

Anno 6 n. 15  
Giugno 2009  
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

---

Sommario:

Editoriale

pag. 1

Anziani ed emergenza

pag. 2

Comunicazione e  
benessere lavorativo negli  
studi professionale

Babele

pag. 8

### EDITORIALE

Gentili lettori,

disastri e catastrofi naturali non colpiscono nella stessa misura le persone coinvolte. Al di là delle variabili individuali, alcune categorie di persone sono realmente più vulnerabili o "fragili" sotto certi aspetti. Una particolare attenzione meritano le persone anziane. Come reagisce questa categoria sempre più rilevante nella nostra società? Una domanda a cui ha cercato di dare una risposta Lucia De Antoni, evidenziando aspetti e suggerimenti utili a dare una risposta più efficace alle necessità degli anziani – soprattutto quelli più "fragili" – in situazioni di emergenza.

In questo numero, inoltre, riprendiamo in considerazione il D.Lgs. 81/08 che giustamente ha evidenziato l'importanza di valutare in ambito lavorativo lo stress lavoro correlato. Limitare i rischi legati allo stress è basilare, ma a nostro avviso occorre fare un passo in più e prendere in considerazione gli aspetti che aumentano il livello di benessere lavorativo.

Tra questi assume un ruolo da protagonista la comunicazione, sia interna che esterna. La nostra attenzione si è soffermata sugli studi professionali, dove l'esiguità del numero di dipendenti o collaboratori favorisce il sentirsi "gruppo di lavoro". In questo ambiente la comunicazione incide prepotentemente sia sul benessere lavorativo sia sull'immagine dello studio percepita dai clienti. Si tratta di una prospettiva che non coinvolge solo la psicologia, ma anche le discipline aziendali come il marketing (interno ed esterno).

Con "Babele", infine continua la rassegna delle ambiguità comunicative che ci circondano. In questo numero potremo dire che la domanda sorge spontanea: come comportarsi di fronte a segnali contraddittori o così numerosi da generare confusione? Lasciandovi a quest'ultima riflessione, la redazione vi augura buone vacanze. Appuntamento a dopo la pausa estiva.

Buona lettura

Antonio Zuliani

#### **PdE**

*Direttore responsabile*

Mauro Zamberlan

*Direttore scientifico*

Antonio Zuliani

*Redazione:*

Lucia De Antoni, Roberto De Filippo.

## ANZIANI ED EMERGENZA

DI LUCIA DE ANTONI

*Aspetti, suggerimenti e considerazioni su cui riflettere per meglio rispondere alle esigenze degli anziani in una situazione di emergenza, considerando specialmente i bisogni di quegli anziani che già vivono una condizione di fragilità.*

I disastri, le catastrofi non colpiscono allo stesso modo tutte le persone che vengono coinvolte. Dopo queste drammatiche esperienze alcuni possono accusare conseguenze psicologiche solo lievi, altri ne escono distrutti. Al di là delle variabili individuali, alcune categorie di persone sono realmente più vulnerabili o "fragili" sotto alcuni aspetti. In generale, gli individui che hanno minori risorse sono maggiormente esposti agli effetti negativi di un disastro e delle relative conseguenze, e necessitano di più tempo per recuperare. Pesano molto, inoltre, le condizioni pre-esistenti al disastro, come il livello di stress, la mancanza di informazioni e di risorse.

Attenzione particolare meritano gli anziani. Ma come reagisce questa categoria sempre più numerosa nella nostra società? I dati sono un po' contraddittori. In seguito ad alcuni disastri, infatti, sono apparsi più vulnerabili dei giovani, in altre occasioni la situazione è apparsa ribaltata. Fattori importanti in questi casi sono per esempio il vivere da soli, o non avere sufficiente aiuto o risorse. Inoltre fattori come depressione o altre forme di stress spesso non vengono rilevate, anche perché i sintomi che loro manifestano in queste circostanze sono diverse da quelle presentate da persone più giovani. In un anziano disorientamento, perdita di memoria e distraibilità possono essere sintomi di una forma depressiva. Gli anziani possono correre un maggior rischio di diventare vittime, in quanto spesso in una situazione di grande stress che grava sulle famiglie e sull'intera comunità, incontrare i loro bisogni non costituisce una delle priorità. Secondo alcuni pregiudizi, dal momento che ormai hanno una certa età e

che magari nel disastro hanno perso la loro intera vita, figli, amici, casa, ricordi, non hanno più sufficiente tempo a disposizione per ricostruire e ricreare.

