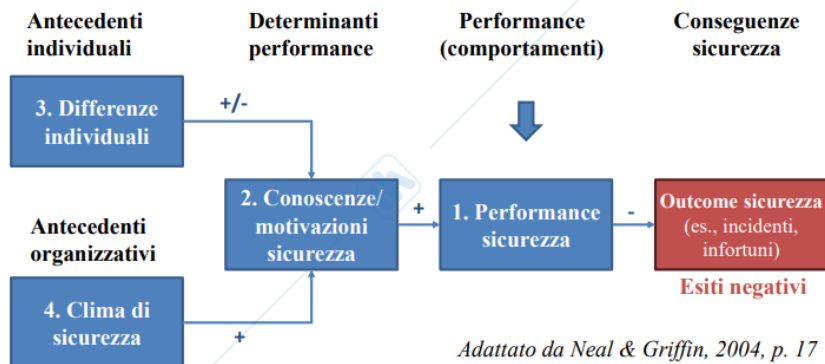


Sicurezza nel lavoro**Il modello della performance di sicurezza**

Obiettivo: prevenire outcome di sicurezza (es., incidenti, infortuni) intervenendo sugli antecedenti.

1 Performance di sicurezza (safety performance)

Partiamo dalla distinzione—generale—tra performance di ruolo e extraruolo (Borman & Motowidlo, 1997).

Performance di ruolo: Includono comportamenti direttamente legati alla produzione/erogazione di beni e servizi o alle attività essenziali per l'organizzazione (es., sono presenti nella job description).

Performance extra-ruolo: comportamenti non formalmente richiesti a lavoratore/trice—vanno al di là delle richieste organizzative—ma contribuiscono al buon funzionamento dell'organizzazione.

1. Altruismo, comportamento extra-ruolo a favore di persone specifiche, come superiore, colleghi, o clienti/utenti;
2. compliance, comportamento extra-ruolo a favore dell'organizzazione (es., fermarsi oltre l'orario di lavoro);
3. ... ma anche comportamenti negativi, finalizzati a danneggiare l'organizzazione e/o i suoi membri (counterproductive work behavior)

Similmente, **performance di sicurezza**

- Rispetto per la sicurezza (*safety compliance*): attività fondamentali che le persone sono chiamate a svolgere per mantenere la sicurezza nel lavoro. Riflette performance di ruolo;
 - es., adesione alle procedure standard di sicurezza, l'uso di dispositivi di protezione individuale,
 - es. di item «seguo tutte le corrette procedure di sicurezza per svolgere il mio lavoro».
- Partecipazione alla sicurezza (*safety participation*) descrive i comportamenti non formalmente richiesti a lavoratori/trici ma che aiutano a sviluppare un ambiente che supporti la sicurezza. Riflette la performance extra-ruolo;
 - es., comportamenti volti alla sicurezza su base volontaria, assistenza a colleghi per problemi sulla sicurezza, partecipazione a riunioni su sicurezza, es. di item, «svolgo volontariamente compiti o attività che contribuiscono a migliorare la sicurezza sul lavoro»

Entrambe contribuiscono a prevenire (-) outcome di sicurezza (es., infortuni o incidenti nel lavoro).

2. Determinanti performance: conoscenza/motivazione

Le performance di sicurezza sono favorite (+) da

- (a) conoscenze relative alla sicurezza;
- (b) motivazione alla sicurezza (Neal & Griffin, 2006).

- **Conoscenza relativa alla sicurezza:** si riferiscono alla conoscenza da parte di lavoratori/trici di politiche, procedure e pratiche di sicurezza, es., «conosco adeguatamente le pratiche e le procedure di sicurezza». Non sempre è sufficiente a promuovere comportamenti sicuri.
- **Motivazione alla sicurezza:** volontà di un individuo di compiere uno sforzo per mettere in atto comportamenti di sicurezza, es., «sento che vale la pena sforzarsi per mantenere o migliorare la mia sicurezza personale».

Adeguate conoscenze e motivazioni contribuiscono a favorire (+) le performance di sicurezza.

