorare la qualità architettonica dei luoghi.

Le aziende si devono attrezzare per attrarre i lavoratori secondo mutati criteri di convivenza, innalzando il livello qualitativo degli spazi.

L'industria e la finanza infatti stanno segnando il passo di questo cambiamento, ma la vera sfida la affrontano le piccole aziende e i professionisti, gli avvocati, i medici gli architetti... per i quali il rapporto umano e fiduciario sono il motore e valore aggiunto e per i quali la scala degli interventi possibili è di molto ridotta, sia per l'entità degli immobili stessi di cui dispongono sia per la potenza di investimento di denaro che possono mettere

in campo. Pertanto diventa cruciale per questi soggetti, che sono il prezioso tessuto economico italiano, riuscire a proporre un approccio umanistico al lavoro e ai suoi luoghi, senza soccombere al mercato delle grandi multinazionali dei servizi.

Vediamo quali possono essere quindi alcuni provvedimenti da adottare:

Un'organizzazione planimetrica e di arredi flessibile consente di alternare in modo armonico postazioni singole e condivise, di creare aree che favoriscano quelle relazioni, che a casa o nelle modalità *online* non sono possibili.

L'ufficio diventa quindi complementare e necessario al compimento del lavoro da remoto: è il luogo delle relazioni.

Ricordiamo che la parola remoto ci torna ora indietro dall'inglese con il significato di collegato per via informatica anche da lontano, ma che la sua origine è latina, e che il suo significato - che permane nella lingua italiana tuttora - richiama la lontananza e la solitudine...

Le relazioni d'altronde sono l'innescò necessario di nuove idee: l'ambiente di lavoro in presenza è quindi l'incubatore della creatività, dell'innovazione e della conseguente gratificazione.

Di qui la necessità di ambienti luminosi in cui luce naturale e artificiale si combinano in modo sapiente e integrato, regolando gli apporti a seconda della presenza o meno di schermi luminosi.

I colori stessi, i materiali impiegati rivestono un ruolo determinante nella gestione del benessere e nello stimolo delle potenzialità delle persone. Non esiste una risposta univoca: la scelta di materiali caldi e naturali rende più familiari i luoghi, mentre l'aspetto più asettico di servizi igienici, sedute e scrivanie conferisce un'idea di igiene più rassicurante. Materiali e superfici innovativi consentono di combinare queste due esigenze, apparentemente contrapposte, di piacevolezza e salubrità.

Rilevante anche l'apporto della qualità dell'aria, che può essere introdotta negli ambienti per via meccanica e naturale con un

sistema di finestre, posizionate in modo tale da favorire la ventilazione naturale. Oltre alla pianta entra in gioco quindi la sezione degli ambienti, che favorisce i movimenti convettivi, attraverso i riscontri d'aria e l'effetto camino. Combinare tecnologia e sapienza antica si rivela come sempre la via migliore.

La dimensione e posizione delle finestre svolge un ruolo essenziale. Le grandi vetrate sono state per decenni uno *status* dell'ambiente di lavoro, ma possono essere fonte di benessere o malessere visivo, igrometrico e tattile a seconda dell'orientamento, delle schermature e della funzione degli spazi. Talvolta una finestra ben posizionate per luce, vista e apporto di calore può dare molta più qualità e carattere di un'apertura vetrata indistinta a tutta parete.

Ambienti flessibili non significa necessariamente *open space*, ma piuttosto la creazione di planimetrie suscettibili di divisioni modulari attraverso arredi e pareti divisorie mobili e diversamente combinabili a seconda che si necessiti di *coworking* o postazioni singole. Gli *open space* infatti, spesso spettacolari e a prima vista affascinanti, possono generare molto disturbo acustico, senso di spaesamento, mancanza di *privacy* e risultano alla lunga molto stressanti.

Dove possibile poi diventa importante creare spazi per brevi momenti di riposo, per il caffè o per l'attività fisica, oltre ad aree riservate, nelle quali poter svolgere attività o telefonate necessarie o urgenti personali.

Sia in contesto urbano che extraurbano riveste un ruolo salubre il verde, interno o esterno. Il contatto visivo, olfattivo e tattile con la natura costituisce motivo di benessere e rilassamento e pare stimolare di conseguenza la disposizione creativa e la socialità delle persone.