Una persona è definita anziana generalmente quando ha un'età maggiore ai 65 anni, con tutte le differenziazioni che seguono e i conseguenti rischi di generalizzazione. E' anche questo uno dei motivi per cui i risultati degli studi condotti sulle conseguenze a carico degli anziani di una catastrofe naturale, come può essere un terremoto, una inondazione o un uragano, sono contraddittori. C'è differenza infatti se un anziano ha 65 anni o se ne ha 80, anche se non è l'età a rendere una persona vulnerabile. E' piuttosto la correlazione fra età avanzata e la probabilità che esistano particolari bisogni, in particolare di tipo sanitario, che aumentano la fragilità. L'espressione "anziano fragile" viene spesso utilizzata per distinguere l'anziano con seri problemi di salute, e quindi, in caso di disastro, più vulnerabile. Le condizioni di salute possono infatti limitare l'indipendenza e aumentare la necessità di aiuto da parte degli altri. Ma non incidono solo le condizioni di salute. Anche le condizioni economiche o l'isolamento sociale possono contribuire in maniera significativa.

Uno dei segnali più evidenti dell'invecchiamento è il decadimento delle abilità fisiche. Molti anziani non hanno un equilibrio stabile, si stancano facilmente, hanno una diminuita forza motoria e hanno difficoltà in quelle che vengono chiamate *ADL*, le *Activity Daily Living* ovvero lavarsi, vestirsi, mangiare, salire e scendere dal letto o sedersi e alzarsi da una sedia, usare il

bagno e muoversi autonomamente nella propria casa. Inoltre possono avere difficoltà in quelle che vengono chiamate *IADL*, *Instrumental Activity Daily Living*, ossia prepararsi i pasti, andare a fare spese, gestire il denaro, usare appropriatamente il telefono, assumere i farmaci in maniera corretta, svolgere i lavori domestici, spostarsi autonomamente da casa. Queste abilità sono ovviamente influenzate dalle condizioni clinico-sanitarie della persona, dai trattamenti e dai farmaci che deve assumere.

Nell'eventualità di un disastro, precondizioni di questi tipo possono causare maggiori svantaggi, per esempio in caso di evacuazione, ma anche nel caso l'anziano rimanga nella propria casa. La possibile interruzione dei principali servizi di cui molti anziani si avvalgono, basta pensare alla consegna dei pasti a domicilio o alla consegna di farmaci specifici, o all'apparente semplice non funzionamento dell'ascensore (tanto ci sono le scale!) causerebbe ulteriori problemi.

Nell'anziano anche la percezione a livello dei canali sensoriali tradizionali diminuisce e può essere ulteriormente danneggiata, se è presente una condizione clinica precaria. Se la capacità visiva notturna e periferica è ridotta l'anziano può trovare difficile muoversi in un ambiente non familiare o qualora fosse necessario evacuare rapidamente.

L'ipoacusia, così frequente a una certa età, può essere un impedimento per individuare rapidamente un pericolo o seguire correttamente le istruzioni che vengono date dai soccorritori, specialmente se l'ambiente è molto rumoroso. La lentezza a rispondere o eseguire le loro raccomandazioni può essere dovuta anche a una lentezza correlata all'età, sia a livello cognitivo che a livello emotivo. Inoltre, la riduzione a livello di odorato e gusto può far sì che la persona non si accorga per esempio che il cibo è avariato, un potenziale e frequente rischio in caso di interruzione della corrente elettrica.

