

SESSIONE PLENARIA (24 GIUGNO 2016)

Come adottare i falsi miti della psicologia e fallire come manager, professionista, insegnante, genitore o legislatore

Fabio Tosolin

AARBA

ABSTRACT

L'umanità condivide i meccanismi dell'evoluzione darwiniana con tutte le specie esistenti, ma ha sviluppato un secondo tipo di evoluzione, sua soltanto: quella culturale. La capacità di adattamento consentita dall'evoluzione culturale mette gli uomini in grado di reagire ai mutamenti dell'ambiente esterno in modo rapidissimo, ed è ciò che ci ha permesso di diventare la specie dominante sul pianeta: il comportamento la chiave di volta per riuscire in ogni ambito della vita. È solo da poco più di un secolo tuttavia che si è iniziato ad adottare il metodo scientifico allo studio del comportamento umano. Da poco tempo e in pochi ambiti si è accettata l'idea che i nostri comportamenti siano frutto di evoluzione determinata dall'ambiente in cui viviamo. E la diffusione delle scoperte che sono state fatte dalla Scienza del Comportamento è sempre stata ed è tuttora difficile e ostacolata da molte ideologie più o meno alla moda, oltre che da un diffuso sentimento anti-scientifico.

In questo scenario il ruolo del legislatore è cruciale: sarebbe sufficiente che le leggi, affermazioni condizionali che fissano le condizioni alle quali il cittadino deve esibire o non esibire un dato comportamento, si attenessero ai principi della Scienza del Comportamento, aumentando la frequenza e l'immediatezza di conseguenze sui comportamenti appropriati/inappropriati. L'esatto contrario, purtroppo, di quanto prescrivano molte nostre leggi.

Keywords: Leggi, Legislatore, Giurisprudenza

INTRODUZIONE

L'umanità condivide i meccanismi dell'evoluzione darwiniana con tutte le specie esistenti, ma ha sviluppato un secondo tipo di evoluzione, sua soltanto: quella culturale. La capacità di adattamento consentita dall'evoluzione culturale mette gli uomini in grado di reagire ai mutamenti dell'ambiente esterno in modo rapidissimo,

modificando all'occorrenza il comportamento dell'individuo più e più volte all'interno di una sola generazione. Diventare migratore o stanziale, contadino o cacciatore è solo questione di manipolazione delle contingenze ambientali, manipolazione che prende il nome di *educazione* (da giovane) o di *management* (da adulto).

La capacità di mutare repentinamente comportamento è ciò che ci ha permesso di diventare la specie dominante sul pianeta perché è il comportamento la chiave di volta per riuscire in ogni ambito della vita. Si producano elettrodomestici, si balli lo Schiaccianoci di Čajkovskij o si impiantino valvole cardiache, l'unica fonte di variazione, l'unico vantaggio competitivo di chi eccelle rispetto a chi ottiene risultati inferiori è il comportamento. Ciò accade ovviamente a livello di singoli individui, ma anche di gruppi, quando le contingenze favorevoli certe prassi comportamentali sono diffuse e presidiate da un sistema di regole che descrivono le modalità di esecuzione di un compito e le condizioni alle quali esso deve essere eseguito.

- In un certo ospedale possiamo così avere *un solo* singolo chirurgo ad alto tasso di successo, se costui fosse inserito in una comunità scientifica extra-ospedale che ne plasma i comportamenti clinici.
- Nel nosocomio vicino potremmo invece trovare *tutti* i chirurghi ad alto tasso di successi clinici, quando costoro fossero governati da una direzione sanitaria che fornisse ai suoi medici stimoli analoghi a quelli erogati al singolo chirurgo del caso precedente dalla sua élite scientifica esterna.

Che le cose stiano così è dimostrato da centinaia di migliaia di esperimenti RCT, da una comunità scientifica consolidata e diffusa in ogni angolo del pianeta e guidata da Martha Hübner di ABA International, che raccoglie decine di *chapter* nazionali. È solo da poco più di un secolo tuttavia che si è iniziato ad adottare il metodo scientifico allo studio del comportamento umano. Da poco tempo e in pochi ambiti si è accettata l'idea che i nostri comportamenti siano frutto di evoluzione determinata dall'ambiente in cui viviamo. E la diffusione delle scoperte che sono state fatte dalla Scienza del Comportamento è sempre stata ed è tuttora difficile e ostacolata da molte ideologie più o meno alla moda, oltre che da un diffuso sentimento anti-scientifico. Innumerevoli sono gli esempi di disastri derivanti dalla non-applicazione dei principi, leggi e paradigmi del comportamento:

- Sappiamo che si impara (si cambia) solo per conseguenze (feedback o rinforzo), eppure il 98% dell'insegnamento scolastico avviene per antecedenti. Ciò spiega perché la Korea è avanti rispetto all'Italia di un centinaio di posizioni nell'apprendimento scolastico della matematica.
- Sappiamo che si impara (si cambia) solo per conseguenze immediate e frequenti. Ciò spiega perché non si può smettere di fumare grazie al tumore ai polmoni (conseguenza futura e incerta), o perché il rapinatore sorpreso e condannato riprenda a rubare appena scarcerato (conseguenza punitiva, ma

rara e differita), o perché il manager non riesca ad attivarsi per raggiungere il premio di fine anno (conseguenza piacevole, ma unica e differita)

- Sappiamo che si migliora (si aumenta frequenza e qualità dei comportamenti) solo per tentativi e successi. Ciò spiega perché 700.000 italiani restino ogni anno feriti, paralizzati, ciechi o morti in infortuni sul lavoro dovuti a comportamenti propri o di colleghi. Leggi, norme e regolamenti impongono ispezioni e sanzioni per chi rischia, invece di misurazioni e feedback per chi si protegge. Questo diffuso ricorso a metodi inefficaci spiega anche l'abbandono scolastico di chi, tentando di riuscire, va incontro a errori e fallimenti generati dalla pressoché totale misconoscenza da parte dei didatti di *shaping*, *modeling*, *chaining*, *fading*, ossia di strategie didattiche per l'approssimazione successiva alla performance finale per tentativi e successi).
- La medicina (iper-)difensiva, il minimo (!) sindacale, la diffusione di valori antagonisti all'impresa in cui si opera, lo stress lavoro correlato sono tutti esempi di mancata applicazione dei principi della scienza del comportamento alla vita quotidiana.
- Le psicoterapie olistiche, sistemiche, psicanalitiche, cognitive generano "terapie" o "interventi" anche esilaranti, quali cromoterapia, ludoterapia, pet-therapy, ergoterapia, agriterapia, musicoterapia, ippoterapia... E anche interventi per il mondo delle imprese come l'outdoor training, il teatro della sicurezza, la cucina manageriale. Un sabba infernale di metodi, terapie, interventi fondati sull'*ipse dixit*, quando l'ipse è nessuno.

LA SOLUZIONE, A LIVELLO GLOBALE

È possibile portare a livelli d'eccellenza il comportamento individuale di chiunque. Ma è di poco conto che un singolo capo officina o un solo saldatore o un solo chirurgo ottengano risultati eccellenti. Affinché una fabbrica, una catena alberghiera, un *call center*, un centro di ricerca o un ospedale non "falliscano" e non siano smantellati serve che *tutti* le performance di *tutti* i membri della comunità siano portati allo stesso, alto, livello di quantità di comportamenti (produttività) o di precisione dei comportamenti (qualità). Nel mondo globale si perdono e si vincono sfide globali soltanto se *tutti* i membri che concorrono a determinare il PIL sono messi in condizione di fornire performance (=l'insieme dei comportamenti che conducono al risultato) eccellenti.

IL RUOLO CRUCIALE DEL LEGISLATORE.

Le leggi dello stato sono affermazioni condizionali. Esse fissano le condizioni alle quali il cittadino deve esibire o non esibire un dato comportamento.

Se per esempio una "legge" potrebbe stabilire che: "in caso di pedone ferito sulla strada (Antecedente), è fatto obbligo all'investitore di fermarsi a soccorrere l'infortunato fino

all'arrivo della polizia (Behavior), e subito dopo al guidatore sarà revocata la patente ed eventualmente attivato il processo penale per omicidio stradale, con 12 anni di carcere (Conseguenza)".

È di tutta evidenza che una tale legge comporterebbe un aumento dei comportamenti di fuga, se non addirittura di uccisione dell'infortunato per evitare le pesantissime sanzioni. Cosa dovrebbe fare, allora, il legislatore? Basterebbe attenersi ai principi della Scienza del Comportamento e aumentare la *frequenza* e l'*immediatezza* di conseguenze sui *comportamenti* appropriati/inappropriati alla guida, anziché aumentare l'*intensità* di una *singola, differita* conseguenza sul *risultato*. L'esatto contrario, purtroppo, di quanto prescrivano molte nostre leggi.

Se per esempio un accordo stato-regioni per la sicurezza stabilisse che per adempiere all'obbligo formativo e per evitare sanzioni un datore di lavoro debba far "*seguire un corso di 8 ore sull'antincendio*" a tutti i suoi dipendenti otterremmo un gran numero di firme di presenza, un alto numero di corsi a basso costo tenuti da personale docente qualificato soltanto burocraticamente e un piccolissimo numero di operai capaci di spegnere il fuoco. Se viceversa scrivessimo nella legge che non importa il numero di ore di corso, ma tutti gli operai dovranno dimostrare di "*estinguere un fuoco incrociato di idrocarburi scegliendo tra 5 estinguenti diversi in meno 18 secondi*", allora otterremmo un impressionante numero di provetti pompieri (>99%) e un fiorire di corsi efficienti della durata di poche decine di minuti. Analogamente, se scriviamo che la Regione può dare lavoro soltanto a società esterne che abbiano in essere un processo ISO 9.000 per la qualità avremmo un'impennata di... certificazioni. E prevedibilmente nessuna impennata di qualità dei servizi o dei prodotti forniti.

