

Un progetto in compartecipazione

Con la collaborazione



# STRUMENTI PER LA **PREVENZIONE** del **RISCHIO AGGRESSIVITÀ**

in contesti di Assistenza Sanitaria  
e di Servizi al Pubblico



# Credits

## Soggetto attuatore

Legacoop Veneto

Via Ulloa 5, - 30175 Marghera Venezia

Progetto realizzato in compartecipazione di

INAIL, Direzione Regionale del Veneto

Santa Croce 712 - 30135 Venezia

## Curatore

Curatore del testo e direttore scientifico del progetto

“La Valutazione e la Prevenzione del rischio aggressività  
in contesti di assistenza sanitaria e di servizi al pubblico”

Isfid Prisma,

Via Ulloa, 5 - 30175 Marghera Venezia

Con la collaborazione della dott.ssa Tatiana Favaro

## Progetto grafico

Maurizio Ercole

## Illustrazioni

Dooder

Jab Kitticha Polpaisal

## Editore

GenesiDesign.com

Via Verdi 22/b - 30170 Mestre Venezia

Strumenti per la  
**prevenzione del  
rischio aggressività  
in contesti di  
assistenza sanitaria  
e di servizi al  
pubblico**

# Indice

p.

- 5 Premessa
- 7 Introduzione
  
- 13 Parte prima: riconoscere e prevenire l'aggressività**
- 14 Scheda operativa 01 - Comprendere l'aggressività
- 19 Scheda operativa 02 - Misure strutturali ed organizzative per prevenire l'aggressività
- 24 Scheda operativa 03 - Misure comportamentali per prevenire l'aggressività: la comunicazione
- 33 Scheda operativa 04 - Misure comportamentali per prevenire l'aggressività: l'ascolto attivo
  
- 36 Parte seconda: gestire l'aggressività**
- 37 Scheda operativa 05- La gestione delle situazioni di aggressività
- 42 Scheda operativa 06 - Gestione delle emozioni in caso di aggressività
  
- 48 Parte terza: riesaminare gli eventi aggressivi**
- 49 Scheda operativa 07 - Ri-leggere il conflitto
- 53 Scheda operativa 08 - Modalità di segnalazione dell'evento aggressivo
- 55 Esempio di modulo di segnalazione
  
- 59 Riferimenti normativi e bibliografici

# Premessa

Legacoop Veneto ha siglato con la Direzione Regionale dell'Inail, nel dicembre del 2018, il protocollo di compartecipazione "La prevenzione del rischio aggressività in contesti di assistenza sanitaria e di servizi pubblici". Ad ispirare e guidare tale iniziativa è stata la consapevolezza che nell'ambiente di lavoro, tra i diversi rischi, c'è anche quello di subire un'aggressione fisica o verbale. Questi atti ledono la salute, la sicurezza, il benessere e la dignità del lavoratore, come evidenziato già dal 2002 dalla stessa Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza.

Il progetto nel suo complesso ha previsto diverse e numerose azioni messe in campo dalla nostra Organizzazione, insieme alla società di servizi Isfid Prisma, a beneficio delle cooperative associate; azioni attivate grazie alle nostre risorse professionali, tecniche e strumentali e alla condivisione del patrimonio di conoscenze di entrambi i partner istituzionali.

Oltre alla somministrazione di uno specifico questionario, si è provveduto a veicolare la promozione della prevenzione grazie ad un servizio informativo telefonico gestito da operatori qualificati e ad uno sportello presidiato da una psicoterapeuta a cui potersi rivolgere su appuntamento.

Siamo giunti ora ad una fase successiva del progetto che ha portato alla definizione di Schede Operative di supporto alla valutazione delle situazioni a rischio e all'individuazione delle azioni da intraprendere in caso di aggressione. Questa fase si conclude con un workshop che ha l'obiettivo di presentare e diffondere i risultati ottenuti e di riferire sul reale impatto e l'efficacia complessiva del progetto.

Riteniamo che questa esperienza, realizzata per rispondere a un bisogno di tutela dei lavoratori sempre più crescente nelle nostre associate, sia anche il risultato di una partnership importante: per la prima volta Legacoop ha collaborato su un tema di grande attualità e considerevole impatto con la Direzione Regionale Inail del Veneto.

L'importanza di tale collaborazione, avviata per poter dare un contribu-

to all'emersione e alla gestione positiva del fenomeno, è resa esplicita dai dati della stessa Inail che indicano in circa 8 mila gli infortuni annui avvenuti in Italia in occasione di lavoro, codificati come aggressioni.

Tali numeri potrebbero essere ancora più elevati se si considera il fatto che spesso le aggressioni non vengono denunciate, dato che i danni che esse comportano non sono sempre immediatamente visibili.

Sono cifre già di per sé ragguardevoli, alle quali ha fatto seguito una significativa eco mediatica: devono quindi far riflettere in modo sempre più attento Legacoop Veneto in relazione ad un contesto lavorativo e sociale in cui la conflittualità tende purtroppo ad aumentare.

Il nostro impegno - anche attraverso i contenuti di questo testo - è quello di contribuire a dare risposte e soluzioni a tali problemi, con il fondamentale supporto di tutti i soggetti che, per ruolo e competenza, sono in prima linea nell'affrontarli.

E proprio in questa ottica abbiamo colto la positività della collaborazione con la Direzione INAIL del Veneto, con la quale ci siamo resi disponibili ad aprire ulteriori capitoli di proficuo lavoro comune.

*Il Presidente di Legacoop Veneto  
Adriano Rizzi*



# Introduzione

## Una ricerca-progetto sulla prevenzione del rischio di aggressività in contesti di assistenza sanitaria e di servizi al pubblico

Il progetto si è sviluppato partendo dalla considerazione che tra i diversi rischi che interessano l'ambiente di lavoro una concreta fonte di pericolo è rappresentata dalla possibilità di subire un'aggressione fisica e/o verbale nello svolgimento della propria attività lavorativa.

Nella panoramica delle cooperative associate a Legacoop Veneto che hanno a che fare con il pubblico - imprese cooperative sociali che erogano servizi socio sanitari e socio assistenziali e cooperative che erogano servizi di biglietteria, guardiania, trasporti e servizi collegati - sono stati rilevati e segnalati casi di comportamenti aggressivi, che in alcuni casi sono sfociati in violenza fisica verso il personale. Sono ovviamente esclusi i casi di pazienti psichiatrici o problematici, la cui competenza non attiene a questo studio.

Attraverso questa ricerca si è inteso aiutare le imprese e gli operatori a riconoscere e prevenire i fattori di rischio aggressività che possono mettere in pericolo la sicurezza e incolumità dei lavoratori.

## Le fasi del progetto

Il progetto - che si concluderà a fine anno 2020 - si è sviluppato nelle seguenti fasi:

- 1 un'attività di rilevazione e sensibilizzazione nei confronti delle cooperative che operano in attività a contatto con il pubblico
- 2 costruzione di 2 check list (da somministrare agli operatori ed ai coordinatori di servizio) finalizzate a raccogliere da un lato la percezione dei lavoratori che potenzialmente potrebbero subire comportamenti aggressivi, dall'altro quella dei dirigenti e quadri delle



cooperative (referenti del servizio) che non vivono in primo piano l'aggressione e che non ne colgono spesso la criticità.

- 3 somministrazione delle check list attraverso interviste guidate esaminando le possibili criticità emergenti nell'attività lavorativa, ponendo maggiore attenzione all'analisi del contesto lavorativo in cui si trovano ad operare e l'influenza che lo stesso ha sul possibile accadimento del rischio.
- 4 avvio di un centralino competente con il compito di fornire una prima informazione nell'ambito della gestione dei comportamenti aggressivi e creazione di uno sportello fisico, su appuntamento e gestito da un esperto psicologo – per situazioni critiche e/o delicate
- 5 costruzione delle presenti Schede Operative quali strumenti a supporto degli operatori e della direzione delle cooperative per imparare a riconoscere, prevenire e gestire l'aggressività
- 6 una fase di verifica –a distanza di circa 6-8 mesi dalla conclusione delle prime 5 fasi di realizzazione del progetto – con l'obiettivo di verificare se le azioni proposte hanno da un lato creato una maggiore percezione e sensibilità al tema e dall'altro condiviso tecniche in grado di supportare la gestione di situazioni critiche.

## I risultati dell'indagine

Le check list sono state somministrate a 350 lavoratori di cooperative impegnate in servizi al pubblico e socio sanitari.



Si tratta in particolare di attività svolte da cooperative sociali, cooperative culturali e cooperative di servizi che svolgono attività di vigilanza, biglietteria, trasporti, guardiania

Sulla tabella 1 vengono riportati alcuni dati di massima sui settori coinvolti.

Rispetto ai temi specifici dell'indagine, anzitutto l'82% degli intervistati dichiara di sentirsi poco o per niente in pericolo di aggressione durante il lavoro (per la maggior parte chi opera nelle coop sociali di tipo A), mentre solo il 14% si sente abbastanza in pericolo. Ma quando si va a indagare con una successiva domanda se nella vita lavorativa si siano subite aggressioni, il **75% risponde positivamente**: di cui almeno il 49%, negli ultimi 12, fino a tre episodi (vedi tabella 2 pag. 10) e il 48%, nello stesso periodo, ha assistito a episodi di aggressione verbale e/o fisica avvenuti verso un collega (vedi tabella 2 pag. 10).