Un altro dato estremamente rilevante e che necessita di considerazione è la sempre più alta percentuale di anziani che soffre di patologie croniche come artrosi,

ipertensione, diabete, cancro, problemi cardiaci, ecc., con conseguente bisogno di farmaci specifici, medicazioni, alimentazione adeguata. Quando un disastro, una calamità compromette la normale funzionalità dei servizi sanitari, è realmente difficile poter rispondere velocemente e adeguatamente a questi bisogni, magari quotidianamente gestiti al proprio domicilio, considerando anche che le strutture ospedaliere, se funzionanti, saranno sommerse dalle richieste di aiuto. Non solo è molto probabile che gli anziani siano affetti da patologie croniche, ma sono anche quelli che maggiormente soffrono delle conseguenze a livello di salute dopo un disastro, e le loro capacità di recupero sono molto più lente. Anche fattori ambientali possono incidere in maniera significativa: una temperatura ambientale non controllata, se associata a problemi di salute come cattiva circolazione del sangue, disturbi organici, pressione sanguigna alta, necessità di seguire una specifica dieta alimentare, disturbi di memoria e necessità di assumere determinati farmaci, magari i cosiddetti farmaci salvavita, può aumentare il rischio di incorrere in conseguenze molto gravi.

Infine, forme di demenza (con conseguenti deficit di memoria, disorientamento spazio temporale, disturbi di linguaggio, ecc) o altri disturbi neurologici possono impedire di provvedere autonomamente anche in maniera molto rudimentale ai primi bisogni, o possono non rendere possibile una anche solo sommaria raccolta anamnestica, impedendo quindi ai medici di provvedere alle cure necessarie.

In ogni caso tutti gli anziani necessitano di supporto sociale durante il disastro o nel periodo successivo, per limitare gli effetti dello stress. Ciò anche perché, con l'avanzare dell'età, diminuisce la probabilità che l'anziano viva per esempio con il proprio coniuge, e dopo un evento di questo tipo spesso le persone sono costrette a spostarsi frequentemente, a casa di familiari o amici. Lo spostamento di abitazione, specie se forzato e non programmato, per l'anziano può risultare particolarmente difficile, perché

non si tratta solo di uno spostamento fisico, ma può essere anche un cambiamento significativo in termini di abitudini quotidiane, rete sociale e supporto. Abbandonare la propria casa può essere un evento estremamente stressante, perché significa abbandonare il proprio "rifugio", i propri ricordi, i propri oggetti. E' sufficiente pensare quanto sia difficile, a volte, convincere un anziano a trasferirsi dalla propria abitazione, magari vecchia, lontana dai principali servizi, in una zona poco servita dai trasporti, per andare ad abitare in una zona più attrezzata, in una casa più comoda e più agevole. Questo perché la propria casa significa ricordi, consuetudini, è il frutto di sacrifici economici, ed è lo scrigno delle proprie memorie. In qualche modo la persona si identifica con la propria casa e lasciarla o perderla può significare perdere una parte della propria vita.

Ma quali sono le reazioni più comuni che si possono registrare i soggetti anziani dopo un disastro? Sono per la maggior parte ansia e depressione, unitamente al senso di colpa per essere sopravvissuti magari ad amici e parenti. Non sono da tralasciare anche reazioni solo apparentemente di "normalità". L'anziano che dice "va tutto bene" e che non ricerca aiuto, può in realtà mascherare una significativa forma di disagio e sofferenza, ma, a causa di motivi culturali, cerca aiuto più per questioni pratiche, come la casa o l'aspetto economico, che non per problemi psicologici ed emotivi.

E' vero che non tutti gli anziani possono essere definiti "fragili", ma è pur vero che la percentuale è in aumento. E' quindi necessario che vengano definite delle linee guida da seguire rivolte a queste situazioni specifiche. Ci si rivolge in primis al singolo individuo e alla sua famiglia. E' molto importante promuovere le risorse dell'anziano stesso come con gli altri gruppi di popolazione. Anche se gli anziani possono avere poche risorse, questo non significa che non ne abbiano nessuna. Dal momento che gli anziani mantengono la primaria responsabilità di occuparsi di se stessi, una delle cose più importanti è favorire l'auto-

preparazione e sottolineare l'importanza del senso di responsabilità sia in loro che nelle loro famiglie. E' possibile fare questo realizzando anche del materiale informativo da utilizzare proprio in caso di emergenza, con indicazioni utili, da distribuire non solo all'anziano ma anche alla sua famiglia o ai suoi vicini, al fine di responsabilizzare l'anziano e le persone che gli stanno intorno. Inoltre molti degli anziani che vivono situazioni di vulnerabilità sono già collegati e utilizzano servizi ben precisi, come per esempio il servizio di consegna dei pasti a domicilio, o forme di assistenza sanitaria a domicilio. Sono queste organizzazioni, pertanto, che hanno già una mappatura, seppure parziale, di anziani particolarmente in difficoltà fin prima dell'emergenza. Queste organizzazioni potrebbero venire coinvolte in caso di disastri proprio a favore di quegli anziani che già si servono di loro, e dovrebbero venire interessate anche nelle fasi di preparazione e di organizzazione delle varie procedure da utilizzare in situazioni di crisi.