3. Antecedenti individuali: differenze individuali

Lavoratori/trici hanno adeguate conoscenze e sono motivati a mettere in atto comportamenti di sicurezza:

- (a) se hanno particolari caratteristiche individuali (+/-);
- (b) se percepiscono un generale clima di sicurezza nel lavoro (+).

Ruolo delle differenze individuali (a)

- **coscienziosità** (i.e., la tendenza ad essere organizzati, responsabili e diligenti) e la self-efficacy (i.e., la credenza di essere in grado di mettere in atto comportamenti finalizzati al raggiungimento di obiettivi) possono favorire (+) conoscenza/ motivazione alla sicurezza;
- la **tendenza ad assumersi rischi** può ridurre (-) la conoscenza e la motivazione alla sicurezza.

4. Antecedenti organizzativi: clima di sicurezza

Ruolo del clima di sicurezza. Partiamo dal clima psicologico vs organizzativo, globale/molare: (b)

- **clima psicologico**, fa riferimento alle percezioni individuali dell'ambiente di lavoro (livello individuale);
- **clima organizzativo**, fa riferimento alle percezioni condivise circa l'ambiente di lavoro (es., livello del gruppo di lavoro);

Analogamente, il **clima di sicurezza** (Neal & Griffin, 2006, p. 947):

- Clima di **sicurezza percepito**, si riferisce alle percezioni individuali circa le politiche, le procedure e le pratiche relative alla sicurezza sul lavoro.
- Clima di **sicurezza di gruppo**, le percezioni condivise da parte dei membri di un gruppo di lavoro circa le politiche, le procedure e le pratiche relative alla sicurezza sul lavoro;
 - priorità sicurezza anche a dispetto di altri obiettivi tra loro «in competizione», es., produttività, qualità (Dyregborg et al., 2022).

Un generale clima di sicurezza può promuovere (+) conoscenze e motivazione alla sicurezza. In che modo?

- **Teoria dello scambio sociale** (Blau, 1964): se lavoratori/trici percepiscono che l'organizzazione è preoccupata per loro sicurezza/ benessere svilupperanno un obbligo di ricambiare e una motivazione a mettere in atto comportamenti a vantaggio della stessa (es., elevate performance di sicurezza, di ruolo e extra-ruolo).
- **Teoria aspettativa-valore** (Vroom, 1964): lavoratori/trici sono motivati a rispettare le procedure di sicurezza e a partecipare alle attività di sicurezza se ritengono che questi comportamenti portino a risultati validi e apprezzati dall'organizzazione (es., clima di sicurezza riflette la priorità attribuita alla sicurezza).

Dunque, in presenza di un generale clima di sicurezza gli individui tenderanno a ricambiare l'organizzazione e agire comportamenti sicuri perché percepiti come rilevanti per l'organizzazione.

4.1. Dimensioni del clima di sicurezza

Due dimensioni del clima di sicurezza (Neal & Griffin, 2006):

- percezioni delle **politiche** e delle **procedure organizzative**;
- percezioni delle **pratiche** e delle **condizioni lavorative locali** (es., nel gruppo di lavoro).

Politiche e procedure organizzative

Sistemi di sicurezza	La qualità percepita e l'efficacia di: sistemi di gestione dei rischi, indagini sugli incidenti, politiche e procedure per la sicurezza.
Impegno del management	Percezione che la dirigenza attribuisca un'elevata priorità alla sicurezza, nonché che comunichi e agisca in modo efficace sulle questioni di sicurezza.
Pratiche di gestione delle risorse umane	Il grado in cui la formazione, la valutazione della performance e la retribuzione sono percepite come finalizzate ad aumentare la sicurezza.

Clima di sicurezza: uno strumento di misura

Clima di sicurezza a livello organizzativo, item d'esempio (Zohar & Luria, 2005). Diverse aziende (e diversi gruppi di lavoro) possono avere diversi punteggi, alti o bassi, in questa dimensione di clima di sicurezza.

Il top management di questa azienda...