Tabella 1

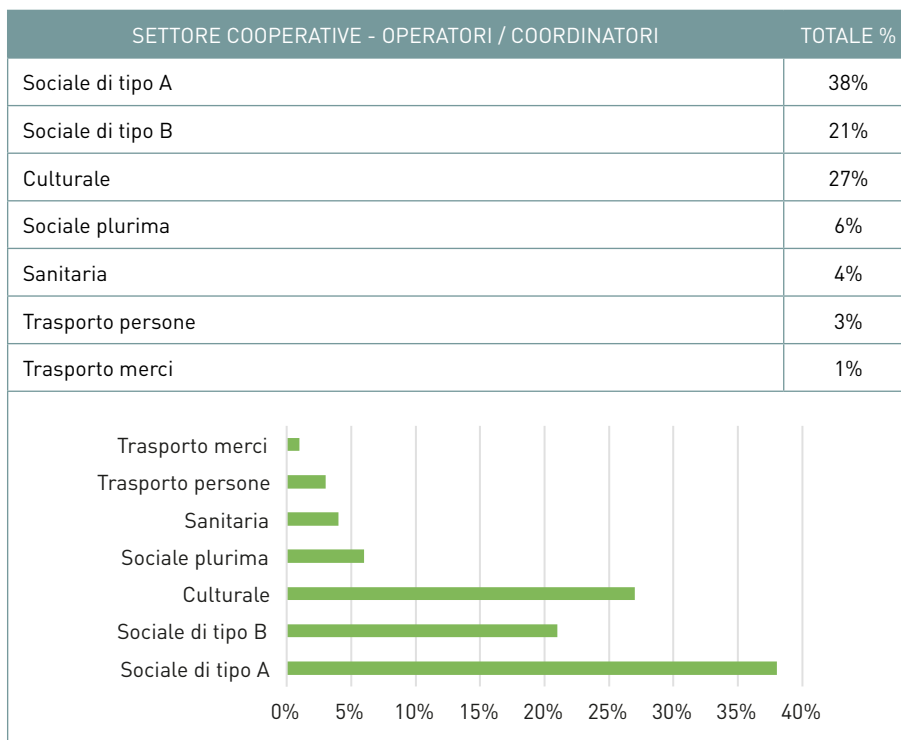
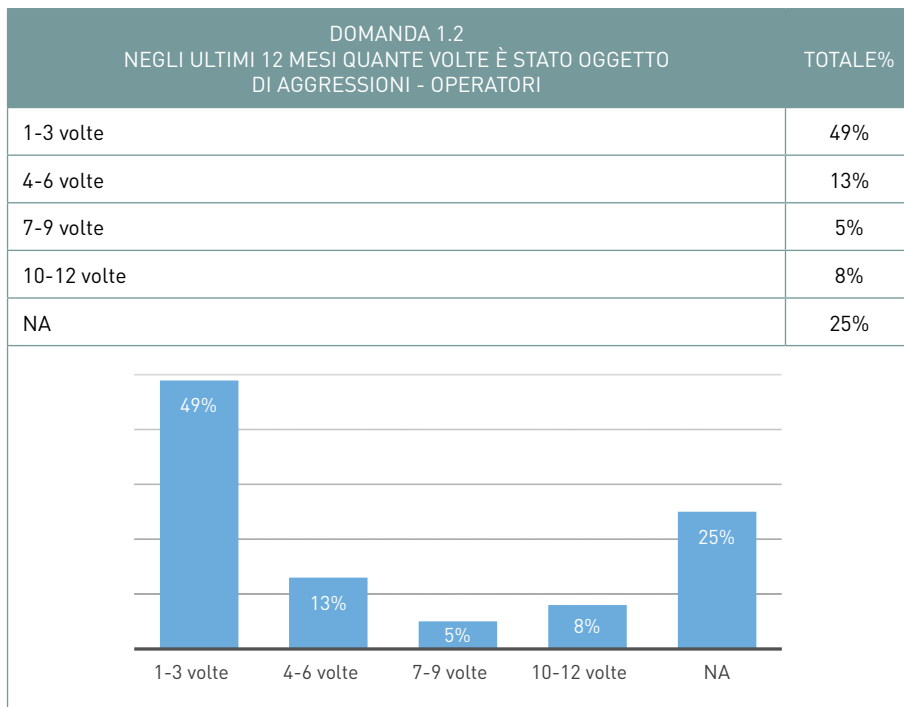


Tabella 2



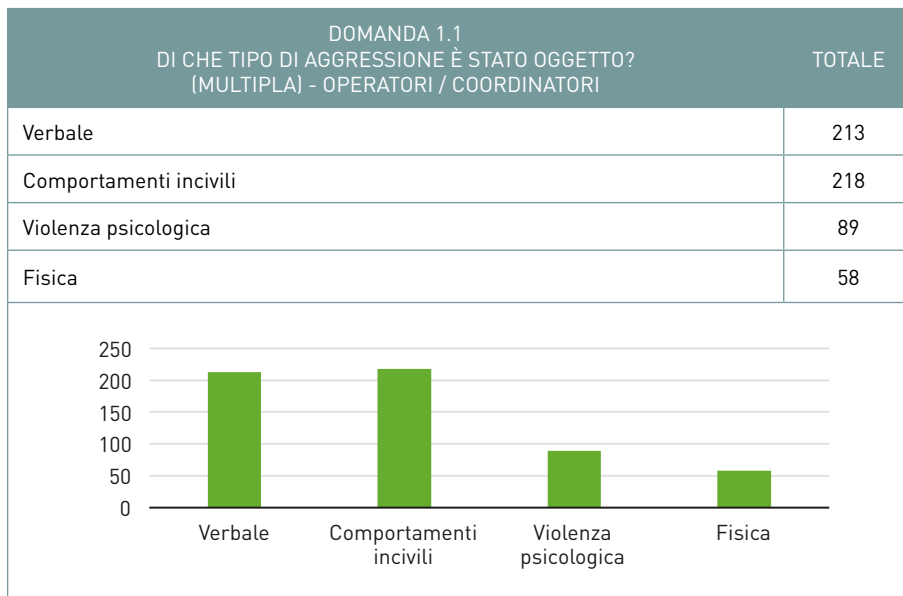
Se poi si domanda che tipo di aggressione abbiano subito, in prevalenza le persone rispondono “aggressione verbale” e “comportamenti incivili” (vedi tabella 3 pag. 11).

Rispetto le reazioni del soggetto di fronte all’evento aggressivo, lo studio ha fatto emergere che l’operatore ha chiesto all’autore di smettere oppure non ha fatto nulla (in questo caso soprattutto operatori tra 30-40 anni d’età, con poca esperienza lavorativa). L’azione intrapresa dai più è stata comunque quella di affrontare e gestire la situazione in autonomia, cercando di calmare l’aggressore.

Per quanto riguarda la conoscenza di una procedura da attivare in caso di aggressione, il 65% degli operatori intervistati non ne conosce l’esistenza, e questo è sicuramente un dato che fa riflettere (vedi tabella 4 pag. 11).

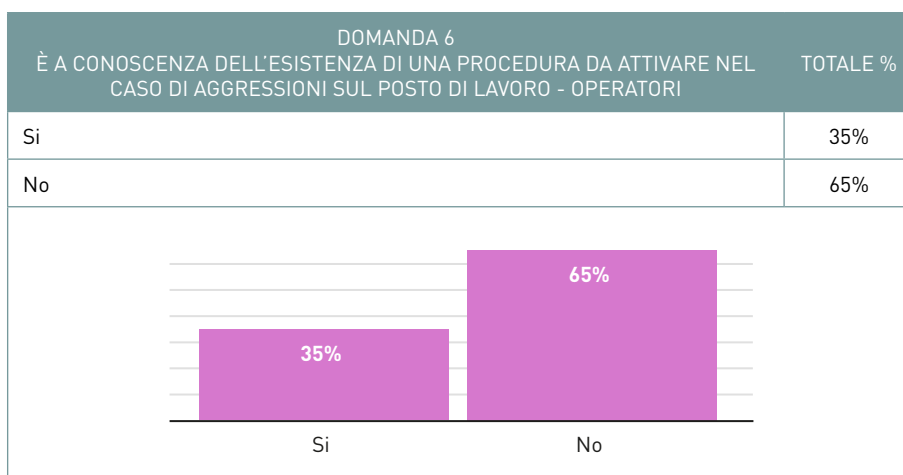
Infine, rispetto alle condizioni che possono aver favorito l’aggressività, gli operatori indicano come possibili cause principali situazioni di prolungati tempi di attesa del pubblico per un servizio e occasionale sovraffollamento degli ambienti in cui i fatti si sono manifestati.

Tabella 3



La ricerca ha anche indagato quali siano le emozioni provate dopo l'episodio che ha coinvolto direttamente la persona intervistata o un collega. La maggior parte ha risposto rabbia e poi frustrazione, sentimenti che, se non gestiti, non sempre agevolano la de-escalation dell'altrui comportamento aggressivo.

Tabella 4



## Le Schede Operative come strumenti a supporto delle imprese cooperative

Alla luce di quanto emerso durante le prime fasi del progetto, sono state predisposte le presenti Schede Operative che si dividono in tre sezioni, quali:

- Riconoscere e prevenire l'aggressività
- Gestire l'aggressività
- Riesaminare gli eventi aggressivi

Le presenti Schede operative non hanno la velleità di fornire la soluzione a tutte le situazioni a rischio, ma vogliono fornire alle imprese, ai responsabili e addetti alla sicurezza, ai coordinatori dei servizi ed agli operatori stessi, strumenti utili e suggerimenti - in base alle situazioni ed al contesto lavorativo - sul modus operandi, finalizzati a prevenire e ridurre il realizzarsi di comportamenti aggressivi.

Partendo dall'indagare su cosa può scatenare reazioni di aggressività, le schede provano ad analizzare su quali elementi di natura organizzativa, strutturale e tecnologica, si può agire, quando possibile, per ridurre le situazioni "esplosive", per proseguire fornendo esempi cui attenersi per poter mappare le varie tipologie di aggressione e favorire la gestione dell'evento, fino a sottolineare l'importanza di registrare gli "eventi sentinella" per avviare un'indagine immediata finalizzata ad accertare quali siano eventuali fattori scatenanti e predisporre eventuali misure correttive.