In tale contesto è strategica la gestione della sicurezza e delle risorse energetiche. Serature personalizzate consentono di autorizzare livelli di accesso diversi ai diversi operatori, sia per orario che per aree dell'edificio. Sensori specifici permettono di regolare la climatizzazione e le luci a seconda della presenza o meno delle persone, evitando di ri-

scaldare, raffrescare o illuminare inutilmente ambienti non utilizzati.

Aggiungo ancora un'ultima componente vitale: il caso. Credo sia fondamentale lasciare alle persone la possibilità di appropriarsi di un luogo, di poter personalizzare e scomporre ciò che viene loro dato; dal connubio quindi tra l'immagine "data" dell'ufficio e la sua "restituzione" da parte di chi ci lavora, può nascere un contesto davvero condiviso. Andare al lavoro può divenire quindi un'esperienza piacevole, in cui godere di qualcosa che a casa non si ha, e cioè di un contesto comunitario qualificato, ricco di funzioni e opportunità.

Per le aziende invece questa nuova impostazione ha, oltre ad un forte ritorno di immagine in termini di sostenibilità, importanti ricadute dal punto di vista del contenimento dei costi, della produttività indotta e dell'attrattività verso nuove risorse umane. Per le città e i centri abitati infine è l'occasione di riattivare immobili e aree sottoutilizzati, di riportare la vita nei quartieri con importanti ricadute anche sulla sicurezza dei luoghi, di rimettere in moto l'economia dei servizi e delle attività commerciali urbane, che possono prosperare soltanto grazie alla presenza e all'attività delle persone.

\* I committenti di questi tre ultimi progetti hanno ottenuto un Premio Speciale durante la dodicesima Edizione del Premio Dedalo Minosse per l'approccio globale al tema del lavoro, della persona e dell'ambiente.

---

## COMPORAMENTO MANAGERIALE POSITIVO (CMP): STRUMENTI ORGANIZZATIVI PER LA PREVENZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO. DALLO STRESS LAVORO-CORRELATO AI COSTI PER LE OR- GANIZZAZIONI

di Andrea Romeo

L'accordo quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro, siglato nel 2004, definisce formalmente lo stress lavoro-correlato come *"una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale [...] conseguenza del fatto che alcuni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro"*.

Lo stress lavoro-correlato è associato a costi molto elevati, tanto dal punto di vista individuale - salute fisica, psicologica e relazionale - che in ottica organizzativa.

Si stima che fenomeni associati allo stress quali assenteismo, turnover e infortuni sul la-

voro arrivino a costare alle economie europee fino a 20 miliardi di euro ogni anno.

Ai costi facilmente riconducibili allo stress bisogna affiancare una lunga serie di costi nascosti e intangibili, che a lungo termine rischiano di avere un impatto significativo su reputazione, pubbliche relazioni, attrattività aziendale e clima organizzativo.

Ne consegue la cruciale importanza di implementare interventi strategici per identificare e gestire le fonti di stress in ambito lavorativo. Feilder, Yarker e Lewis hanno proposto un modello che si concentra su una dimensione spesso trascurata nella

trattazione teorica di riferimento: il Comportamento Manageriale Positivo (CMP).

### **Stress lavoro-correlato e comportamento manageriale: due facce della stessa medaglia**

Il comportamento dei manager influenza significativamente il modo in cui collaboratori e collaboratrici sperimentano lo stress.

Secondo il modello di Feilder, Yarker e Lewis, il manager può causare (o prevenire) la sua comparsa attraverso il proprio comportamento, può lavorare per ridurlo e progettare soluzioni concrete e può scegliere di agire per moderare l'impatto dell'ambiente di lavoro sulle persone.

Tipicamente, il manager riceve formazione poco approfondita in materia di stress e di stress lavoro-correlato. Di conseguenza, secondo gli autori, le aziende corrono il rischio che la gestione dello stress di collaboratori e collaboratrici sia svuotata della sua importanza e percepita semplicemente come uno - tra i tanti - compiti manageriali.

Il modello del Comportamento Manageriale Positivo (CMP) intende fornire indicazioni pratiche atte a sviluppare un approccio manageriale che sia in grado di prevenire lo stress lavoro-correlato e, al contempo, promuovere un ambiente positivo.

La ricerca di Feilder, Yarker e Lewis ha permesso di individuare quattro competenze gestionali per la gestione ottimale dello stress in ambito lavorativo.