1. Insiste su verifiche e ispezioni di sicurezza approfondite e regolari.
2. Fornisce tutte le attrezzature necessarie per svolgere il lavoro in sicurezza.
3. Interviene rapidamente in qualsiasi situazione rischio per la sicurezza (anche se è costoso).
4. Fornisce rapporti di sicurezza dettagliati ai lavoratori/trici (es., infortuni, incidenti).
5. Considera il comportamento di sicurezza di una persona nel promuovere i lavoratori/trici.
6. Investe molto tempo e denaro nella formazione sulla sicurezza per i lavoratori/trici.
7. Ascolta attentamente le idee dei lavoratori/trici sul miglioramento della sicurezza.
8. Considera la sicurezza durante la definizione dei processi di produzione (es., programmazione, velocità).

Pratiche e condizioni lavorative locali

Supporto del superiore	La misura in cui si percepisce che il superiore attribuisca un'elevata priorità alla sicurezza, risponda alle preoccupazioni in tema di sicurezza e fornisca supporto e incoraggiamento ai collaboratori che rispettano le procedure di sicurezza.
Processi interni al gruppo	Comunicazione e supporto adeguati in tema di sicurezza all'interno del gruppo di lavoro (es., tra colleghi).
Gestione dei «confini»	Qualità percepita della comunicazione tra il gruppo di lavoro e le altre parti interessate in materia di sicurezza (es., gruppo di lavoro con cui si collabora).
Rischio	La misura in cui le attività lavorative sono percepite come rischiose o poco sicure.
Carico di lavoro	La misura in cui si ritiene che il carico di lavoro ecceda la capacità dei dipendenti di svolgere i propri compiti in sicurezza.

Clima di sicurezza a livello del gruppo di lavoro, item d'esempio (Zohar & Luria, 2005).

Diverse aziende (e diversi gruppi di lavoro) possono avere diversi punteggi, alti o bassi, in questa dimensione di clima di sicurezza.

Il mio diretto superiore...

1. Si assicura che riceviamo tutta l'attrezzatura necessaria per svolgere il lavoro in sicurezza.
2. Controlla frequentemente per vedere se stiamo tutti rispettando le regole di sicurezza.
3. Discute con noi su come migliorare la sicurezza.
4. Enfatisa le procedure di sicurezza quando lavoriamo sotto pressione.
5. Si rifiuta di ignorare le regole di sicurezza quando il lavoro è in ritardo.
6. Riserva una "parola buona" a lavoratori/trici che prestano particolare attenzione alla sicurezza.
7. Dedica del tempo ad aiutarci ad imparare a vedere i problemi prima che si presentino.
8. Insiste che indossiamo i nostri dispositivi di protezione anche se sono scomodi

Corposa review (100 studi a livello globale) su efficacia interventi finalizzati a migliorare la sicurezza e ridurre incidenti (fisici, con gravità da bassa ad alta) nel lavoro (Dyreborg et al., 2022)

Principali risultati:

- maggiore efficacia interventi a livello organizzativo/gruppo di lavoro (es., interventi «tecnici» o clima di sicurezza) vs livello individuale (es., su atteggiamenti o comportamenti di lavoratore/trice);
- interventi «tecnici» sono di elevata efficacia nel ridurre gli incidenti, specie se non viene richiesta discrezionalità da parte di lavoratore/trice (es., dispositivi di protezione sui macchinari, percorsi pedonali, eliminazione di sostanze o materiali pericolosi);
- interventi a livello di clima di sicurezza (es., stile di leadership, feedback a lavoratori/trici, partecipazione): moderata efficacia;
- interventi comportamentali (es., sviluppo di skill specifiche in lavoratori/trici) sono di minore efficacia;
- ... non vuol dire che siano inutili, ma maggiore efficacia nella prospettiva di interventi «multimodali», di maggiore efficacia.

Smart working, tecnostress, zoom fatigue**Smart working****Lavoro remoto, da casa e telelavoro**

Il lavoro a distanza e il lavoro da casa non sono fenomeni recenti (appaiono negli anni '70 in seguito alla crisi petrolifera; Allen et al., 2015), ma la loro diffusione ha subito un incremento notevole durante e dopo la pandemia di COVID-19.

- Spesso nella letteratura scientifica e generalista sono usati diversi termini, quali lavoro da remoto («remote work»), telelavoro («telework»), lavoro da casa («work at home») e lavoro «a domicilio» («home-based work»). Nel mondo anglosassone è molto diffuso il termine «telecommuting» (Allen 2015). Si può vedere l'Approfondimento I.
- L'uso di tali termini dipende dalle caratteristiche del fenomeno in diverse nazioni, anche alla luce degli specifici contesti normativi.