Le presenti schede potranno essere quindi adottate dalle imprese cooperative cui sono destinate ed utilizzate come base su cui avviare un percorso formativo al personale, o come riferimento per costruire una procedura operativa finalizzata alla prevenzione e la gestione delle aggressioni.

## Ringraziamenti finali

Legacoop Veneto e Isfid Prisma desiderano sentitamente ringraziare le cooperative, gli operatori e i coordinatori dei servizi che hanno partecipato all'indagine, contribuendo alla realizzazione del progetto.

# Parte Prima

Riconoscere e prevenire  
l'aggressività



# Scheda operativa 01

## Comprendere l'aggressività

### Scopo

Scopo della presente scheda è far comprendere agli operatori e ai coordinatori dei servizi quali siano gli elementi su cui si basa l'aggressività per permettere una maggiore comprensione dei vissuti del pubblico o degli utenti dei servizi, al fine di adottare risposte comportamentali che possono favorire la de-escalation.

### L'aggressività sul luogo di lavoro

La violenza sul luogo di lavoro è ormai universalmente riconosciuta come un importante problema di salute pubblica nel mondo (World Health Organization, 2002).

Per l'Organizzazione Mondiale della Sanità, la violenza sul posto di lavoro si concretizza in "qualunque evento in cui un soggetto subisca abusi, minacce o aggressioni, per circostanze legate alla propria occupazione lavorativa, con un pericolo esplicito o implicito per la sua sicurezza, il suo benessere o la sua salute."

Accanto ai rischi tradizionali (chimici, fisici e biologici) per la salute del lavoratore, i rischi emergenti psicosociali legati all'organizzazione e le patologie correlate: stress, burn-out, mobbing, esposizione ad aggressioni, stanno diventando una delle principali cause di alterazione della salute sul posto di lavoro.

Gli episodi di violenza nei confronti del personale a contatto con il pubblico sono aumentati, e sono considerati "eventi sentinella". Sono questi eventi che ci segnalano la presenza nell'ambiente di lavoro di situa-



zioni di rischio e di vulnerabilità e ci indicano la necessità di mettere in atto opportune misure di prevenzione e protezione dei lavoratori.

## Gli effetti sulla salute

La violenza sul luogo di lavoro determina conseguenze che variano notevolmente a seconda del singolo operatore: demotivazione, senso di inadeguatezza professionale, rabbia, stress da lavoro correlato (ciò vale anche per chi è indirettamente vittima, chi assiste all'atto o all'episodio di violenza).

La violenza può inoltre avere ricadute negative sull'insieme dell'organizzazione, perché è difficile per chi lavora essere efficiente ed efficace in situazioni di disagio. Gli effetti negativi sull'organizzazione potranno perciò tradursi in maggiore assenteismo, calo della produttività, deterioramento dei rapporti di lavoro.

## L'aggressività: in che cosa consiste?

È un comportamento intenzionale che ha l'obiettivo di causare sofferenza ad un altro individuo della stessa specie, provocandogli delle lesioni psicologiche o fisiche. L'aggressività rappresenta un comportamento diretto a superare tutto ciò che costituisce un ostacolo o una minaccia per l'integrità fisica e/o psicologia di un organismo vivente.

L'aggressività quasi sempre viene descritta attraverso l'analisi di atti o comportamenti: può consistere in un atto energetico fisico, verbale o simbolico; adeguato e di autoconservazione, o inadeguato come nel comportamento ostile e distruttivo; può esser diretto verso l'ambiente o un'altra persona o verso sé stessi, come nella depressione.

## Che cosa predispone all'aggressività?

Secondo la teoria della frustrazione, elaborata da Dollard e Miller, alla base dell'aggressività c'è un meccanismo di frustrazione. In ragione di ciò, l'individuo prova questa emozione allorché trova degli ostacoli sul suo cammino che impediscono il raggiungimento degli obiettivi che si è fissato. L'aggressività subisce un incremento esponenziale in funzione dell'avvicinamento alla meta. In altre parole, quanto più il soggetto sarà vicino al raggiungimento della meta, tanto più aumenterà l'aggressività in caso di interruzione. I comportamenti aggressivi si attivano ogni volta l'individuo attribuisce determinati significati alle situazioni che vive. Tale significazione è frutto dei processi di apprendimento che si sono verificati nel corso del ciclo di vita e che concorrono a costituire la sua mappa cognitiva.

## L'aggressività come risposta reattiva

Possiamo definire l'aggressività una risposta reattiva alla:

- frustrazione
- paura
- percezione di attacco
- ferita narcisistica
- vulnerabilità.



L'aggressività è anche strumentale, un modo per ottenere ciò che si vuole attraverso l'induzione della paura nell'interlocutore. La paura produce infatti collusione con l'aggressore, la sua funzione è quella di scarico di energia/ansia accumulata, difensiva, strumentale, comunicazionale.

## La rabbia come emozione prevalente nell'aggressività

La rabbia è un'emozione primaria, essenziale per la nostra sopravvivenza; si attiva in risposta a una minaccia, alla frustrazione, e ci aiuta a combattere per la nostra sicurezza.

Chi esprime un approccio aggressivo vorrebbe imporre i propri pensieri, le opinioni, i sentimenti e le emozioni, o di realizzare i propri desideri a spese altrui, e questa volontà si esprime tipicamente con rabbia.

Le condizioni che possono facilmente attivare la rabbia in un ambiente lavorativo tipicamente sono:

- frustrazione legata all'attesa e alla carenza di informazioni
- ansia, legata all'impossibilità di scelta e all'assenza di spazio
- il risentimento, per la sensazione che i propri diritti non siano adeguatamente riconosciuti
- l'aggressività innata o l'eventuale instabilità mentale del cliente, dell'utente o un familiare
- l'eventuale abuso di alcol e di sostanze.

Il comportamento verbale tipico del potenziale aggressore si caratterizza per:

- grida, insulti e bestemmie
- commenti di svalutazione sulla competenza degli operatori
- giudizi impliciti o espliciti stigmatizzanti anche a sfondo razzista o sessista
- accuse e minacce.



Il comportamento non-verbale normalmente adottato dal potenziale aggressore è caratterizzato da:

- sguardo fisso negli occhi
- invasione dello spazio personale
- gesticolazione intimidatoria anche puntando l'indice
- lanciare oggetti
- picchiare i pugni.

Per comprendere l'aggressività è quindi necessario riconoscere le emozioni che possono scatenarla ed i comportamenti che la identificano.

# Scheda operativa 02

## Misure strutturali ed organizzative per prevenire l'aggressività

### Scopo

Scopo della presente scheda operativa è fornire alla direzione aziendale, ai coordinatori dei servizi al pubblico, agli operatori e all'utenza alcune possibili strategie sia strutturali che organizzative

Le modalità organizzative potranno al contempo favorire le dinamiche di gruppo e il clima organizzativo con positive ricadute sull'operatività quotidiana degli operatori, creando un ambiente confortevole per il pubblico e l'utenza stessa.

### Misure strutturali e tecnologiche

Il Dlgs 81/08 prevede che il datore di lavoro effettui la valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori, pertanto anche la prevenzione degli atti di violenza contro gli operatori richiede che lo stesso in collaborazione del RSPP ed i Coordinatori di servizio identifichi i fattori di rischio per la sicurezza del personale e adottino le strategie di prevenzione ritenute opportune.

L'analisi del contesto lavorativo, delle condizioni ambientali in particolare, mira ad individuare i fattori di rischio, esistenti o potenziali, che aumentano la probabilità degli episodi di violenza, al fine di individuare le azioni preventive più efficaci.

Riportiamo di seguito alcune delle azioni di natura strutturale e tecno-

logica da adottare:

- rendere i luoghi di attesa confortevoli e dotarli di sistemi per favorire l'accoglienza degli utenti minimizzando i fattori stressogeni
- predisporre adeguata cartellonistica informativa rispetto ai servizi erogati
- assicurare l'installazione di sistemi di illuminazione idonei e sufficienti sui luoghi di lavoro
- valutare in sede di sopralluogo iniziale anche l'opportunità di apportare modifiche alle strutture dei luoghi di lavoro in funzione della eliminazione o riduzione dei fattori di rischio connessi all'aggressività
- valutare la necessità di installare, e mantenere regolarmente in funzione, dispositivi di sicurezza (allarmi portatili, telefoni cellulari) nei luoghi dove il rischio è elevato, assicurando la disponibilità di un sistema di supporto nel caso in cui l'allarme venga innescato.

## Misure organizzative

Le misure organizzative riguardano le modalità di gestione e svolgimento delle attività lavorative, cambiamenti nelle pratiche del lavoro che possono contribuire a impedire o limitare gli atti di violenza.

Di seguito alcune delle azioni di natura organizzativa suggerite per promuovere un clima organizzativo orientato alla riduzione di episodi di aggressione:

- fornire (quando opportuno) divise che facilitino il riconoscimento
- utilizzare correttamente il cartellino identificativo
- verificare il corretto utilizzo del cartellino predisponendo un apposito regolamento che definisca i comportamenti da parte del datore di lavoro in caso di inadempienza da parte degli operatori
- incoraggiare gli operatori affinché utilizzino la comunicazione assertiva (vedi scheda operativa n. 3)
- incoraggiare gli operatori a ricorrere all'ascolto attivo (vedi scheda operativa n. 4)
- predisporre la turnistica degli operatori tenendo in considerazione



- i maggiori flussi di accesso dell'utenza/pubblico
- assicurarsi che il pubblico e gli utenti in attesa di un servizio o di una prestazione ricevano informazioni chiare sui tempi di attesa
  - valutare la presenza di più operatori in contemporanea, per evitare il sovraffollamento dell'utenza/pubblico.
  - all'ingresso degli accessi prevedere l'affissione di materiale esplicativo dell'attività svolta assicurandosi che non sia a ridosso delle postazioni
  - migliorare il servizio di accoglienza, offrendo informazioni brevi, concise e complete sul servizio erogato
  - verificare la formazione del personale rispetto alle capacità comunicative
  - prevedere un periodo di affiancamento per il personale neo assunto e neo inserito con personale strutturato
  - esporre chiaramente al pubblico, agli utenti dei servizi e loro accompagnatori, che gli atti di violenza non sono permessi o tollerati
  - incoraggiare il personale affinché siano sempre segnalate gli eventi aggressivi o le minacce, compresi gli eventi sentinella
  - applicare procedure di sostegno agli operatori che subiscono episodi di violenza



- registrare tutti gli episodi di violenza occorsi ed elaborare le informazioni raccolte al fine di definire ogni necessaria misura di prevenzione.

