

Decreto Legislativo 81/08
Formazione dei lavoratori sui rischi specifici

**L'ampliamento delle competenze comunicative
come strategia di contrasto al rischio di stress**

Materiali per la rielaborazione dei contenuti del corso di formazione

Indice

INTRODUZIONE AL CORSO	1
CHE COSA È LO STRESS.....	1
Sindromi psicosomatiche.....	2
Altri effetti dello stress	2
Stress psicologico.....	3
Stress lavorativo	3
Il coping: due principali strategie.....	4
L'AMPLIAMENTO DELLE COMPETENZE COMUNICATIVE COME STRATEGIA DI COPING. 5	5
L'accettazione della proposta relazionale.....	5
Conoscere le caratteristiche delle diverse forme di interazione grupppale	7
Le differenze individuali nei gruppi.....	9
IL COMPORTAMENTO NELLE SITUAZIONI DI EMERGENZA.....	10

INTRODUZIONE AL CORSO

Nella progettazione di questo corso di quattro ore sui rischi specifici per gli insegnanti delle scuole secondarie superiori, abbiamo scelto di concentrarci sul rapporto tra stress e competenze comunicative.

La scuola e la funzione dell'insegnamento vivono di comunicazione.

Ma, il solo affidarsi a livelli di competenza comunicativa "ingenui" può non bastare per aiutare a fronteggiare il rischio di stress che può nascere dalle relazioni disfunzionali con i diversi ruoli contigui di ogni insegnante.

Questo tema si collega a quello dello sviluppo delle competenze di gestione delle risposte comportamentali nelle situazioni di emergenza.

CHE COSA È LO STRESS

Sindrome Generale di Adattamento:

RISPOSTA ASPECIFICA DELL'ORGANISMO TESA A RIEQUILIBRARE L'EQUILIBRIO TURBATO DA FATTORI INTERNI O ESTERNI.

Nel rapporto tra essere umano e contesto di vita-lavoro, si possono presentare 3 tipi di fattori di turbamento:

- **biologici** → alterazioni chimiche e/o fisiche delle condizioni di equilibrio omeostatico eccedenti la capacità di adattamento dell'organismo;
- **psicologici** → fenomeni cognitivi ed emotivi che originano da situazioni di incertezza;
- **sociali** → richieste e aspettative dai ruoli contigui eccedenti le capacità dell'individuo (ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo).

Per contrastare questi fattori di turbamento e ristabilire condizioni di equilibrio funzionale con il proprio contesto di vita, gli individui mettono in atto una combinazione variabile di queste tre azioni:

- fuga,
- Adattamento,
- Trasformazione del contesto.

Lo sforzo di ristabilire un equilibrio funzionale con una combinazione variabile di queste tre azioni può avere esiti:

- positivi (**eustress** - stress positivo)
- negativi nonostante ripetuti tentativi (**distress** - stress negativo)

Sindromi psicosomatiche

Se lo stress supera la capacità dell'individuo di recuperare l'equilibrio, interviene una vulnerabilità somatica e/o psichica (malattia) dovuta ad abbassamento delle difese (la risposta biologica allo stress è l'attivazione di reazioni endocrine).

- Disturbi dell'alimentazione (anoressia, bulimia).
- Disturbi gastroenterici (ulcera e colite).
- Disturbi cardiocircolatori (ipertensione, ischemia).
- Disturbi respiratori (asma bronchiale)
- Disturbi urogenitali (alterazioni mestruali, incontinenza).
- Disturbi sessuali (impotenza).
- Disturbi locomotori (dolori lombari, reumatismo psicogeno, cefalee da contrazione muscolare).
- Disturbi dermatologici (la pelle svolge anche espressione di espressione delle emozioni: sudore, pallore, arrossamento).
- Disturbi del sonno.

Altri effetti dello stress

- Comportamentali o psicologici
- Tabagismo
- Alcolismo
- Dipendenza da farmaci
- Insoddisfazione
- Riduzione livelli di aspirazione

Stress psicologico

Nello stress psicologico la risposta dipende dalla valutazione cognitiva del significato dello stimolo.