Una soluzione a basso costo e alto impatto per una grande parte delle nostre attuali inefficienze collettive è rappresentata dall'applicazione su larga scala delle scoperte della Behavior Analysis, la Scienza del Comportamento. Applicandone i principi possiamo indifferentemente promuovere in larghe fasce della popolazione *green behavior* a salvaguardia dell'ambiente, comportamenti alimentari saltuari, prevenzione di gravi e costose malattie, aumento della produttività e dunque della ricchezza prodotta. Per ottenere una tale modificazione di comportamenti e relativi risultati in ambiti diversi, la prima e più urgente iniziativa dovrebbe essere l'aggiunta di un rigo in molte delle attuali leggi, normative, regolamenti e linee guida ministeriali: "*... al fine di favorire l'attuazione di quanto descritto nel presente regolamento è fatto obbligo di adottare esclusivamente i metodi e le tecnologie evidence-based, vale a dire che siano passati al vaglio della ricerca empirica, sperimentale e che abbiano dimostrato superiore efficacia*".

La scrittura di queste due righe nei regolamenti modificherebbe sostanzialmente le contingenze in cui si trovano a operare milioni di cittadini e organizzazioni e determinerebbe grandi cambiamenti in ogni ambito, dal costo del lavoro, alla produttività delle imprese, all'abbandono scolastico, alla somministrazione di psicoterapie, alla raccolta differenziata, agli incidenti automobilistici.

L'obbligo di adozione di tecnologie *evidence-based* per la gestione delle risorse umane obbligherebbe INAIL e CNR a rivedere profondamente i propri criteri di assegnazione

di fondi e incarichi, la scuola pubblica ad adottare metodi didattici che funzionano, gli psicologi e psichiatri ad abbandonare metodi d'intervento irrilevanti, i colossi delle ferrovie italiane a preparare diversamente i macchinisti. Le ricadute potrebbero stupirci in ogni ambito dell'attività umana, perché ovunque il comportamento è l'unico elemento distintivo che consente di vincere o perdere nel confronto con i competitor.

L'applicazione delle leggi della scienza del comportamento nella stesura di leggi dello stato appare anche come l'unica chance per ottenere con certezza grandi modificazioni di contingenze e dunque di comportamenti di milioni di persone in tempi brevi, senza aggravio di costi per le disastrose istituzioni italiane. Lo stato decida cosa chiedere al cittadino in termini di comportamento (da pagare le tasse a rispettare il divieto di sosta...) e si faccia guidare dalla scienza per indicare come, con l'imposizione di quali contingenze ottenere quei comportamenti in modo stabile, generalizzato e... "volontario".

Perché che si voglia far apprendere a scuola l'inglese oppure il cinese, è scelta politica, come lo è far fare la raccolta differenziata o aumentare la produttività delle imprese. Ma come ottenere che ciò avvenga è cosa troppo seria per lasciarla agli improvvisatori.

Parafasando i Beatles, *All you need is Behavior Analysis*.

L'AUTORE



Fabio Tosolin è lo psicologo che a partire dagli anni '80 ha introdotto e diffuso in Italia le tecniche di Behavior Analysis applicate alla gestione dei comportamenti in ambito organizzativo, note come Organizational Behavior Management (OBM) e Performance Management (PM). Ha introdotto e diffuso in Italia la Behavior-Based Safety (B-BS), per la quale è uno dei referenti a livello scientifico in Europa. Dal 1985 guida a Milano il suo studio di consulenza direzionale, Fabio Tosolin & Associati, che si

occupa di Performance Management, Learning Technologies e Behavioral Safety in aziende di produzione, sanitarie e negli studi professionali odontoiatrici. Attualmente è professore a c. di Fattore umano nella gestione HSEQ al 2° anno di laurea specialistica in Ingegneria della prevenzione e della sicurezza nell'industria di processo al Politecnico di Milano e di Tecniche di comunicazione efficace presso la Scuola di Ortodonzia dell'Università di Ferrara. È presidente della Società Scientifica AARBA - Association for the Advancement of Radical Behavior Analysis, che nel 2008 ha istituito con INAIL (ex ISPESL) il Comitato Paritetico di studio, ricerca e formazione sulla B-BS e presidente eletto di AIAMC – Associazione Italiana di Analisi e Modificazione del Comportamento.