Tali indicazioni potranno essere più facilmente applicabili ponendo in essere una modalità di comunicazione circolare tra tutti i componenti del gruppo di lavoro attraverso riunioni periodiche con il coordinatore di servizi.

## Ulteriori strumenti organizzativi finalizzati a prevenire l'aggressività

Ulteriori strumenti che le imprese possono attivare per affiancare il personale nella prevenzione dell'aggressività possono consistere in:

- formazione del personale
- sportello di supporto attivabile su richiesta

La formazione del personale ha l'obiettivo di favorire il senso di fiducia degli operatori nell'affrontare situazioni ad alta partecipazione emotiva, punta a far sì che tutto il personale abbia conoscenza dei rischi potenziali e delle procedure da seguire per proteggere sé stessi ed i colleghi da atti aggressivi.

La formazione affronterà i seguenti temi:

- rischi specifici connessi con l'attività svolta
- metodi di riconoscimento di segnali di pericolo o di situazioni che possono condurre a episodi di violenza
- metodologie per la prevenzione e gestione dei rischi.

Al termine della formazione ciascun operatore dovrà essere in grado di riconoscere le situazioni di rischio e di adottare le iniziative di sicurezza più opportune.

Lo Sportello di ascolto su richiesta, funzionante su appuntamento e gestito da un esperto psicologo del lavoro, consiste in un momento di riflessione orientato ad indirizzare i lavoratori a trovare un nesso tra le manifestazioni di aggressività, gli elementi che hanno contribuito ad attivarlo e le cause del disagio vissuto, attivando strategie di coping e/o risoluzione adeguate.



# Scheda operativa 03

## Misure comportamentali per prevenire l'aggressività: la comunicazione

### Scopo

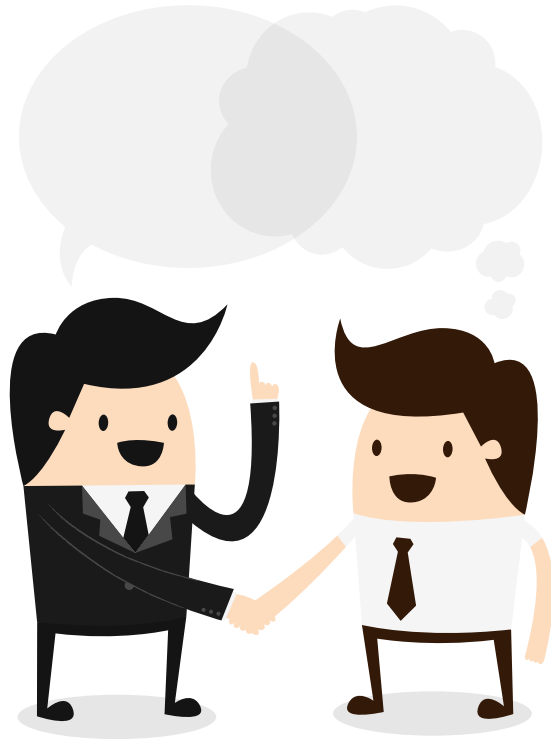
Scopo della presenta scheda è di far comprendere agli operatori e ai coordinatori dei servizi interessati l'importanza della comunicazione nei suoi diversi aspetti al fine di instaurare una corretta e adeguata relazione con il pubblico e con gli utenti del servizio.

### La comunicazione

È importante ricordare che la comunicazione è il primo anello di una catena dove l'emissione del messaggio assume posizione chiave perché trasmette una serie di informazioni nella maggior parte dei casi inconsapevoli. La consapevolezza dell'importanza della corretta comunicazione permette di limitare e/o contenere situazioni di aggressività.

La comunicazione “è un'azione destinata a modificare il comportamento di un altro o di altri interlocutori oppure un'interazione che comporta modifiche fra i soggetti che vi sono coinvolti, ai due estremi di uno scambio. Oppure un procedimento attraverso il quale un pensiero può modificarne un altro” (Bettetini, 1993). La parola “comunicazione” deriva dal termine latino “comunicatio” a sua volta dal verbo “comunicare” che significa mettere in comune qualcosa, passare qualcosa da un soggetto ad un altro, unire in comunità. Io posso comunicare



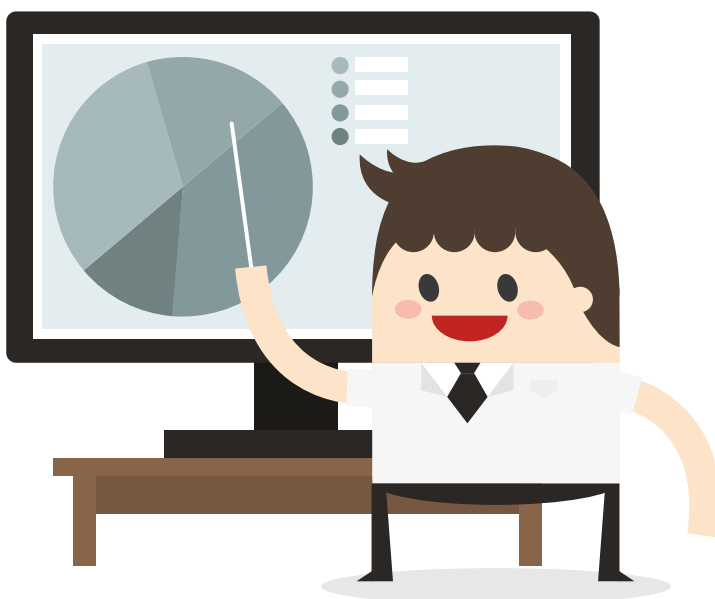


qualcosa, posso esprimere parti di me attraverso molteplici codici, ma posso anche comunicare a qualcuno o con qualcuno stabilendo perciò una relazione con l'altro.

## La comunicazione verbale e non verbale

Paul Watzlawick, scienziato del Mental Research Institute di Palo Alto, in California, ha dedicato il suo libro più celebre alla comunicazione e nel testo ha indicato una serie di assiomi (regole), tra cui la prima, imprescindibile, recita che "è impossibile non comunicare". Qualunque interazione umana diventa una forma di comunicazione con assunzione di significato. Qualunque comportamento comunica qualcosa e, visto che è impossibile avere un non-comportamento, la non-comunicazione è altrettanto impossibile.

Bisogna sempre fare molta attenzione, perché non tutto ciò che si co-



munica perviene al ricevente e gli rimane. Cosa avviene di solito?

- L'emittente vuole comunicare 100
- In realtà dice solo 80
- Il ricevente può sentire 50
- Ne capisce 30
- Ricorda solo 20

Quindi una comunicazione può dirsi efficace quando il nostro interlocutore comprende ciò che volevamo trasmettergli.

La comunicazione non verbale indica tutto l'aspetto che "non è parola della comunicazione", ovvero tutto ciò che non è verbalizzato; una trasmissione di contenuti e condivisione di significati che avviene a prescindere dall'uso della parola. I messaggi non verbali possono essere trasmessi attraverso il linguaggio del corpo, la postura, le espressioni del volto, il tono e timbro della voce ma anche con il modo di vestirsi, truccarsi e acconciarsi i capelli.

Uno degli elementi più importanti da considerare nella comunicazione è la **congruenza** tra la comunicazione verbale (che prevede una valutazio-

ne cognitiva) e quella non verbale (istintuale e poco o non controllabile).

Nel processo di comunicazione i messaggi non verbali possono interagire con quelli verbali; ne sono un esempio la:

**RIPETIZIONE** - indicare con il dito qualcosa o qualcuno di cui si sta parlando

**SOSTITUZIONE** - utilizzo dello sguardo per sottolineare l'importanza o l'intensità del messaggio

**CONFLITTO** - la mancanza di congruenza tra ciò che dico "sì" e lo scuotimento della testa in senso negativo.

## Gli stili di comunicazione

La comunicazione si caratterizza per i seguenti stili:

- I. Comunicazione passiva
- II. Comunicazione aggressiva
- III. Comunicazione assertiva

### I. Comunicazione passiva

Partendo dall'assunto che con "passività" si intende la tendenza ad evitare le responsabilità e i conflitti, le principali giustificazioni sociali dell'utilizzo di questo stile di comunicazione sono:

- Desiderio di essere sempre simpatici ed accettati da tutti
- Riluttanza verso conflitti che si pensa di non saper gestire
- Timore che il proprio coinvolgimento non vada a buon fine
- Apprensione e senso di colpa in caso di perdita del controllo
- Minimizzazione della propria posizione rinunciando ad esprimere le proprie idee

Nella tabella seguente vengono riassunti i vantaggi e gli svantaggi della comunicazione passiva e riportati alcuni esempi di suo utilizzo sul luogo di lavoro:

VANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE PASSIVA	SVANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE PASSIVA
Si evitano i conflitti nel breve periodo	Non si riesce ad evitare i conflitti nel lungo periodo
Si ottiene più facilmente l'altrui simpatia	Non si riesce ad essere sempre simpatici a tutti, ci si colpevolizza
Si assumono minori responsabilità  A volte si controllano gli altri con manipolazioni e colpevolizzazioni	Il disimpegno aggrava la situazione da risolvere
	Manipolare e colpevolizzare gli altri produce conflitti nel lungo periodo
	Non si riesce ad esprimersi e si perde fiducia in sé stessi
	Si assumono responsabilità altrui perché non si riesce a dire di no

*Es.: "Beh, si ... penso di essere d'accordo, anche se in realtà non era ciò che volevo dire..!"; "Sì, la faccio passare tra un attimo... anche se non dovrei!"*

*Avete appena terminato il vostro lavoro di pulizia e riordino dei bagni nelle strutture di vostra pertinenza, ma il pavimento è ancora bagnato; è presente l'apposito cartello di segnalazione pavimento bagnato. Una persona entra e si introduce direttamente nel servizio. "La faccio passare lo stesso anche se sarebbe meglio aspettare!" "Non importa se è bagnato, passi pure anche se dovrò lavare nuovamente...."*

## II. Comunicazione aggressiva

Stante il significato di “**aggressività**” quale tendenza a dominare e svalutare gli altri, le principali giustificazioni sociali dell'utilizzo di questo stile sono:

- Attraverso uno stile duro si ottengono i risultati migliori
- Dopo aver aggredito qualcuno ci si sente meglio
- Il mondo è pieno di gente ostile, bisogna difendersi
- Si deve rendere “pan per focaccia!”
- Quando non se ne può più, uno scoppio di collera è quello che ci vuole!