In Italia – come vedremo – esiste il «lavoro agile» o «smart working», che ha caratteristiche peculiari ed è normato da Legge 22 maggio 2017, n. 81 e s.m.i.

Il lavoro agile o smart working

Come nota il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, «il lavoro agile o smart working non è una diversa tipologia di rapporto di lavoro, bensì una particolare modalità di esecuzione della prestazione di lavoro subordinato introdotta al fine di incrementare la competitività e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro».

- La disciplina di riferimento è la Legge 22 maggio 2017, n. 81 e s.m.i.

Il lavoro agile/smart working è una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa» (L. n. 81/2017, art.18, co. 1).

«La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva» (L. n. 81/2017, art.18, co. 1).

Il diritto alla disconnessione

L'accordo tra le parti relativo alla modalità di lavoro agile «individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro» (L. n. 81/2017, art. 19, co. 1).

«La prestazione di lavoro in modalità agile può essere articolata in fasce orarie, individuando [...] la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa. Vanno adottate specifiche misure tecniche e/o organizzative per garantire la fascia di disconnessione» (art.3, co. 2 del Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile).

«Nei casi di assenze legittime (es., malattia, infortuni, permessi retribuiti, ferie, ecc.), il lavoratore può disattivare i propri dispositivi di connessione e, in caso di ricezione di comunicazioni aziendali, non è comunque obbligato a prenderle in carico prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa» (art.3, co. 2 del suddetto Protocollo)

Lavoro «a distanza»: aree di ricerca e intervento

La letteratura sul «lavoro a distanza»* ha evidenziato le seguenti quattro macro aree, tra loro interconnesse:

- **autonomia nello svolgimento del lavoro.**
 - Il lavoro a distanza è generalmente associato a *maggiore autonomia* (intuitivamente, lavori caratterizzati da maggiore autonomia sono quelli più adatti a essere svolti a distanza) e *maggiore soddisfazione lavorativa*.
 - Tuttavia, l'uso delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) può aumentare la percezione di essere maggiormente controllati/e da superiori.
- **Intensificazione del lavoro.**
 - Il lavoro a distanza può comportare una intensificazione del lavoro, in termini sia di maggiore sforzo necessario a svolgere i propri compiti sia di un prolungamento dell'orario di lavoro, anche imputabile alle ICT (es., tendenza a controllare email fuori dall'«orario lavorativo» e a rispondere in tempo reale).
 - Ciò può comportare minore recupero nonché maggiore strain psico-fisico.
- **Interferenza tra sfera lavorativa e vita privata.**
 - La possibilità di lavorare ovunque e in qualsiasi momento grazie alle ICT può generare conflitto tra sfera lavorativa e vita privata, così come l'aspettativa (anche percepita) di essere sempre «online».
 - Inoltre, specie nel lavoro da casa, lavoratori/trici possono subire richieste/interruzioni provenienti dalla sfera privata (es., da un familiare). Ciò può creare conflitto tra le due sfere, che può essere influenzato da aspetti quali genere e responsabilità parentali (Del Boca, 2020).
- **Rischio di isolamento, sociale e professionale.**
 - Le connessioni virtuali potrebbero non essere in grado di compensare la riduzione dei contatti sociali (es., interazioni faccia a faccia con colleghi/e e superiori), portando a isolamento sociale.
 - Inoltre, la distanza fisica da colleghi/e e superiori può compromettere le opportunità di sviluppo personale e di carriera, portando a isolamento professionale. Un'elevata frequenza di lavoro a distanza (es., più di 2.5 giorni a settimana; Gajendran & Harrison, 2007) può acuire tali fenomeni.
- **Salute/benessere nel lavoro.**
 - Conclusioni preliminari suggeriscono che lavoro a distanza abbia conseguenze sia negative che positive su salute/benessere di lavoratori/trici a distanza, con un impatto nel complesso potenzialmente positivo (i.e., livelli più elevati di salute/benessere in costoro).