Un altro aspetto che merita particolare attenzione sono gli spostamenti e i trasporti. Generalmente gli anziani riescono a muoversi autonomamente all'interno della propria casa, ma sono dipendenti al di fuori di essa, e potrebbero non essere in grado di rivolgersi ai centri di assistenza. Sempre considerando le difficoltà degli anziani, specialmente quelli "più fragili", anche le tecniche e strategie per fornire comunicazioni di vario tipo in situazioni di crisi dovrebbero tenere conto dei possibili deficit di tipo uditivo, visivo e cognitivo. Si vuole porre infine attenzione su quelli che sono le conseguenze a livello di salute mentale. Sembra che gli anziani non ne vengano colpiti per periodi di tempo lunghi, e non in maniera significativa. Infatti, successivamente un disastro, è sempre bassa la richiesta di questo particolare aiuto da parte loro, a fronte invece di una ingente richiesta di aiuto economico. Per questo motivo dovrebbero essere intensificate le forme di assistenza rivolte agli anziani e rendere più facilmente comprensibili i

percorsi da seguire per ottenere questo tipo di aiuti.

E' necessario sempre ricordare che non tutti gli anziani sono "così fragili", e che molti di loro possono essere coinvolti come risorse per fornire aiuto proprio agli anziani più in difficoltà. Gli anziani, specialmente quelli che

hanno già avuto esperienza di situazioni simili, spesso riportano conseguenze minori, soprattutto a livello psicologico, e possono a loro volta essere delle fonti importanti di supporto per chi invece può essere considerato una "nuova vittima".

---

## COMUNICAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO NEGLI STUDI PROFESSIONALI

DI ANTONIO ZULIANI E ALESSIA LEONARDI

*La comunicazione interna ed esterna di uno studio professionale incide in modo rilevante sia sul benessere lavorativo dei collaboratori, sia sull'immagine percepita dai clienti dello studio*

Il D.Lgs. 81/2008, che richiede la valutazione dello stress correlato al lavoro, rischia di appiattire ogni valutazione relativa alle condizioni psicologiche del lavoro al tema dei danni che ne possono derivare. Limitare i rischi legati allo stress è assolutamente necessario, ma ci sembra ancora più utile riflettere sugli aspetti legati all'incremento del benessere lavorativo.

Per approfondire questo tema abbiamo deciso di porre al centro dell'attenzione una realtà lavorativa poco analizzata, quella degli studi professionali.

Nel nostro Paese gli studi professionali annoverano una media di 2,45 dipendenti (fonte dati: C.A.Di.PROF). Si tratta di piccole realtà delle quali ci siamo già occupati nel numero 10 di "PdE" trattando della qualità dello spazio nell'ambiente ufficio. Qui focalizzeremo la nostra attenzione sugli aspetti comunicativi, sia interni che esterni allo studio, e sulle loro ricadute in termini di benessere lavorativo.

### Comunicazione interna

La comunicazione all'interno dello studio professionale è tanto più significativa per l'esiguo numero di persone che vi lavorano

perché queste arrivano facilmente a identificarsi in un "gruppo di lavoro". Sentirsi parte di un gruppo è molto importante perché favorisce lo sviluppo della motivazione dei suoi membri, che si sentono coinvolti nel raggiungimento di obiettivi comuni. Entrano in gioco aspetti rilevanti quali la valorizzazione personale, le relazioni tra i pari e con i datori di lavoro. Si tratta di un'opera di regolazione delicata che poggia spesso sulle capacità del titolare di determinare le condizioni per la costituzione e il mantenimento di questo gruppo.