Nella tabella seguente vengono riassunti i vantaggi e gli svantaggi della comunicazione passiva e riportati alcuni esempi di suo utilizzo:

VANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE AGGRESSIVA	SVANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE AGGRESSIVA
Si ottengono risultati nel breve periodo	Nel lungo periodo emergono inimicizia, boicottaggi etc..
Si ha la sensazione di dominare la situazione	La perdita di autocontrollo è socialmente sconveniente
Ci si percepisce come persone forti ed apprezzate	Si creano rapporti basati su timore ed odio
	Si creano inutili e pericolosi sensi di colpa
<i>Es: “Piantala di chiedermi sempre le stesse cose! Sono veramente stufo di ripeterle!”; “Rimani lì e aspetta!”; “Decido io quello che si può fare!”</i>	
<i>Avete appena terminato il vostro lavoro di pulizia e riordino dei bagni nelle strutture di vostra pertinenza, ma il pavimento è ancora bagnato; è presente l'apposito cartello di segnalazione pavimento bagnato. Una persona entra e si introduce direttamente nel servizio. “Non deve entrare finché il pavimento non è asciutto!” “Cerchi un altro posto dove andare!” “Vorrei vedere come si comporterebbe se fosse al mio posto!”</i>	

### III. Comunicazione assertiva

Infine con **“assertività”** si intende lo stile comunicativo che caratterizza un individuo socievole, sicuro di sé e aperto al confronto.

La struttura della comunicazione assertiva è caratterizzata dai seguenti elementi:

- Ascolto attivo
- Descrizione non valutativa del comportamento altrui
- Accettazione ed espressione dei sentimenti
- Indicazione degli effetti prodotti dal comportamento sul quale si è deciso di intervenire

Conseguentemente, il messaggio assertivo risulta essere diretto, onesto, coerente e adeguato e soprattutto favorisce la comunicazione.

Nella tabella seguente vengono riassunti i vantaggi e gli svantaggi della comunicazione passiva e riportati alcuni esempi di suo utilizzo:

VANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE ASSERTIVA	SVANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE ASSERTIVA
Si hanno in testa obiettivi chiari e realizzabili	Devo modulare le mie abitudini comunicative accettando la mediazione
Si ascoltano attivamente i propri interlocutori	
Le critiche vengono percepite in modo costruttivo	
Si possono tutelare le proprie idee pur accettando il punto di vista degli altri	
Non ci si sente frustrati quando le proprie aspettative restano deluse	

VANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE ASSERTIVA	SVANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE ASSERTIVA
Si può usare l'ironia come strumento per reagire di fronte a certe situazioni	
So può comunicare con equilibrio	
Si entra in sintonia con gli altri	
<p><i>Es: Vi accorgete che tra il pubblico in attesa una persona salta la fila che si è creata a causa di un problema organizzativo. Le altre persone in coda cominciano ad alterarsi esprimendo il loro disappunto. Il furbetto zitto zitto saltata la fila arriva da voi. Voi rispondete "Capisco che non vogliate fare la fila, ma la stanno facendo anche gli altri che hanno lo stesso suo desiderio. Ritorni cortesemente al suo posto e appena risolto il problema velocizzeremo l'ingresso di tutti!"</i></p> <p><i>Mentre esponete il vostro punto di vista ad una riunione o ad un corso o nello svolgimento del vostro lavoro, una persona continua ad interrompervi e voi dite: "Mi scusi, ma vorrei finire di dire quello che stavo dicendo".</i></p> <p><i>Avete appena terminato il vostro lavoro di pulizia e riordino dei bagni nelle strutture di vostra pertinenza ma il pavimento è ancora bagnato; è presente l'apposito cartello di segnalazione pavimento bagnato. Una persona entra e si introduce direttamente nel servizio. "Mi scusi signora, sarebbe utile che aspettasse qualche minuto prima di entrare, come vede la pavimentazione è bagnata; rischierebbe di scivolare e farsi male!"</i></p> <p><i>Una persona vi chiede un ingresso per visita presentandosi come persona esente da pagamento o con pagamento ridotto; non vi fornisce la documentazione prevista: " Mi perdoni, capisco che può succedere di dimenticare la documentazione, ma non mi è possibile accontentarla".</i></p>	

Sintesi della comunicazione verbale nei tre stili:

PASSIVO	AGGRESSIVO	ASSERTIVO
Affermazioni lunghe e ripetitive	Uso eccessivo dell' "lo"	Affermazioni concise e chiare
Uso eccessivo del "forse"	Opinioni spacciate per fatti	Adeguate uso dell' "lo", "mi piacerebbe"
Frequenti giustificazioni	Domande e frasi minatorie	Distinzione tra fatti e opinioni
Offerta costante di scuse	Consigli del tipo "dovresti fare..."	Suggerimenti non costrittivi o colpevolizzanti
Uso eccessivo del dovrei	Induzione nell'altro di sensi di colpa	Nessun uso di imperativi
Poche affermazioni iniziate con "lo"	Uso del sarcasmo e della svalutazione degli altri	Critica costruttiva senza colpevolizzazione
Fraasi di autocommiserazione		Domande per capire pensieri e sentimenti altrui

La **comunicazione assertiva** permette di far valere sé stessi e le proprie posizioni con rispetto verso gli altri; al fine di ridurre il rischio di aggressività nei luoghi di lavoro è sicuramente preferibile rispetto alle altre modalità di comunicazione.



# Scheda operativa 04

## Misure comportamentali per prevenire l'aggressività: l'ascolto attivo

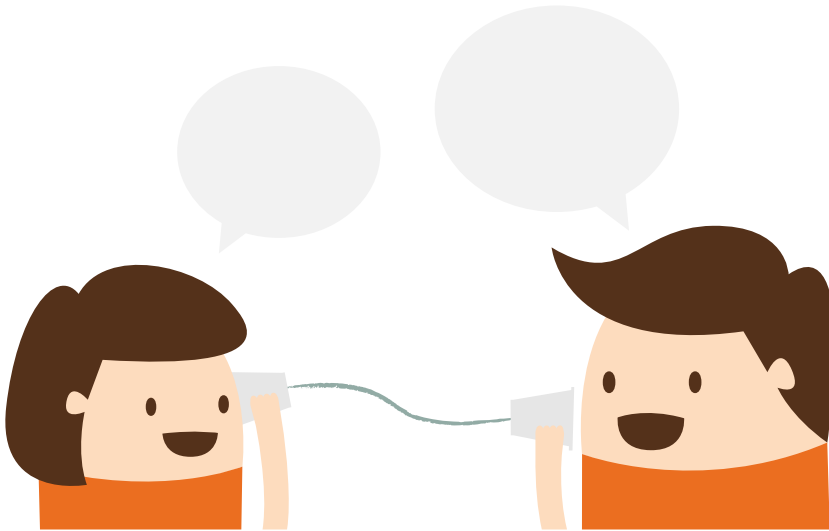


### Scopo

Scopo della presente scheda è far comprendere agli operatori l'importanza della capacità di ascolto empatico, dell'atteggiamento aperto, imparziale e non giudicante, finalizzato al contenimento delle situazioni potenzialmente aggressive sui luoghi di lavoro.

### L'ascolto attivo: in che cosa consiste?

L'ascolto attivo è la capacità di porre attenzione alla comunicazione dell'altro senza formulare giudizi; è una tecnica d'approccio utilizzata nelle situazioni di potenziale conflitto. È un atto intenzionale che impegna la nostra attenzione a cogliere nell'interlocutore la "realtà" che



ci vuole comunicare in modo esplicito e/o implicito, verbale e/o non verbale, e che appartiene ad ogni singolo individuo.

L'ascolto attivo è una tecnica di comunicazione di tipo assertivo (vedi scheda 3), basata sull'accettazione e l'empatia, utile per stabilire un contatto autentico.

## Come applicare l'ascolto attivo

Operativamente quello che dobbiamo fare può essere riassunto nei seguenti punti:

- prestare attenzione al nostro interlocutore (guardarlo negli occhi senza distrarci con comportamenti quali guardare l'orologio, il telefono, continuare a scrivere al computer o parlare con il collega, non guardare fuori dalla finestra, non mostrare fretta)
- dimostrare che lo stiamo ascoltando utilizzando ad esempio espressioni mimiche e/o verbali di partecipazione come annuire e/o sorridere con una postura aperta e protesa verso l'interlocutore. Evitare di tenere incrociate braccia e gambe
- fare attenzione al tono di voce del nostro interlocutore ascoltandolo con pazienza e tolleranza anche quando ci sono delle pause che

secondo la “nostra realtà” sono troppe e/o troppo lunghe. Cercare di cogliere le emozioni che ci sta trasmettendo facendo particolare attenzione al non verbale

- non interrompere la persona finché non ha terminato la sua richiesta; se necessario successivamente chiedere chiarimenti in modo rispettoso ed empatico, mostrando rispetto anche se non siamo d'accordo
- dare un feedback riassumendo, se necessario, ciò che ci è stato detto e cercando di non iniziare il discorso con un “ma” o con un “però”. Utilizzare ad esempio espressioni quali: “Se ho ben capito Lei intende....”; “Quello che mi sta dicendo è...”
- permettere all'utente di spiegare il suo punto di vista.