In generale, la fatica del lavoro mentale è influenzata da

- Ambiente
- Non trasparenza del modello organizzativo
- Ambiguità di ruolo
- Mancanza di formazione
- Aspettative disattese o irrealistiche

Stress lavorativo

Può aversi stato di stress negativo cronico quando le esigenze dell'organizzazione richiedono risposte che superano le risorse dell'individuo.

Fonti potenziali:

- Ruolo (ambiguità e conflitto)
- Responsabilità vs competenze
- Stile di leadership
- Pressione del gruppo
- Discrezionalità vs impegno
- Rapporti interpersonali
- Pressioni di carriera
- Clima e struttura dell'organizzazione
- Minaccia per la libertà e l'autonomia
- Modalità dei processi decisionali
- Qualità degli scambi tra vita lavorativa e non lavorativa (qui sono possibili travasi di stress tra un ambito e l'altro – in entrambi i casi gli effetti possono essere sia positivi che negativi).

Altre fonti di stress lavorativo:

- Caratteristiche intrinseche del ruolo
- Rumorosità
- Vibrazioni
- Variazioni di temperatura, ventilazione e umidità
- Illuminazione
- Igiene ambientale

Il coping: due principali strategie

Il coping è l'insieme dei tentativi per controllare gli eventi ritenuti difficili. Un'alta capacità di coping presuppone la consapevolezza delle proprie reazioni alle situazioni stressanti.

Quando la persona ammette di avere un problema può affrontarlo secondo due strategie prevalenti:

1. *Focalizzazione sul problema:*

decidere di fare qualcosa per modificare la situazione percepita come stressante.

A esempio: darsi un'ordine di priorità sulle cose da fare, pianificare le azioni organizzando le risorse disponibili ecc.

2. *Focalizzazione sull'emozione:*

provare a modificare l'esperienza soggettiva e i sentimenti negativi che ne derivano.

A esempio: raccogliere notizie rassicuranti, stare in compagnia per distrarsi, ricorrere a riti scaramantici o superstiziosi.

L'AMPLIAMENTO DELLE COMPETENZE COMUNICATIVE COME STRATEGIA DI COPING

Nessuno è totalmente privo di competenze comunicative. Tuttavia si possono distinguere persone più competenti e persone meno competenti.

A grandi linee, il grado di competenza comunicativa è indicato dall'ampiezza della gamma di stili comunicativi con cui un individuo può variare la propria comunicazione quando incontra delle difficoltà.

Per fronteggiare meglio la domanda lavorativa che gli insegnanti devono soddisfare, l'ampliamento delle competenze comunicative è una valida strategia di coping individuale.

Nell'ampliamento delle competenze comunicative, prospettiamo due linee di sviluppo:

- superare le difficoltà di comunicazione interpersonale sul piano della proposta relazionale;
- conoscere le caratteristiche dei modelli di interazione grupppale per adattare alla variabilità dei problemi.

L'accettazione della proposta relazionale

Nella comunicazione, a fianco del contenuto, è sempre presente un **aspetto di relazione**.

La relazione solitamente è un aspetto inconsapevole della comunicazione. Lo stesso contenuto detto in modo o in contesti diversi definisce diverse relazioni tra chi comunica.

La relazione può essere:

- simmetrica (basata sull'eguaglianza), o
- complementare (basata sulla differenza)

La comunicazione è efficace quando c'è adeguatezza tra il piano del contenuto e quello della relazione. Per questo è importante studiare le patologie del piano relazionale che introducono inadeguatezza tra contenuto e relazione rendendo la comunicazione inefficace.

Nella comunicazione, il piano del contenuto prevale se la relazione non è un problema.

Ciò si evidenzia analizzando il fenomeno del *disaccordo*. Quando manca l'accordo tra i punti di vista di due persone un errore comune è il tentativo di trovarlo sul piano del contenuto *anche se il disaccordo è sul piano della relazione*.