Tecnostress

Tecno-distress e tecno-eustress

Una definizione di tecnostress (Tarafdar et al., 2019, p. 8): Il tecnostress è un processo che comprende (1) la presenza di «condizioni dell'ambiente di lavoro» legate alla tecnologia, percepite come (2) richieste o «tecno-stressor» che gravano sull'individuo e richiedono un adattamento. Questi techno-stressor attivano (3) «risposte di coping» «che possono portare a (4) conseguenze a livello psicologico, fisico e comportamentale per l'individuo.

Questa definizione include solo l'aspetto «negativo» del tecnostress. Ma possiamo distinguere tra...

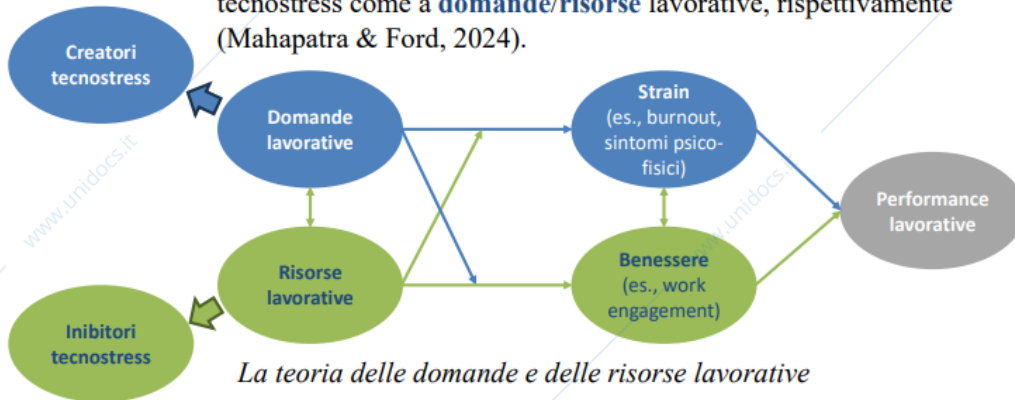
- **Tecno-distress:** come/perché gli individui valutano la IS come minaccia, sperimentano uno stress «cattivo» con conseguenze per lo più negative.
- **Tecno-eustress:** come/perché gli individui valutano la IS come sfidante, sperimentano uno stress «buono» con conseguenze per lo più positive.

Creatori e inibitori del tecnostress

La letteratura (Ragu-Nathan et al., 2008) distingue tra:

- «creatori del tecnostress» (technostress creators): rappresentano quei fattori che hanno il potenziale di creare tecnostress;
- «inibitori del tecnostress» (technostress inhibitors): rappresentano quei fattori che hanno il potenziale di ridurre il tecnostress.

Basandoci sulla teoria JD-R, possiamo pensare ai creatori/inibitori di tecnostress come a **domande/risorse** lavorative, rispettivamente (Mahapatra & Ford, 2024).



Creatori del tecnostress

Vediamo un modello di creatori/inibitori di tecnostress (Ragu-Nathan et al., 2008).

Dimensione	Significato	Descrizione
Tecno-sovraccarico (techno-overload)	«Troppo (lavoro)»	Lavorare di più/più velocemente per soddisfare i requisiti imposti dalla tecnologia e gestire quantità eccessive di informazioni o funzionalità tecnologiche.
Tecno-invasione (techno-invasion)	«Sempre connesso»	Lo spazio/tempo personale e la privacy sono invasi dalla connettività permanente e dalla capacità di sorveglianza/monitoraggio intrinseca alla tecnologia.
Tecno-complessità (techno-complexity)	«Troppo difficile»	La complessità associata alle ICT fa sì che le proprie competenze tecnologiche non siano percepite sufficienti, costringendo le persone a impegnarsi nell'apprendimento e nella loro comprensione.
Tecno-insicurezza (techno-insecurity)	«Essere rimpiazzati»	Lavoratori/trici si preoccupano di essere rimpiazzati dalla tecnologia o da colleghi/e con migliori competenze tecnologiche.
Tecno-incertezza (techno-uncertainty)	«Troppi cambiamenti»	Lavoratori/trici non hanno la possibilità di familiarizzare con la tecnologia a causa dei continui cambiamenti e di conseguenza devono aggiornare le proprie competenze.