## La risposta efficace nell'ascolto attivo

Una volta compresa e accolta la richiesta del nostro interlocutore ricordarsi nel dare la risposta di:

- parlare lentamente, chiaramente, con calma, senza alzare la voce e/o gridare limitando così il rischio di fraintendimenti
- cercare di non usare tecnicismi propri della professione svolta (potrebbero creare frustrazione per la non comprensione nel nostro interlocutore impedendo un rapporto di alleanza)
- fare attenzione allo stile di comunicazione e al vocabolario utilizzato dalla persona in modo da allinearsi nello stile di risposta; le parole che si scelgono devono adattarsi alla situazione e all'interlocutore
- fare attenzione al linguaggio del corpo affinché si possano evitare dissonanze (es. scuotere la testa in segno di negazione e dire sì)
- porre attenzione particolare ai propri limiti e alle proprie emozioni perché possono interferire nell'efficacia della relazione (ad esempio il pianto)
- essere assertivi e non aggressivi (sostenere il proprio punto di vista in modo tranquillo, non diretto, senza arroccarsi nelle proprie posizioni). Esempi possono essere; “C'è qualcosa che le vorrei spiegare.....”; “Non mi trovo d'accordo con la sua posizione.....”; “Potrebbe provare a.....”; “In questo caso la miglior cosa da fare è.....”; “Non credo di poter.....”

# Parte Seconda

## Gestire l'aggressività



# Scheda Operativa 05

## La gestione delle situazioni di aggressività

### Scopo

Finalità della presente scheda operativa è quella di riconoscere e prevenire situazioni e fattori di rischio negativi per la sicurezza del proprio personale e predisporre dei suggerimenti cui attenersi per poter mappare le varie tipologie di aggressione e favorire la gestione dell'evento.

### Gli atteggiamenti aggressivi e potenziali strategie comportamentali suggerite

Chi ci aggredisce ha lo scopo di controllarci, condizionare le nostre risposte e i nostri comportamenti, influenzando le nostre reazioni per ottenere il proprio obiettivo. Le strategie che utilizza sono sempre le stesse: nel verbale emergono urla, insulti parolacce e bestemmie, giudizi impliciti o espliciti a sfondo razzista o sessista, commenti personali svilenti e fuori luogo. Possono inoltre essere utilizzate accuse e/o minacce oltre a parole di svalutazione della competenza lavorativa.

Con l'atteggiamento non verbale si evidenzia invasione dello spazio personale, sguardo fisso negli occhi, gesti intimidatori con le mani (es. puntare l'indice, stringere o battere i pugni, lanciare oggetti). Sono gesti manifesti, segnali evidenti accompagnati da altri meno evidenti che attivano biologicamente le emozioni di ansia, rabbia, paura.

A fronte di comportamenti aggressivi, si suggerisce l'adozione delle seguenti strategie comportamentali:

- prestare attenzione a qualsiasi indizio che possa essere associato



ad un attacco imminente, quali:

- ira e frustrazione espressa verbalmente
- atteggiamenti corporali come gesti intimidatori

- mantenere una condotta verbale che aiuti ad eliminare l'ira, favorendo la de-escalation
  - adottare un'espressione ed un atteggiamento tranquillo e fermo
  - non rispondere alle minacce con altre minacce
  - non dare ordini
  - usare un tono di voce tranquillo e non aggressivo rivolgendosi direttamente all'utente
  - usare un linguaggio facilmente comprensibile
- mantenere uno stile comunicativo non verbale che aiuti ad eliminare l'ira, favorendo la de-escalation
  - mostrarsi interessati e cercare di prestare attenzione al problema presentato
  - guardare la persona negli occhi senza fissarlo
  - evitare atteggiamenti posturali di chiusura che potrebbero essere interpretati come difensivi o aggressivi (es. tenere le braccia incrociate, avvicinarsi troppo, puntare l'indice)
  - evitare di sorridere perché può essere interpretato come atteggiamento provocatorio

- non tenere le mani in tasca, mantenerle libere per una eventuale protezione
- adottare una gestione degli spazi che aiuti a limitare ed eliminare gli effetti dell'aggressione
  - mantenere la distanza di sicurezza (1,5 metri)
  - non toccare la persona perché se agitata potrebbe fraintendere il significato del gesto interpretandolo come un'invasione dello spazio personale
  - posizionarsi a fianco dell'interlocutore (dove possibile) con un angolo di 30 gradi (la superficie esposta a eventuali colpi è minore)
- se la situazione non si può risolvere rapidamente:
  - allontanarsi dalla situazione
  - chiamare in aiuto operatori o altro personale

## Ulteriori potenziali strategie comportamentali suggerite per tipologia di aggressione

### Aggressione verbale

Con aggressione verbale si intende l'uso del linguaggio con fine intimidatorio con urla, insulti o parolacce allo scopo di comandare o ferire qualcun altro.

In caso di aggressione verbale si suggerisce di tenere i seguenti comportamenti:

- comprendere quando lasciare spazio alla persona, o in caso contrario intervenire attivamente per raccogliere più informazioni per la risoluzione del problema
- utilizzare l'ascolto attivo senza mai sembrare aggressivi o intrusivi
- mantenere la calma ed essere empatici senza esprimere giudizi e/o opinioni
- mantenere un non verbale congruente con le parole espresse.



## Comportamenti incivili

Con comportamenti incivili si intende la mancanza di rispetto per il lavoro altrui, comportamenti ineducati, poco rispettosi.

In caso di atteggiamenti incivili si suggerisce di tenere i seguenti comportamenti:

- essere consapevoli dei propri diritti e difenderli con calma e fierezza
- non cadere nella trappola cedendo a rabbia o frustrazione
- riconoscere e controllare le proprie emozioni
- usare la comunicazione assertiva.

## Violenza psicologica

Con violenza psicologica si intende attacchi diretti a colpire la dignità personale, forme di mancanza di rispetto, atteggiamenti volti a ribadire continuamente uno stato di subordinazione e una condizione di inferiorità.



In caso di violenza psicologica si suggerisce di tenere i seguenti comportamenti:

- mantenere la calma
- mantenere alta l'attenzione
- non farsi bloccare dalla paura
- non farsi sottomettere
- non rispondere con modalità aggressive
- guardare chi si ha davanti dritto negli occhi
- dimostrare fiducia nelle proprie capacità
- se si è troppo agitati fermarsi prendendo tempo
- rispondere con frasi brevi e assertive
- iniziare ogni affermazione con "io credo....io sento..." "senza mai usare il "TU".

## Aggressione fisica

Con aggressione fisica si intende essere colpiti, schiaffeggiati, presi a calci o spinti; essere quindi sottoposti ad un contatto fisico con l'obiettivo di ferire o creare danni all'altro

In caso di rischio di aggressione fisica si suggerisce di tenere i seguenti comportamenti:

- controllare e mantenere la distanza di sicurezza, definita dalla massima estensione delle proprie braccia in direzione dell'utente
- non accettare mai la polemica, soprattutto se non si è a distanza di sicurezza
- usare frasi brevi con contenuto chiaro
- usare un tono di voce rassicurante
- ascoltare l'interlocutore senza interromperlo, senza polemizzare o dare ordini
- non rimproverare o giudicare
- non ironizzare, sminuire o fare sarcasmo
- se l'aggressione è iniziata allontanarsi rapidamente mettendosi in sicurezza
- chiamare in supporto altri operatori
- se necessario chiamare le Forze dell'ordine.

# Scheda operativa 06

## Gestione delle emozioni in caso di aggressività

### Scopo

Scopo della presente scheda è di fornire strumenti per riconoscere e gestire le emozioni prevalenti che vengono influenzate dalle situazioni aggressive. Riconoscere le proprie emozioni aiuta l'operatore a prevenire le eventuali aggressioni predisponendosi ad una comunicazione assertiva che permette di contenere l'eventuale escalation.

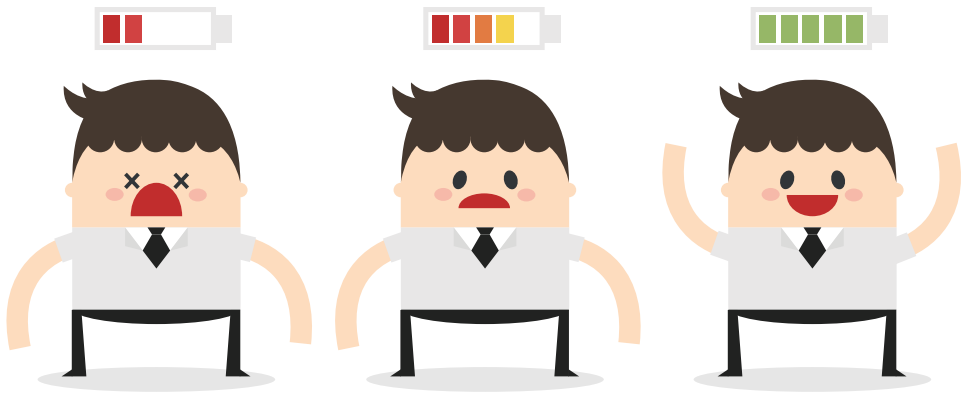
### La gestione delle emozioni degli operatori

Le emozioni appartengono al nostro mondo sociale; scopo dell'emozione è quello di preparare le strutture cerebrali coinvolte alla risposta individuale in caso di richiesta d'aiuto, in caso di conflitti, in caso di aggressioni. Le emozioni sociali predispongono a comportamenti specifici corrispondenti: la felicità determina collaborazione mentre la collera genera conflitto.