- *Competenza gestionale 1) rispettoso e responsabile: gestire le emozioni e avere integrità*
- *Competenza gestionale 2) gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro*
- *Competenza gestionale 3) gestione del singolo all'interno del team*
- *Competenza gestionale 4) comprensione e gestione delle situazioni difficili*

Ogni competenza è associata a diversi esempi di comportamento manageriale positivo, illustrati nei paragrafi di seguito.

### **Competenza 1.**

#### **Rispettoso e responsabile: gestire le emozioni e avere integrità**

La prima competenza gestionale si compone di tre dimensioni: integrità, gestione delle emozioni e approccio rispettoso.

Per integrità si intende la coerenza tra i comportamenti agiti dal manager e i principi etico-morali in cui crede.

Agire con integrità implica assumersi le proprie responsabilità, coltivare la comunicazione con collaboratori e collaboratrici ed evitare favoritismi e personalismi.

La gestione delle emozioni consiste nella capacità di mantenere costante il proprio stile manageriale attraverso i diversi stati d'animo sperimentati. Questa dimensione è di importanza fondamentale, nella misura in cui il manager trasmette facilmente le proprie emozioni a

collaboratori e collaboratrici.

Gestire in modo adeguato le emozioni permette di rimanere calmi di fronte a situazioni impreviste, non mostrarsi destabilizzati da ansia e stress e non esporre i collaboratori a comportamenti ostili, siano essi verbali e non.

L'approccio rispettoso si riflette nella capacità di interfacciarsi con rispetto verso i collaboratori. Per gli autori si tratta di un principio-guida, che deve orientare i manager in tutti i comportamenti.

Sono esempi di approccio rispettoso la preoccupazione per collaboratori e collaboratrici, il riconoscimento dei loro sforzi e la flessibilità mostrata nel rapporto quotidiano con loro.

### **Competenza 2.**

#### **Gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro**

Anche la seconda competenza gestionale è suddivisa in tre dimensioni: gestione proattiva del lavoro, problem solving, partecipazione ed empowerment.

La gestione proattiva del lavoro consiste nella capacità di anticipare una situazione futura al fine di organizzare il lavoro del team. Adottare un comportamento proattivo significa comunicare con chiarezza gli obiettivi da raggiungere, sviluppare piani d'azione a lungo termine e incoraggiare il team a controllare l'organizzazione del lavoro.

La capacità di problem solving è riflessa dal comportamento mostrato dal manager quando il team deve superare un ostacolo. Dal punto di vista organizzativo, agire in modo efficace dinanzi ad un problema implica affrontarlo con anticipo, suddividerlo in vari step, incoraggiare il team ad interfacciarsi con il problema e comunicare apertamente l'eventuale impossibilità di risolverlo. Agire in una prospettiva di partecipazione ed empowerment significa mettere in atto comportamenti che promuovano la partecipazione dei dipendenti e li responsabilizzino. Stabilire riunioni periodiche di confronto, garantire autonomia ai componenti del team e valorizzarne le opinioni sono esempi di comportamento manageriale virtuoso.

### **Competenza 3. Gestione del singolo all'interno del team**

Le tre dimensioni di cui si compone la terza competenza gestionale sono accessibilità personale, socievolezza e coinvolgimento empatico.

Essere accessibile dal punto di vista personale coincide con la capacità di mostrarsi avvicinabile dai propri collaboratori.

Un manager accessibile tende a preferire la comunicazione faccia a faccia, creare un clima agevole e costruire degli spazi informali di scambio.

La socievolezza è la capacità di mostrare comportamenti amichevoli e guadagnare la fiducia del team.

Essere disposti a chiacchierare con il team, condividere le pause pranzo e partecipare agli eventi permette al manager di mettersi in contatto con collaboratori e collaboratrici.

Il coinvolgimento empatico si identifica con la capacità di *“trasportarsi in modo immaginario*

*nei pensieri, sentimenti e azioni di un'altra persona”*.

Farsi promotori della diversità e non dare per scontato il benessere altrui permette al manager di modificare il proprio punto di vista e valorizzare appieno l'altro.

### **Competenza 4. Comprensione e gestione delle situazioni difficili**

La quarta e ultima competenza gestionale si compone delle seguenti dimensioni: gestione del conflitto, utilizzo delle risorse organizzative e assunzione di responsabilità nella risoluzione dei conflitti.

Il conflitto è tra le maggiori cause di stress lavoro-correlato. Per un manager, la capacità di intervenire e gestire il conflitto all'interno del team in modo equo e rapido è di cruciale importanza.