Gli elementi di **relazione** e **contenuto** si possono combinare dando le seguenti possibili situazioni di comunicazione

		contenuto	
		ACCORDO	DISACCORDO
relazione	CONFERMA	La comunicazione è efficace e generativa	La comunicazione è positiva e ha possibilità di successo
	DISCONFERMA	La comunicazione è bloccata. La non consapevolezza ne impedisce l'efficacia	La comunicazione è distruttiva

Quando la criticità è sul piano della accettazione della proposta relazionale, insistere a 'spiegare' il proprio punto di vista potrebbe risultare non produttivo, se non, addirittura, controproducente.

In questi casi, è vantaggioso trattare gli argomenti dal punto di vista degli interlocutori e favorire un loro spostamento mostrando il proprio.

Si tratta di ascoltare gli interlocutori per coglierne gli interessi e, sulla base dei loro interessi, affrontare i nostri obiettivi.

Per questo occorre lasciare temporaneamente uno stile comunicativo (e la implicita corrispondente proposta relazionale "da maestro a allievo") di tipo affermativo che dice come io vedo il mondo; e assumere uno stile comunicativo di tipo interrogativo che chiede all'interlocutore come lui/lei vede il mondo. In questo caso, la implicita corrispondente proposta relazionale è "da allievo a maestro"

Conoscere le caratteristiche delle diverse forme di interazione grupitale

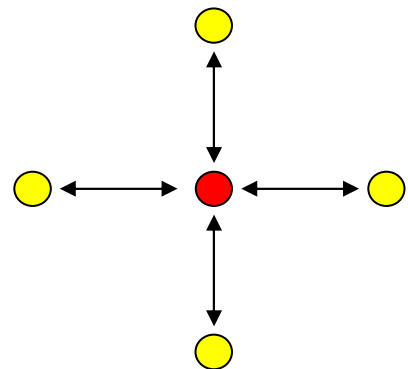
L'efficacia di un gruppo indica la capacità di realizzare gli obiettivi. L'efficienza di un gruppo indica l'impiego di risorse che si rende necessario per raggiungere gli obiettivi.

L'efficienza si può misurare con indicatori del tipo:

- tempo impiegato
- numero di comunicazioni
- numero di errori

Connessione a stella

- in questo caso il numero totale delle connessioni è 4.
- le posizioni esterne dispongono di 1 connessione ciascuna.
- la posizione interna dispone di 4 connessioni.



Per problemi semplici si dimostra molto efficiente.

In una rete di comunicazione la posizione più centrale è quella con più connessioni.

La probabilità di una persona di emergere come capo aumenta con la centralità della sua posizione nella rete.

Per problemi complessi è più lento, anche perché la posizione centrale arriva rapidamente a una saturazione delle sue capacità.

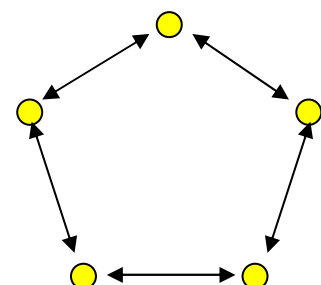
Le persone nelle posizioni centrali mostrano segni di maggior soddisfazione rispetto alle posizioni periferiche.

Connessione a cerchio

- in questo caso il numero totale delle connessioni è 5,
- tutte le posizioni dispongono di 2 connessioni ciascuna.

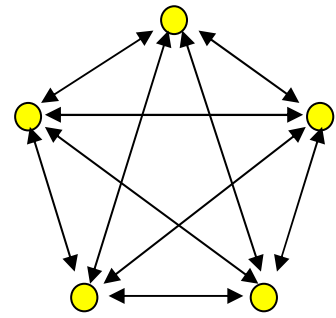
È il più egualitario nella distribuzione del possesso delle informazioni.

Mostra inefficienza anche per problemi semplici.



Connessione completa

- in questo caso il numero totale delle connessioni è il massimo, 10.
- tutte le posizioni dispongono di 4 connessioni ciascuna.



Quando la complessità aumenta, diventa più importante il contributo di tutti, perché:

- è più facile trovare quello “bravo”
- si hanno più vantaggi delegando soluzioni parziali.

Per problemi complessi, questo modello è più efficace anche perché consente l'emersione di più posizioni in grado di dare efficienza al raggiungimento di soluzioni parziali senza incorrere nel rischio della saturazione delle singole capacità.