Diversi fattori condizionano l'operatore nella gestione dell'aggressività, del pubblico, dell'utente o del suo familiare:

- il livello di stress psicofisico
- il clima emotivo del gruppo di lavoro
- il rapporto personale con le proprie emozioni
- il possesso di risorse e strategie di scarico dello stress e della propria aggressività.

In sostanza gli eventi aggressivi impattano sull'operatore anche in funzione del proprio vissuto rispetto all'aggressività ed alla sua gestione.



È competenza relativa all'intelligenza emotiva:

- la capacità di identificare un'emozione in sé stessi
- la capacità di identificare un'emozione negli altri
- la capacità di esprimere correttamente le emozioni e i bisogni emotivi
- la capacità di esprimere la differenza tra emozioni genuine e meno genuine.

## Le emozioni prevalenti e le risposte comportamentali

### Frustrazione

“Condizione in cui viene a trovarsi l'organismo quando è ostacolato in modo permanente o temporaneo alla soddisfazione dei propri bisogni”.

L'esperienza di frustrazione ha un ruolo formativo estremamente importante perché favorisce la ricerca di soluzione di problemi che pos-

sono derivare dall'ambiente sociale. In risposta alla frustrazione possono manifestarsi espressioni di aggressività nei confronti di chi l'ha prodotta.

Comportamento da tenere in caso di sensazione di frustrazione:

- riconoscere e gestire l'emozione
- intensificare lo sforzo
- riorganizzare delle strategie
- porsi un obiettivo più raggiungibile.

## Vergogna/umiliazione

Vergogna: "è un'emozione sociale che si prova quando si teme un fallimento personale rispetto a standard che ci si è posti - senso di inadeguatezza"

Umiliazione: "è uno stato emotivo simile alla vergogna in quanto sono entrambe emozioni sociali che coinvolgono la sensazione di sentirsi inferiori rispetto agli altri".

Comportamento da tenere in caso di sensazione di vergogna, umiliazione:

- riconoscere l'emozione e cercare di gestirla
- riconoscere se il grado di preparazione e/o autonomia lavorativa è adeguato
- in caso di percezione non adeguata delle proprie prestazioni, chiedere supporto al coordinatore.

## Ansia

L'ansia è un'emozione caratterizzata da sensazioni di tensione, minaccia, preoccupazioni e modificazioni fisiche, come aumento della pressione sanguigna. I sintomi fisici dell'ansia più frequenti sono sudora-



zione, tremolio, tachicardia e vertigini/capogiri.

Comportamento da tenere in caso di sensazione di ansia:

- riconoscere l'emozione e cercare di contenerla
- ascoltare l'interlocutore mantenendo la calma per non stimolare l'aggressività
- mantenere un tono di voce tranquillo rispondendo assertivamente
- valutare la risposta dell'interlocutore
- se necessario coinvolgere un collega a supporto della situazione.

## Disagio

Senso di pena e di molestia provato per l'incapacità di adattarsi a un ambiente o a una situazione, anche per motivi morali, o più genericamente senso d'imbarazzo. Può manifestarsi come conseguenza di eventi critici e/o stressanti anche improvvisamente, senza che la persona riesca a darsene una spiegazione. La percezione del proprio malessere cambia in maniera soggettiva.



Comportamento da tenere in caso di sensazione di disagio:

- riconoscere l'emozione e cercare di contenerla
- ascoltare l'interlocutore mantenendo la calma per non stimolare l'aggressività
- mantenere un tono di voce tranquillo rispondendo assertivamente
- valutare la risposta dell'interlocutore
- se necessario coinvolgere un collega a supporto della situazione
- riconoscere se il grado di preparazione e/o autonomia lavorativa è adeguato
- in caso di percezione non adeguata delle proprie prestazioni, chiedere supporto al coordinatore

## Paura

La paura è un'emozione primaria di difesa, consiste in un senso di insicurezza, di smarrimento e di ansia, di fronte ad un pericolo reale o immaginario, o dinanzi a cosa o a fatto che sia, o si creda, dannoso. Spesso è accompagnata da reazioni organiche, di cui è responsabile il sistema nervoso autonomo (SNA), che ha il compito di preparare l'organismo alla situazione di emergenza, attraverso atteggiamenti di attacco e fuga.

Comportamento da tenere in caso di sensazione di paura:

- riconoscere l'emozione e cercare di gestirla
- ascoltare attivamente l'interlocutore cercando di mantenere la calma per non stimolare l'aggressività
- mantenere un tono di voce tranquillo rispondendo assertivamente
- valutare la risposta dell'interlocutore
- se necessario coinvolgere un collega a supporto della situazione.

## Senso di inadeguatezza

Sentirsi inadeguati è una sensazione interiore spiacevole che si lega alla paura del giudizio degli altri. Si correla ad una bassa stima di sé. Avere una bassa autostima implica un cambiamento di intensità del senso di inadeguatezza che diminuisce o si alza a seconda di quello che ci dicono gli altri.

Comportamento da tenere in caso di sensazione di inadeguatezza:

- riconoscere l'emozione e cercare di gestirla
- riconoscere se il grado di preparazione e/o autonomia lavorativa è adeguato
- in caso di percezione non adeguata delle proprie prestazioni, chiedere supporto al coordinatore
- se il senso di inadeguatezza dovesse perdurare nel tempo valutare l'intervento di uno specialista.

# Parte terza

Riesaminare gli  
eventi aggressivi





# Scheda operativa 07

## Ri-leggere il conflitto

### Scopo

È obiettivo della presente scheda proporre una ri-lettura del conflitto in cui si strutturano le situazioni di aggressività.

### Il conflitto: in che cosa consiste?

Il conflitto è un aspetto necessario nelle relazioni umane perché permette di mantenere le relazioni anche nei momenti di tensione e di crisi.

È un processo in cui una parte ha l'idea che i propri interessi siano diametralmente opposti all'altra parte, o in alternativa, siano influenzati negativamente.

Possiamo inoltre immaginare il conflitto come una forma di dissonanza interpersonale dove si instaura rivalità che produce tensione e dove permane una incompatibilità di base rispetto a valori, ideologie, desideri, bisogni ecc...

Sono sinonimo di conflitto i termini "scontro, guerra, violenza, aggressività, controversia", tutti termini a valenza negativa, questo perché per un lungo periodo si è pensato al conflitto come elemento negativo in ambito organizzativo. Solo recentemente si è rivalutato il suo ruolo in termini positivi e come elemento di spinta al cambiamento: il concetto di conflitto non deve essere inteso necessariamente con accezione negativa, infatti, se adeguatamente gestito, esso può essere un'opportunità per migliorare le relazioni interpersonali.

## Quali situazioni possono generare conflitto?

Sui luoghi di lavoro, alcune situazioni possono generare conflitto in modo particolarmente rilevante; conoscerle può portare a prevenirlo o disinnescarlo:

- I. la presenza di confini sfumati nei ruoli
- II. lo scontro per il controllo di risorse limitate
- III. il processo decisionale
- IV. la comunicazione insufficiente o assente
- V. la competizione tra organizzazioni/settori/strutture
- VI. le aspettative del cliente e degli operatori
- VII. la complessità organizzativa
- VIII. i conflitti latenti o repressi

Vediamoli brevemente:

### I. Confini sfumati nei ruoli

Indica il disaccordo tra chi è responsabile dell'organizzazione del lavoro e chi assume decisioni. Il ruolo può essere definito come l'insieme dei comportamenti tipici che caratterizzano la posizione di una persona in un contesto organizzativo. Sono elementi che influenzano il ruolo: le risorse dell'ambiente, le potenzialità individuali, vincoli dell'ambiente e il potere di influenza.

### II. Lo scontro per il controllo di risorse limitate

Le organizzazioni si trovano spesso a fare di più con meno risorse; il risultato è minor presenza di personale per contenere i costi.

### III. Il processo decisionale

Essere esecutori e quindi esautorati da qualsiasi processo decisionale



ha come risultato la percezione di insoddisfazione e inadeguatezza con abbassamento dell'autostima.

#### IV. La comunicazione insufficiente o assente

La forma scorretta o la totale assenza di comunicazione è la principale causa di conflitti. Essere consapevoli dell'importanza del linguaggio non verbale e dell'esistenza di dissonanze tra verbale e non verbale aiuterebbe le relazioni (alzare gli occhi al cielo mentre l'altro sta parlando può trasmettere un messaggio di disprezzo).

#### V. La competizione tra organizzazioni / settori / strutture

Questa situazione spesso compare per mancata chiarezza dei ruoli, in situazioni non appartenenti alla routine dove, a livello organizzativo non sono definiti personale e/o budget.

## VI. Le aspettative del cliente e degli operatori

Si instaura il conflitto quando si crea una dissonanza tra aspettative e dato di realtà su tematiche valoriali, clima di collaborazione o qualità della prestazione professionale erogata.

## VII. La complessità organizzativa

Sono antecedenti conflittuali i carichi di lavoro elevati per carenza di personale, le prospettive di carriera incerte o negate, aspetto economico inadeguato, cambiamenti organizzativi.

## VIII. I conflitti latenti o repressi

Conflitti professionali o personali non gestiti, ritorsioni da parte dei superiori, richiesta di turnover, polemiche, assenteismo, maleducazione nei rapporti interpersonali, mancata disponibilità alla collaborazione con ricadute sulla produttività.