Gestire in modo efficace il conflitto significa saper fungere da mediatore *super partes*, intervenire prima che le discussioni degenerino e accompagnare le due parti nel raggiungimento di una soluzione condivisa.

L'efficace utilizzo delle risorse organizzative permette di non essere isolati nella gestione di situazioni difficili.

Tra le risorse potenzialmente a disposizione figurano l'ufficio risorse umane, i consulenti di medicina del

lavoro o per la salute e sicurezza e gli eventuali programmi di assistenza ai dipendenti. Assumersi la responsabilità nel risolvere i conflitti implica ammettere il problema, supportare i collaboratori e monitorare il loro stato d'animo anche in seguito alla risoluzione del conflitto che li ha visti coinvolti.

### **Comportamento Manageriale Positivo e implicazioni organizzative**

Il Comportamento Manageriale Positivo (CMP) trova diverse applicazioni in ambito organizzativo. In particolare, secondo Feilder, Yarker e Lewis è possibile ragionare su tre livelli di applicazione.

Il primo livello riguarda l'adozione dell'approccio CMP all'interno di tutte le pratiche organizzative chiave: valutazione e gestione della performance, selezione, valuta-

zione e sviluppo del management, gestione del benessere organizzativo. Il secondo livello concerne l'utilizzo dei criteri CMP nei momenti di feedback e diagnosi organizzativa: survey periodiche, analisi di clima, valutazione dal basso e valutazione 360°.

Il terzo livello di applicazione riguarda le occasioni di apprendimento e formazione manageriale, in cui promuovere sviluppo, ricerca attiva e adozione di comportamenti manageriali in linea con l'approccio CMP.

---

## LA FUGA NELLE SITUAZIONI DI EMERGENZA

di Antonio Zuliani & Wilma Dalsaso

Quando si manifesta una situazione di pericolo, il primo desiderio della squadra di emergenza aziendale o degli addetti alla sicurezza di un evento è quello di aiutare gli altri ad allontanarsi dalla stessa. Non certo quello di danneggiare nessuno. Ciò nonostante, le forme di allertamento e le stesse parole utilizzate sono fondamentali per il risultato che ci si prefigge.

Innanzitutto, il primo aspetto utile allo scopo è quello di avere una chiara mappa dei rischi aggiornata e di condividerla con le persone che possono essere interessate all'evento. Questo risultato lo si può raggiungere anche con la predisposizione di una mappa della zona interessata, utilizzando ad esempio scale cromatiche adeguate, che sia in grado di ricordare, senza sforzi particolari, l'entità del rischio possibile in quello specifico luogo. Questa attenzione preventiva permette alle squadre e agli addetti di sentirsi "pronti" e avere la consapevolezza a quali rischi e pericoli si potrebbe andare incontro e quindi anche che tipo di emergenza dover affrontare. Non solo, l'analisi dei possibili rischi permette anche di far sperimentare la correttezza delle previsioni riconoscendo, in caso di inesattezza, le correzioni approntate. Il nostro cervello impara dagli errori se, e nella misura, in cui vengono riconosciuti. Il poter sperimentare e verificare continuamente l'esattezza delle previsioni consente un monitoraggio aggiornato dei pericoli (che posso-

no variare). Quindi, questa attività di messa alla prova continua dei piani permette, anche ai lavoratori oltre che alle squadre e agli addetti, di avere un chiaro quadro delle possibili emergenze che sono chiamati ad affrontare.

In caso di emergenza, poi, il secondo aspetto utile al fine di riuscire ad allontanare le persone o essere efficaci nella comunicazione è la specificità delle informazioni. Le persone prestano attenzione soprattutto ai rischi che percepiscono come più rilevanti per la loro situazione particolare. Per cui informazioni generiche trovano poco riscontro.

Ne sono un esempio le modalità di allertamento. Occorre ricordare come sistemi di allarmi come le sirene non sembrano fornire informazioni adeguate. Il loro compito è infatti quello di dare un'informazione tipo "sta succedendo qualcosa", ma quel "qualcosa" resta indefinito.

Da qui, la necessità quasi psicofisiologica dei presenti di sapere "cosa", con lo scopo di capire come reagire a quella "cosa". Le sirene non ricordano agli interessati cosa fare proprio in una situazione nella quale l'effetto sorpresa può far dimenticare anche le procedure più semplici da mettere in atto.