La letteratura segnala anche altri possibili aspetti rilevanti (LaTorre et al., 2019):

- frequenti interruzioni – legate a tecnologia – nello svolgimento del lavoro (Ninaus et al. 2015);
- stressors legati a e-mail (es., alta quantità/bassa qualità; Brown et al. 2014);
- discrepanza tra capacità effettive e desiderate nell'utilizzo tecnologia (Stich et al. 2017);
- privacy, preoccupazione che proprie informazioni personali siano tracciate grazie alla tecnologia (Nimrod et al., 2017);
- difficoltà connesse alla gestione dei dati in sicurezza (D'Arcy et al., 2014).

Inibitori del tecnostress

Vediamo ora gli inibitori di tecnostress (Ragu-Nathan et al., 2008).

dimensione	descrizione
Facilitazione dell'alfabetizzazione (literacy facilitation)	Meccanismi che incoraggino la condivisione delle conoscenze relative alle tecnologie all'interno dell'organizzazione. Riduce il tecnostress perché aiuta lavoratori/trici a comprendere le nuove tecnologie e ad apprenderne l'utilizzo.
Fornitura di supporto tecnico (technical support provision)	Descrive le attività di supporto a singoli/e lavoratori/trici. Riduce il tecnostress perché li/le supporta nel risolvere i problemi legati alle nuove tecnologie.
Facilitazione del coinvolgimento (involvement facilitation)	Coinvolgimento di lavoratori/trici nei processi decisionali relativi all'introduzione e all'uso di nuove tecnologie nell'organizzazione. Riduce il tecnostress tenendo utenti informati sulle motivazioni sottostanti l'introduzione di nuove tecnologie e incoraggiandone l'utilizzo.

Zoom fatigue

Le piattaforme virtuali di comunicazione

L'aumento esponenziale dell'uso di piattaforme virtuali di comunicazione (es., Zoom, Meet, Teams) durante la pandemia di COVID-19 ha trasformato radicalmente il modo in cui lavoriamo e comunichiamo.

- Videoconferenze già disponibili come opzione prima della pandemia, ma con impiego limitato a specifiche esigenze e/o settori;
- dal 2020: piattaforme virtuali di comunicazione sono diventate strumento essenziale per lavoro, studio e interazioni sociali (Fauville et al., 2023)

L'adozione diffusa di queste modalità di comunicazione: CONSEGUENZE

- ha comportato numerosi vantaggi: flessibilità e riduzione dei costi (es., riduzione spazi di lavoro fisici/hot desk; Wang et al., 2024);
- ... ma ha introdotto nuove sfide, esponendo i lavoratori/trici a potenziali rischi per il loro benessere fisico e psicologico.

La fatica da videoconferenza, o Zoom fatigue (ZF): fenomeno che ha ricevuto crescente attenzione da parte del mondo accademico e professionale.

La zoom fatigue

Una definizione di ZF: «esaurimento fisico e cognitivo associato ad un uso intensivo e/o inappropriato degli strumenti virtuali di comunicazione» (Riedl, 2022). Per una sua misura si veda Approfondimento II.

Quattro possibili antecedenti della ZF (Bailenson et al. 2021)

- **Limitazioni alla mobilità fisica.**
 - Videoconferenze riducono la mobilità rispetto alle interazioni dal vivo: le persone devono rimanere inquadrati/e dalla webcam dunque seduti/e, molto vicini/e al computer e con il volto visibile.
- **Contatto visivo ravvicinato.**
 - Mantenere a lungo contatto con lo sguardo può intensificare carico visivo e sociale poiché impone dinamica innaturale di sguardo (costante e diretto) rispetto a incontri dal vivo.
- **Carico cognitivo.**
 - Attenzione/sforzo maggiore per inviare segnali chiari e per interpretare correttamente quelli altrui (es., concentrarsi su più aspetti in contemporanea quali: comunicazione non verbale, guardare direttamente nella videocamera per simulare il contatto visivo, problemi legati alla tecnologia...).
- **Incremento dell'autovalutazione**
 - dovuto all'osservazione costante della propria immagine in video. Vedere costantemente la propria immagine sullo schermo porta le persone a giudicarsi maggiormente e ciò può essere fonte di disagio.