Da un punto di vista organizzativo è importante:

- riconoscere tempestivamente il conflitto e affrontarlo affinché diventi una risorsa organizzativa
- fornire una leadership emotiva
- rafforzare il lavoro di squadra e la cooperazione tra i membri
- valorizzare le potenzialità di ogni persona
- condividere, con discussioni coordinate e mirate, mission, vision e obiettivi
- condividere le scelte
- dare costanti feed-back per monitorare le attività
- condividere i risultati anche negativi per migliorare le prestazioni.

# Scheda operativa 08

## Modalità di segnalazione dell'evento aggressivo

### Scopo

È importante in caso di aggressione, predisporre delle regole a cui at-  
tendersi ai fini di favorire la gestione dell'evento e ridurre il rischio di ri-  
petibilità; tra queste la registrazione degli eventi aggressivi permette di:

- avviare un'indagine immediata per accertare quali siano eventuali fattori scatenanti
- mappare le varie tipologie di aggressione
- predisporre eventuali misure correttive.

### La registrazione degli eventi aggressivi

L'evento aggressivo nei confronti di un operatore è un evento sentinella che è sufficiente che si verifichi un sola volta perché da parte dell'or-  
ganizzazione si renda opportuna:

- un'indagine immediata per accertare quali fattori eliminabili o ri-  
conducibili abbiano causato o vi abbiano contribuito
- l'individuazione e implementazione di adeguate azioni correttive.

Nel caso in cui si verificasse un atto di violenza, l'operatore deve:

- dopo aver effettuato tutte le manovre di contenimento dell'aggre-  
sione, informare immediatamente il proprio coordinatore, che a  
sua volta nel più breve tempo lo comunica alla direzione
- successivamente compila e trasmette entro le 24 ore il "modulo di se-



- "segnalazione di episodio di violenza sul luogo di lavoro" alla direzione
- in caso di presenza di due operatori la modulistica deve essere firmata da entrambi gli operatori coinvolti anche come osservatori.

Il coordinatore una volta ricevuta la documentazione dovrà verificare l'evento, sentendo l'operatore coinvolto, e valutare le eventuali criticità personali e/o organizzative che lo hanno scatenato.

La direzione verifica la completezza dei dati forniti la invia al RSPP per gli atti successivi ed in particolare se ricorrono i presupposti di reato.

Successivamente il coordinatore, in accordo con la direzione e con il supporto del RSPP, ha il compito di avviare un'indagine conoscitiva diretta ad accertare se ci sono stati ulteriori fattori che hanno contribuito all'innescarsi dell'evento, eliminabili o comunque riducibili, predisponendo adeguate azioni correttive da mettere in atto - di natura strutturale, organizzativa o comportamentale al fine di contenere il rischio.

Ogni intervento organizzativo deve essere verbalizzato dal coordinatore che dovrà provvedere inoltre alla verifica dell'efficacia degli interventi effettuati.

# Esempio di modulo di segnalazione

DATI DELLA SEGNALAZIONE	
Nome Cognome	
Mansione	
Servizio	
Indirizzo (sede del servizio)	
Data Segnalazione	
DATI DELL'EVENTO AGGRESSIVO	
Luogo dell'evento	
Nome Cognome Aggredito <i>se diverso dal Segnalante</i>	
Nome Cognome Aggressore <i>se disponibile</i>	
Data e ora evento:	
L'evento lesivo/aggressivo è stato agito da:	<input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Utente <input type="checkbox"/> Familiare <input type="checkbox"/> Altra persona
L'evento lesivo/aggressivo è stato rivolto a:	<input type="checkbox"/> Operatore <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Utente <input type="checkbox"/> Familiare <input type="checkbox"/> Altra persona

Tipo di aggressione subita:	<input type="checkbox"/> Verbale <input type="checkbox"/> Fisica <input type="checkbox"/> Minaccia <input type="checkbox"/> Sessuale
L'azione aggressiva è stata agita:	<input type="checkbox"/> Verso oggetti <input type="checkbox"/> Verso operatori <input type="checkbox"/> Verso altri utenti/clienti <input type="checkbox"/> Verso altre persone <input type="checkbox"/> Altro
Si è ricorso a cure mediche?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
È stato attivato un infortunio INAIL?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
È stato richiesto l'intervento delle Forze dell'Ordine?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Testimoni presenti (nome ruolo ed eventuale recapito)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Se si:
Qualcuno ha dovuto abbandonare i locali dove si è svolto l'episodio aggressivo in questione?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Vi è stata una sospensione momentanea del servizio o di parte del servizio?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO



L'episodio si è concluso con:	<input type="checkbox"/> esaurimento dell'aggressione <input type="checkbox"/> la persona violenta è stata allontanata; <input type="checkbox"/> a persona violenta è stata allontanata <input type="checkbox"/> altro
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Azioni attuate subito dopo l'evento

FATTORI PREDISPONENTI L'AGGRESSIONE	SI	NO
Tipologia dell'utente/cliente particolarmente collerico		
Barriere linguistiche/culturali		
Mancata o inadeguata comunicazione		
Insoddisfazione per le prestazioni/ tempi di attesa		
Luoghi di attesa poco confortevoli, non favorenti l'accoglienza degli utenti/clienti		
Condizioni meteo non confortevoli		
Presenza di un solo operatore in servizio		
Assenza di procedura/non adesione alla procedura		
Insufficiente formazione degli operatori		

Inadeguata/mancata formazione su tecniche di gestione della aggressività		
Assenza dispositivo di sicurezza (cellulari etc.)		
Illuminazione interna insufficiente		
Illuminazione esterna insufficiente		
Fatica/stress/sovraccarico		
Tipo di turno/orario		
Precedenti episodi di violenza verificatisi all'interno dello stesso servizio		
Fattori che hanno distolto l'attenzione ( specificare)		
Altro (specificare)		
NOTE		

Data:

Firma di chi compila:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Riferimenti normativi e bibliografici

Anolli, L. (2010). Prima Lezione di Psicologia della Comunicazione. Il Mulino, Bologna.

Borgna, E. (2017) Le Parole che ci Salvano. Einaudi.

D'Urso, V., Trentin, R. (2009) Introduzione alla Psicologia delle Emozioni. Laterza.

Darwin, C. (ed it. 1999) L'Espressione delle Emozioni. Bollati Boringhieri.

Garzitto M.L. Cap. 7 pp 91-94 in Gabassi P. (2006) Psicologia del lavoro nelle organizzazioni Ed. Franco Angeli.

Goleman, D. (1996). Intelligenza Emotiva. Rizzoli, Milano.

Klein, G. (2006) Intelligenza Intuitiva. Guerini & Associati.

Matarazzo, O. Zammuner, V.L. (2013) La regolazione delle emozioni Il Mulino Editore.

Magni, M. Picozzi, M. (2016). Aggressività in Azienda. Egea Bocconi.

Novara, D. (2018) La grammatica dei conflitti Sonda Edizioni.

Oatley Keith (2019) Breve storia delle emozioni. Il mulino.

Occupational Safety and Health Administration (OSHA). 2004. Guidelines for Preventing Workplace Violence for Health Care.

Occupational Safety and Health Administration (OSHA). 2015. Guidelines for preventing workplace violence for healthcare and social service workers. No. 3148-04R.

Picozzi, M., (2019) C.A.R.E Prevenire, riconoscere e disinnescare l'aggressività e la violenza contro gli operatori della salute

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1971). *Pragmatica della Comunicazione Umana*. Astrolabio Ubaldini Editore, Roma.

Zammuner, V.L. (2004). *Emozioni*; in M. Zorzi e V. Girotto (a cura di), *Fondamenti di psicologia generale*, pp.263-278. Il Mulino, Bologna.

Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 “Attuazione dell’art. 1 della Legge 3 agosto 2007 n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008 – Supplemento Ordinario n. 108.

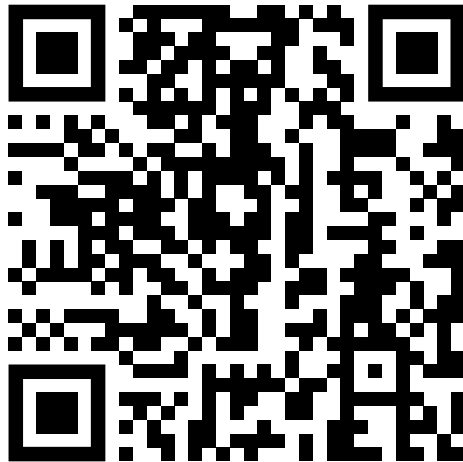
Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (Eu-Osha, “Violenza e molestie sul luogo di lavoro: un quadro europeo”, 2011).

Ministero della Salute – Dipartimento della qualità Direzione Generale della Programmazione Sanitaria, dei livelli di assistenza e dei principi etici di sistema ufficio III: Raccomandazione per prevenire gli atti di violenza a danno degli operatori sanitari – n° 8, novembre 2007.



# FREE EBOOK

Punta la fotocamera del tuo smartphone sul QR Code sottostante, potrai visualizzare gratuitamente la versione digitale di questo libro.





Legacoop Veneto ha siglato con la Direzione Regionale dell'Inail, nel dicembre del 2018, il protocollo di compartecipazione per il progetto "La prevenzione del rischio aggressività in contesti di assistenza sanitaria e di servizi pubblici". Ad ispirare e guidare tale iniziativa è stata la consapevolezza che nell'ambiente di lavoro, tra i diversi rischi, c'è anche quello di poter subire un'aggressione fisica o verbale.

Attraverso le diverse fasi del progetto realizzato con la collaborazione di Isfid Prisma, ed indagando su cosa possa scatenare reazioni di aggressività, queste Schede Operative provano a fornire alle imprese, ai responsabili e addetti alla sicurezza, ai coordinatori dei servizi ed agli operatori stessi, strumenti utili e suggerimenti - in base alle situazioni ed al contesto lavorativo - sul modus operandi, finalizzati a prevenire e ridurre il realizzarsi di comportamenti aggressivi.