Tra gli strumenti a sua disposizione c'è quello di favorire l'aumento delle informazioni, per consentire a tutti di sentirsi integrati all'interno di un sistema che funzioni in modo chiaro e trasparente. Un esempio in merito può essere quello relativo alla distribuzione degli incarichi e dei premi di produzione. E' diverso se essi sono distribuiti attraverso un meccanismo conosciuto e possibilmente condiviso da tutti, oppure se sono di esclusiva prerogativa del titolare.

Anche la necessità di delegare alcune funzioni professionali all'interno dello studio trova giovamento nella comunicazione. Infatti, la comunicazione ha un'importanza

fondamentale nella costruzione del principio della delega, nel monitoraggio di come si realizza, nei processi di adattamento e correzione di rotta necessari per la sua effettiva e soddisfacente realizzazione.

Un altro aspetto importante relativo al benessere all'interno di uno studio professionale è quello del controllo di gestione, che non è prerogativa solo delle grandi aziende, ma rientra in egual modo nell'efficiente conduzione di qualsiasi attività professionale.

Il sistema di gestione e di controllo si realizza nella determinazione delle metodologie di lavoro che assicurano tutto il personale sulle procedure da utilizzare in maniera efficiente, minimizzando i possibili errori.

Tale risultato, che tutti vorrebbero vedere realizzato all'interno del proprio studio professionale, è conseguibile e stabile nel tempo se i metodi di lavoro e le procedure scaturiscono da un processo di condivisione degli stessi. La loro imposizione dall'alto, anche se giustificata a volte dalla maggior esperienza del titolare, oltre ad essere oltremodo difficoltosa può determinare una reazione di insoddisfazione, relativa alla scarsa considerazione di sé che percepisce il dipendente. In questo caso, inoltre, si richiede lo sviluppo di procedure di controllo molto forti che non favoriscano nel dipendente, o nel collaboratore, la tanto auspicata capacità di affrontare con autonomia i diversificati problemi posti dai clienti dello studio.

Ancora una volta la comunicazione appare lo strumento decisivo.

### **La comunicazione verso l'esterno**

La comunicazione che lo studio professionale mette in atto verso l'esterno rappresenta una sorta di marketing latente che non ha nulla a che vedere con la pubblicità, bensì si realizza attraverso ogni scelta che si compie nei riguardi del mondo esterno: sia esso rappresentato dai clienti, reali o potenziali, sia verso altri studi e/o le

pubbliche amministrazioni con le quali ci si relaziona.

Se il marketing esplicito viene organizzato e pianificato attraverso una serie di strumenti tecnici, il marketing latente ha la peculiare caratteristica di realizzarsi attraverso ogni gesto implicito o esplicito che lo studio compie sia verso l'interno, come abbiamo visto in precedenza, sia verso l'esterno.

Una delle fonti principali che contribuiscono a questo marketing latente è il rapporto con il cliente, che si realizza attraverso il contatto del professionista e di uno qualsiasi dei suoi collaboratori o dipendenti.

Soffermando l'attenzione sui dipendenti e sui collaboratori entriamo nell'ambito di quello che viene chiamato front office. Con questo termine, in genere, si indica l'insieme delle strutture organizzative che gestiscono l'interazione con il cliente. Quando ci si riferisce ad esso la mente va alla Pubblica Amministrazione e alle strutture aziendali complesse, dimenticando che spesso analogo principio vale anche per il mondo della libera professione, in quanto il front office è il luogo, non solamente fisico, nel quale il cliente entra in contatto con lo studio professionale. In altri termini è lo spazio nel quale il cliente diventa protagonista assoluto e dove lo studio professionale deve dare, ai suoi occhi, la miglior immagine di sé.

Sotto questo punto di vista il front office non è solamente la funzione di chi risponde al telefono o gestisce l'area di ingresso dello studio: fanno parte del front office tutte quelle funzioni, siano esse piccole o grandi, che tanto o poco entrano nella gestione del rapporto con il cliente.

Si potrebbe dire, metaforicamente, che il front office di uno studio è il vero biglietto da visita che si mette costantemente in mano al cliente.

Si tratta di un biglietto da visita che determina la qualità percepita dello studio professionale, e rappresenta, spesso, uno dei veri motivi per cui il cliente si rivolge ad esso e per cui ne parla bene all'esterno.