Questo modello è il più favorevole per l'autorganizzazione del gruppo.

Quanto maggiore è il grado di connessione, tanto maggiore è la soddisfazione del gruppo.

È stato dimostrato sperimentalmente che indipendentemente dal tipo di connessione si realizza un certo grado di centralizzazione decisionale.

I gruppi che adottano una procedura di soluzione più centralizzata sono più efficienti (meno tempo e meno errori).

Il vantaggio del modello a connessione completa sta nel fatto che il gruppo ha la possibilità (non la certezza) di centralizzare la soluzione sul componente più adatto nel modo più veloce e sicuro.

Se il problema è complesso la soluzione può essere scomposta e affidata a persone diverse ripetendo più volte il processo di centralizzazione per soluzioni parziali.

Invece i gruppi a connessione a stella o a cerchio rendono la centralizzazione sul più adatto più difficile, più lenta e più insicura.

Esiste anche un problema strutturale relativo agli effetti della dimensione del gruppo sulla efficacia/efficienza.

Questo rapporto è complesso e variabile. In genere:

- gruppi più piccoli hanno coesione maggiore
- nei gruppi più grandi può esserci inibizione per alcune persone.

Le differenze individuali nei gruppi

Per comprendere l'efficacia della comunicazione nei gruppi, l'analisi non può limitarsi ai soli aspetti "strutturali".

Entrano in gioco anche aspetti comportamentali e attitudinali.

Due reti uguali per disegno connettivo e dimensione possono avere risultati molto diversi...

...perché le persone sono diverse.

Ogni componente può comportarsi da:

- **Integratore:** trattiene tutti i suggerimenti che riceve, finché non risolve il problema da solo. N.b. può funzionare se il problema è semplice e se la posizione di chi si comporta da integratore è centrale (molto connessa nella rete).
- **Collegatore:** restituisce agli altri le informazioni che riceve e propone le sue soluzioni parziali.
- **Passivo:** si limita a ritrasmettere messaggi di altri.
- **Attivo:** "inizia" la comunicazione, fa domande, propone soluzioni (anche sul metodo e non soltanto sul compito).

IL COMPORTAMENTO NELLE SITUAZIONI DI EMERGENZA

Il comportamento umano sfugge a definizioni di tipo normativo.

Conviene cercare eventuali sistematicità nelle risposte che le persone danno al variare delle situazioni.

Per comprendere il comportamento nelle situazioni di emergenza, bisogna cercare di mettersi nella posizione mentale di chi è in un certo luogo per un certo scopo.

Da questa prospettiva emergono molti spunti per prepararsi a gestire le emergenze, facilitando nelle persone presenti i processi mentali di:

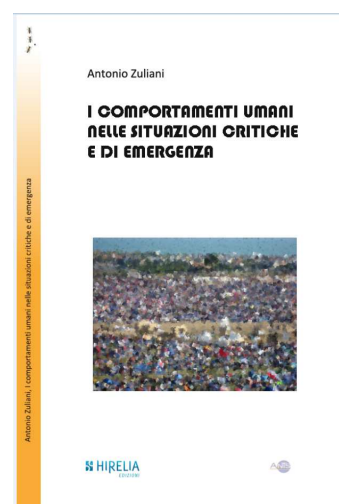
- percezione del pericolo
- presa di decisione (tempi e direzione dell'azione)
- ricerca o produzione dell'esempio comportamentale

Una buona strategia è la costruzione condivisa di script comportamentali: nella scuola secondaria superiore è possibile praticarla coinvolgendo gli studenti nella progettazione di scenari di crisi per lo svolgimento di prove di evacuazione con gradi crescenti di simulazione di realtà possibili.

Introduzione al libro di Antonio Zuliani **“I COMPORTAMENTI UMANI NELLE SITUAZIONI CRITICHE E DI EMERGENZA”**, Hirelia Edizioni, Milano 2013

La preoccupazione per l'accadimento di situazioni critiche e di emergenza attraversa la nostra società ai più diversi livelli. Non solo come specialisti della prevenzione, ma anche come viaggiatori che usano vettori di trasporto privati o collettivi, o come clienti di centri commerciali, o come spettatori di concerti o partite, o come partecipanti a grandi manifestazioni.