Per questo motivo, può essere rilevante un sistema di feedback continuo che fornisca informazioni specifiche e aggiornate nel tempo della situazione in atto, di modo che coloro che gestiscono l'emergenza in primis

e le persone presenti poi siano informati costantemente dell'evolversi della situazione. Aspetto indispensabile per adeguare i comportamenti di contrasto all'emergenza.

A tale proposito ricordiamo che a seguito dell'effetto sorpresa nella maggior parte dei casi compare la paura. Essa rappresenta un grande attivatore di ricerca di soluzioni in tutti. Ma ciò avviene nella misura in cui le persone possono fare affidamento a dei comportamenti conosciuti da attivare. Di qui la necessità di organizzare delle esercitazioni, anche quelle di cui abbiamo parlato sopra, che facciano sperimentare agli interessati la possibilità di essere parte attiva nel loro progetto di salvaguardia personale.

Quindi, in caso di emergenza il ruolo degli addetti e delle squadre di emergenza diviene fondamentale per comunicare alle persone che cosa sta accadendo per permettere loro di individuare i comportamenti utili da mettere in atto, e, nell'eventualità, ricordare loro cosa è indispensabile fare per farvi fronte.

Essere efficaci nella comunicazione in caso di emergenza non è semplice, anzi tutt'altro, anche a causa degli aspetti psicofisiologici che si manifestano in queste circostanze.

Un aspetto che le squadre e gli addetti devono curare molto è l'uso delle parole. Chi invia comunicazioni relative a un'emergenza non si rende conto che il suo linguaggio, spesso tecnico, mal si adatta a quello che le persone usualmente utilizzano o che sono in grado di comprendere, ma soprattutto elaborare, in queste situazioni di crisi.

Anche frasi del tipo "rimanete calmi" oppure "non sta accadendo nulla di grave" possono risultare negative e non permettere una reazione nella misura in cui la percezione della situazione che ne hanno le persone coinvolte è del tutto diversa. Per non parlare della conseguente perdita di fiducia nel sistema al quale le persone affidano la propria sicurezza.

In questi casi è bene attenersi alla regola del KISS (Keep it Short and Simple), ovvero "sii breve e semplice". Breve, perché certamente le condizioni emergenziali non permettono l'utilizzo di frasi lunghe, ma anche per la compromissione temporanea dovuta all'emotività della capacità di elaborazione

razionale di troppe informazioni. Parole semplici, utili per una migliore comprensione (ad esempio, "sii celere" vs "sii veloce"). Semplicità significa però anche saper scegliere le parole più funzionali al momento, le parole non devono essere infatti del tutto neutre. Tenendo a mente che lo scopo è quello di farsi ascoltare per gestire al meglio la situazione di emergenza, la squadra deve essere capace di suggerire anche delle azioni attraverso le parole. Trasmettere una sorta di "spinta gentile" attraverso una scelta oculata dei termini, con il fine di favorire e far ricordare i comportamenti più idonei da mettere in atto in condizioni critiche.

Questo è un aspetto importante, ma va posta molta attenzione: una parola, un concetto o un'immagine possono essere ben diverse tra chi le comunica e chi le ascolta. Ad esempio, la parola "cane" può comunicare sia l'immagine di un simpatico animale con quattro zampe e una testa, ma anche quella di un animale pericoloso: tutto dipende dall'esperienza pregressa che colui che riceve il messaggio ne ha (Zuliani, 2017).

## Bibliografia

- Engineering-Based Hurricane Risk Estimates and Comparison to Perceived Risks in Storm-Prone Areas. Duenas-Osorio L. e altri, in «Natural Hazards Review», Vol. 13, n. 1, pp. 45-56, febbraio 2012.
- How Risk Perceptions Influence Evacuations from Hurricanes and Compliance with Government Directives. Stein R. e altri, in «Policy Studies Journal», Vol. 41, n. 2, pp. 319-342, maggio 2013.
- Building and Validating Geographically Refined Hurricane Wind Risk Models for Residential Structures. Subramanian D. e altri, in «Natural Hazards Review», Vol. 15, n. 3, articolo n. 04014002, agosto 2014.
- Efficient Resilience Assessment Framework for Electric Power Systems Affected by Hurricane Events. Mensah A.F. e Duenas-Os. Zuliani A. (2017). Azioni e Reazioni nell'emergenza. Roma: EPC Editore.