Questa funzione è importante anche perché all'interno di un buon rapporto con il cliente si è in grado di raccogliere tutta una serie di informazioni estremamente utili per il funzionamento dello studio. Rientra in questo campo tutto quello che viene riassunto con il termini di customer satisfaction.

L'ascolto, la comprensione e l'empatia sono tre capisaldi del rapporto di reciproca soddisfazione studio-cliente.

Il porre l'attenzione sul tema della buona relazione appare decisivo perché il cliente insoddisfatto manifesta sempre due ordini di problemi: uno reale e uno emotivo. Anzi, a ben vedere, è quello di natura emotiva l'aspetto che determina la maggior insoddisfazione.

Un esempio a questo proposito potrebbe essere il cliente che manifesta nervosismo e irritazione perché ritiene che i membri dello studio non si stiano interessando in modo sufficiente ai suoi problemi. E' importante far sentire alla persona che si sta lamentando che ci stiamo realmente interessando a lei. Come abbiamo già osservato nel numero 4 di "PdE", parlando dei motivi che portano alla conflittualità medico-paziente, è importante riequilibrare questa relazione prima di affrontare il tema concreto alla base dell'insoddisfazione. Ciò può comportare la necessità di arrivare a favorire la scarica emotiva del cliente, ascoltando le sue proteste senza interrompere o contrapporre obiezioni razionali a quello che appare uno sfogo emotivo. Solo successivamente sarà possibile, una volta raccolta la parte emotiva del problema, passare agli aspetti più squisitamente razionali e tecnici del problema.

Solitamente di fronte a questi atteggiamenti del cliente ci si irrigidisce senza pensare che, in realtà, si è di fronte a una possibilità di apprendimento e miglioramento della qualità del servizio offerto. Le osservazioni possono essere fonte di informazione e cambiamento, perché indicano dei punti critici nella qualità di lavoro percepita da parte del cliente. Occorre ricordare, inoltre, che a fronte di un cliente che protesta ve ne possono essere

altri che non lo fanno esplicitamente, ma che, sentendosi insoddisfatti, possono parlare male dello studio oppure non servirsene più. Questi sono alla fin fine i clienti più difficili, perché non esplicitano le loro lamentele e non ci permettono di lavorare per mantenere un rapporto soddisfacente.

Il buon rapporto con il cliente è anche uno degli aspetti più rilevanti del benessere lavorativo dei dipendenti di uno studio, sia perché il riconoscimento che questi ne ricevono aumenta la loro autostima e il loro senso di autoefficacia sul lavoro, sia perché sentono valorizzato il loro apporto alla conduzione dello studio presso il quale lavorano.

Per raggiungere tale risultato appare importante che il dipendente possa assumere un ruolo consapevole e riconosciuto all'interno del processo di comunicazione con l'esterno che lo studio professionale attiva: ciò lo metterà più facilmente nelle condizioni di rispondere alle esigenze poste dal cliente e, quindi, di sentirsi ancora più motivato e valorizzato.

In questa direzione una strategia vincente è rappresentata dalla formazione che deve comprendere sia aspetti relativi alla gestione delle relazioni, sia aspetti tecnici che sono uno la trama e l'altro l'ordito di una buona relazione studio/cliente.

Una buona performance e una altrettanto buona soddisfazione personale per averla conseguita sono possibili se il soggetto è in grado di mettere in campo competenze comunicative (probabilmente più utili a cogliere e ad assecondare gli aspetti emotivi delle richieste del cliente) assieme a quelle tecniche relative alla capacità di fornire, successivamente, risposte concrete alle esigenze emerse.

Appare quindi evidente come una precisa attenzione alla comunicazione interna ed esterna abbia la possibilità di influenzare positivamente sia il benessere dei dipendenti sia l'immagine dello studio presso i propri clienti.

## BABELE

*Anche in questo numero proponiamo due cartelli che mettono in evidenza una comunicazione paradossale che rischia di confondere e bloccare l'attività delle persone più che favorirne l'azione.*



Appare evidente che l'unico modo con il quale si può, anzi si è obbligati, a salire le scale è quello di prendersi in braccio ... vita dura per i single

Credere al cartello o alle frecce a terra ... questo è il dilemma!!.