Il tratto comune a queste esperienze è l'interazione con organizzazioni complesse. Interazione che potrebbe anche non essere cercata, ma, in qualche modo, subita. Pensiamo alla condizione di chi abita o lavora in zone raggiungibili dagli effetti di grandi incidenti industriali.



Chiediamoci: che cosa caratterizza le organizzazioni complesse e perché questa caratteristica ha a che fare le emergenze?

Il concetto di complessità si riferisce alla possibilità di osservare, in un sistema composto da tante parti legate tra loro da una fitta rete di interazioni e interdipendenze, delle qualità che non sono rintracciabili nelle componenti quando esse vengono separate una dalle altre.

Eppure numerosità delle componenti e ampiezza delle interdipendenze non sono ancora sufficienti per riconoscere la complessità. Dobbiamo usare la distinzione tra complicato e complesso. Un sistema complicato è dato da un insieme di parti interdipendenti che può dare luogo a un numero limitato (e noto!) di comportamenti o prestazioni globali. Un sistema complesso, invece, è dato da un insieme di componenti interdipendenti che può dare luogo a prestazioni non tutte conoscibili sulla base delle proprietà delle singole parti. Questo limite di conoscibilità non sta nella nostra impreparazione o nella mancanza di risorse come il tempo o la capacità di calcolo. Questi sarebbero limiti teoricamente superabili. L'inconoscibilità di tutte le prestazioni di un sistema complesso sta nella intrinseca casualità delle diverse direzioni a cui il sistema potrà indirizzare la propria evoluzione nel suo costante impegno di adattamento alle variazioni del contesto in cui può trovarsi ad agire.

In questa costante tensione all'adattamento con il proprio contesto, i sistemi complessi possono anche mostrare una relazione asimmetrica tra cause ed effetti. Non è affatto detto che, per avere un grande effetto, si debba attendere il verificarsi di una grande causa. Il battito d'ali di una farfalla in Amazzonia può essere con-causa di un uragano in Giappone. Ovviamente, non possiamo dire che tutti i battiti d'ala provocano uragani (sarebbe una condizione per esercitare la funzione mentale della previsione deterministica). Ma possiamo dire che uno specifico uragano non sarebbe avvenuto (in quel luogo, in quel momento e in quel modo) se non ci fosse stato anche quel battito d'ala di una farfalla.

Emergenze emergenti

La sicurezza è una qualità emergente dalla complessità delle interazioni e interdipendenze tra le diverse dimensioni di un'organizzazione: struttura, processi, tecnologie e persone.

Anche gli incidenti che possono esitare nelle situazioni critiche e di emergenza sono manifestazioni della complessità di organizzazioni che, per i propri processi produttivi o per la presenza di pubblico, non possono essere totalmente descritte da un modello deterministico.

Per questi motivi, un approccio tecnico normativo può risultare insufficiente sia per la prevenzione che per la gestione delle situazioni critiche e di emergenza.

Approccio normativo, nel nostro discorso, non significa strettamente adempimento di norme di legge o regolamenti, ma, più in generale, significa affidamento a teorie che intendono trattare i fenomeni umani (individuali, organizzativi o sociali) assumendo che gli agenti siano normalmente nelle condizioni di agire con un comportamento razionale orientato alla massimizzazione delle loro convenienze.

In effetti, questa assunzione è irrealistica: gli individui (e, con loro, le organizzazioni in cui essi operano) non sono come dovrebbero essere e non fanno quello che dovrebbero fare secondo quanto previsto dalle teorie normative. Essi sono... come sono. E fanno... quello che fanno.

Dunque, per guidare le scelte di prevenzione e di gestione delle situazioni critiche, più che di teorie normative, abbiamo bisogno di teorie descrittive. Ovvero, abbiamo bisogno di teorie che non presumono di postulare come le persone si devono comportare, ma cercano di tenere conto di come esse si comportano.

