

Modifiche del comportamento delle persone e delle organizzazioni

parte 2 di 2

Autore: Renata Borgato
Psicologa del lavoro

Non esiste una quantificazione condivisa dei tempi necessari perché si instauri un'abitudine.

Una teoria molto controversa sostiene che bastino 21 giorni per adattarsi a una nuova abitudine. Essa ha alla sua base le osservazioni fatte negli anni 50 da Maxwell Maltz, un chirurgo plastico che osservò che ai pazienti che erano stati sottoposti a un'operazione al viso occorrevano 21 giorni per abituarsi ai nuovi tratti del loro volto e che anche i pazienti ai quali era stata amputata una gamba mantenevano la percezione di avere ancora entrambi gli arti inferiori per un numero simile di giorni.

A seguito delle esperienze effettuate, egli scrisse che *“questi e molti altri fenomeni comuni tendono a dimostrare che ci vogliono almeno 21 giorni per liberarsi da una vecchia immagine mentale e sostituirla con una nuova”*.

Dunque, quel che Maltz effettivamente scrisse è che occorrevano *almeno* 21 giorni per farlo, ma una lettura semplificata e abbreviata della sua affermazione ha condotto a sostenere che bastino 21 giorni per creare una nuova abitudine.

E ciò senza tenere conto di una serie di fattori interni (per esempio la motivazione) o esterni (sistema premiante o sanzionatorio) che possono promuovere o inibire l'instaurarsi di detta abitudine.

In ogni caso quella dei 21 giorni è una teoria contraddetta da più parti, compreso uno studio dello “European Journal of Social Psychology” che dall'analisi delle abitudini di 96 persone per 12 settimane trasse la conclusione che ci vogliono circa 2 mesi perché un'abitudine diventi automatica, per l'esattezza 66 giorni. E che per qualcuno ci vogliono tempi molto maggiori, fino a 8 mesi.

Comunque, quali che siano i tempi necessari per acquisirla, un'abitudine, una volta incorporata, ha una sua forza inerziale. Ciò significa che è molto più facile prendere un'abitudine che perderla.

La modalità per farlo è condizionata da un mix di caratteristiche personali, motivazione, circostanze e dalla tipologia dell'abitudine stessa.

“Le persone che vogliono dare un calcio alla loro abitudine per motivi che sono allineati con i loro valori personali, cambieranno il loro comportamento più velocemente rispetto a persone che lo stanno facendo per motivi esterni come la pressione di altri”, disse il neuroscienziato Elliot Berkman.

Egli sostiene inoltre che è “molto più facile iniziare a fare qualcosa di nuovo piuttosto che smettere di fare qualcosa di abituale, senza un comportamento di sostituzione... Abitudini di vecchia data sono letteralmente radicate a livello neurale, in modo da determinare potentemente il comportamento”.

Per questo è così importante che le famiglie e le scuole facciano introiettare precocemente ai giovani la cultura della sicurezza e della prevenzione in modo che essi, al momento dell'ingresso del mondo del lavoro, abbiano già una solida cornice interpretativa in cui collocare i comportamenti appropriati allo specifico contesto.

D'altra parte, non è sempre possibile agire su soggetti privi di esperienza.

Molti lavorano da tempo in un certo modo e sono portati a difendere il proprio modo di operare ("ho sempre fatto così"). La difesa diviene tanto più ostinata quando più è legata a quella di elementi identitari ("io mi identifico molto con il mio ruolo, sono certo di svolgere bene il mio lavoro e non accetto di dover cambiare perché ciò significherebbe dubitare della mia competenza").

In casi di questo tipo, il lavoratore non sente messo in discussione solo il comportamento specifico, ma vive la richiesta di cambiamento come un attacco alla sua persona nella sua interezza. E quindi si difende, persino contro ogni logica.

Di fronte a situazioni simili è necessaria molta delicatezza e la scelta di strategie individualizzate. In questi casi spesso le sanzioni risultano controproducenti e rinforzano i comportamenti indesiderati.

Al contrario, c'è una maggior probabilità di aggirare le resistenze attraverso la valorizzazione del soggetto, coinvolgendolo in una revisione complessiva della modalità operativa finalizzata a miglioramento più complessivo e non solo alla rimozione di un singolo comportamento non funzionale o rischioso.

Cambiare e far cambiare è comunque sempre difficile.

Il cambiamento avviene in ogni caso attraverso meccanismi che si applicano in modo comparabile non solo a livello individuale, ma anche organizzativo.