Le teorie descrittive tengono conto di ripetute e sistematiche osservazioni. Oggi la comunità scientifica condivide il fatto che le osservazioni più produttive di teorie sul comportamento umano utili a dare un'efficace direzione alle scelte di prevenzione e gestione dei rischi e delle emergenze non si limitano alle superficiali spiegazioni basate sul principio stimolo-risposta, ma cercano di accedere agli antecedenti cognitivi ed emotivi dello stesso comportamento.

Questo perché, anche se la complessità sfugge alla totale prevedibilità, pure essa lascia spazi per provare a governarla. Governare la complessità è possibile, ma a condizione di non cedere all'illusione del controllo deterministico.

Il libro che state per leggere serve proprio ad aiutare a comprendere il comportamento nelle situazioni critiche e di emergenza a partire dai suoi antecedenti cognitivi ed emotivi perché, proprio agendo sui fattori di influenza di tali antecedenti, sarà più probabile prevenire e gestire le situazioni critiche e di emergenza meglio, molto meglio, di quanto si possa fare basandosi sul solo approccio tecnico normativo.

Prepararsi a essere preparati e prepararsi a essere impreparati

C'è un altro vantaggio dalla comprensione del comportamento umano. Proprio la consapevolezza della ineliminabile imprevedibilità come caratteristica della complessità suggerisce che non basta imparare a fare la cosa giusta per ogni circostanza. Può sempre presentarsi una situazione che, per qualche fattore, anche piccolo, porterà a favorire il verificarsi di una circostanza imprevista. Ecco, allora che la preparazione degli operatori addetti alla gestione delle emergenze (e perché non anche della generalità dei lavoratori di un'organizzazione complessa?) non dovrebbe limitarsi al riconoscimento delle circostanze e all'adozione di quelli che Antonio Zuliani nel presente volume descrive come gli script, i copioni selezionati e fissati nella memoria, delle azioni. L'apprendimento deve dunque anche abbracciare una consapevolezza di ordine superiore: non solo riconoscere la circostanza in atto, associarvi lo script comportamentale corrispondente e metterlo in atto correttamente, ma anche controllare i processi mentali del riconoscimento della circostanza e fare riferimento attivo ai significati degli script comportamentali, ovvero agli scopi delle azioni che li compongono, per adattare il proprio comportamento alla variabilità delle circostanze operative.

Dobbiamo ringraziare Antonio Zuliani per questo suo piccolo grande libro che fa convergere le conoscenze psicologiche con le prassi di prevenzione e gestione delle emergenze.

Questo libro è come un tassello di un più grande mosaico. In effetti, forse, una metafora migliore, perché evocatrice di un'immagine più dinamica, è che questo libro è come una formica in un formicaio.

Il mosaico-formicaio ci fa accedere a una comprensione delle situazioni di emergenza in cui, per la loro migliore prevenzione e gestione, oltre alle competenze sui comportamenti umani (e i loro presupposti psicologici cognitivi ed emotivi), troveremo le competenze sui comportamenti organizzativi di progettazione sensibile alle esigenze della prevenzione e gestione delle crisi e di coordinamento inter-organizzativo.

Nel primo aspetto, entrano in gioco i sistemi di segnalazione e trattamento dei mancati incidenti e delle situazioni pericolose come motore del miglioramento continuo della prevenzione. Nel secondo aspetto, entrano in gioco le cruciali tematiche della resilienza organizzativa, come, a esempio, la capacità di ridefinire le linee di comando al presentarsi di situazioni anomale.

Alla base di queste prestazioni, ci sono le competenze non tecniche, la cui diffusione, tra gli operatori della prevenzione e gestione dei rischi e delle emergenze, l'Associazione italiana Non Technical Skill (AiNTS) pone al centro della propria ragione d'essere e delle proprie iniziative.

Crediamo che questo piccolo (grande) libro di Antonio Zuliani, con cui apriamo la collana Le formiche, produrrà il grande effetto di un più vasto ripensamento capace di fare uscire la prevenzione dai limiti di un approccio solo tecnico e normativo.

Con questa convinzione lo affidiamo alla rielaborazione degli operatori professionali, dei lavoratori e di ogni persona che cerchi di comprendere i fattori alla base del comportamento umano nelle situazioni critiche e di emergenza.