Gli studi dello psicologo Kurt Lewin spiegano che nessun cambiamento può essere improvvisato o imposto, ma per essere effettivo e stabile richiede un processo per fasi che prepari a gestire l'incertezza e la resistenza che gli sono inevitabilmente associate.

Le fasi atte a promuovere il cambiamento che Lewin individua sono tre: la prima è detta di *scongelo* ed è in essa che viene preparato il cambiamento assicurandosi che tutte le persone in qualche modo coinvolte ne comprendano la natura e la necessità.

Per questo occorre una lettura puntuale dell'esistente, un'analisi delle pratiche aziendali, una verifica di quanto esse siano adeguate a produrre effetti concreti in modo da individuare ciò che già funziona e, anche con l'aiuto di buone pratiche e procedure introdurre le misure di correzione o di miglioramento.

Proprio in questa fase l'esistenza di un sistema premiante può rappresentare un concreto stimolo ad attivarsi.

La seconda fase è quella in cui il cambiamento viene effettuato.

Nel momento di transizione sono necessarie attenzione e delicatezza. È in questa fase che le persone devono mettere in pratica le modificazioni richieste.

Anche qualora la maggior parte dei soggetti coinvolti fosse pronta a muoversi verso lo stato futuro desiderato, altri potrebbero sentirsi incerti e apprensivi e cercar di frenare, più o meno consapevolmente, il processo.

La terza fase coincide con il momento in cui il cambiamento è ormai incorporato nella cultura organizzativa e tutto il personale lo considera come il nuovo status quo. Qualora quest'accettazione non coinvolga tutti, è possibile un ripristino della condizione iniziale.

Ancor più preciso e dettagliato è il processo di cambiamento nella descrizione di Kotter.

A suo avviso è importante partire generando nei soggetti interessati un senso di urgenza. Questo è particolarmente difficile se ci si rivolge a gruppi che hanno interiorizzato abitudini che ritengono comunque soddisfattorie.

Per questo è utile fare riferimento alle sperimentazioni di Everett Rogers che individua nei gruppi la presenza di persone più o meno predisposte al cambiamento.

Egli indica una percentuale che definisce "innovators", che quantifica in un 2,5% della popolazione coinvolta e sostiene che è utile partire da essi creare una nuova vision o introdurre una nuova pratica.

Gli innovators stessi svolgeranno un'azione di coinvolgimento che interesserà in una prima fase gli utenti precoci (quantificati da Rogers in un 13,5%) successivamente la "maggioranza precoce" e infine la "maggioranza tarda". Con tutti dovrà essere condivisa la nuova vision o il dettaglio pratico in cui consiste il cambiamento.

Kotter raccomanda di rafforzare il cambiamento recentemente introdotto rimuovendo prontamente gli ostacoli dovuti alla sperimentazione di nuovi modus operandi (o al superamento di idee sedimentate), di creare occasioni di successi anche minimali e di celebrarle in modo che il cambiamento riesca a integrarsi nella cultura individuale e aziendale.

Ambedue i modelli possono costituire un riferimento su come procedere per attivare cambiamenti sia a livello macro (grandi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro) che a livello micro (piccoli cambiamenti individuali).

Queste indicazioni teoriche, nelle quotidiane attività di prevenzione del rischio e di correzione dei comportamenti disfunzionali (es. mancato uso dei DPI), possono tradursi in pratiche operative.

Esse possono essere attuate da soggetti diversi: secondo le dimensioni dell'organizzazione essi possono essere RSPP, ASPP, Preposto Medico Competente. Per alcune azioni anche gli RLS possono dare un contributo importante.

Occorre:

1. costruire una consapevolezza diffusa
2. Verificare che non arrivino messaggi contraddittori.
3. Usare il gruppo "virtuoso" per correggere comportamenti contrastanti con quelli corretti: il group think o pensiero di gruppo ha una grande influenza sul singolo, come hanno dimostrato gli esperimenti dello psicologo Asch.
4. Intervenire sul "deviante" chiedendo le ragioni portate a suffragio delle sue azioni
5. Ascoltare attivamente quanto ha da dire e adeguare la propria comunicazione a quanto è stato detto.

Certamente questo richiede un investimento di tempo e impegno, ma qualora serva ad avviare il processo di cambiamento anche di un solo lavoratore, servirà non solo nel caso specifico, ma a dimostrare a tutti l'attenzione prestata al tema della prevenzione e a rafforzarne la cultura.

Copyright © 2023 RSPPITALIA