

## **ORGANIZZARE SICUREZZA E BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI (CAP 2) L'ITALIA "FA I CONTI" CON LO STRESS LAVORO-CORRELATO**

Pur considerando l'elevata automazione affermata in tutti i settori, il fattore umano rimane la chiave per delineare organizzazioni sicure, profittevoli e benestanti. Purtroppo si riscontra in Italia una situazione che non si è evoluta rispetto agli anni '80 e '90. Si considera la materia in questione "solo" uno scontato processo di evoluzione normativa/medica/tecnologica, tralasciando che per garantire sicurezza e benessere non si può prescindere dal punto di vista umano, dalle persone, dai gruppi di lavoro e dal loro modo di comunicare e dare senso a comportamenti sicuri.

### **A PROPOSITO DI "CLIMA" DELLA SICUREZZA IN ITALIA...**

L'approvazione del Testo Unico in Italia(D.Lsg.81/08) arriva con ritardo di 4 anni, rispetto agli accordi siglati con l'Europa. Arriva in seguito al terribile incidente di fine 2007 a Torino (ThyssenKrupp notte tra 5 e 6 Dicembre), in cui perdono la vita e rimangono feriti numerosi lavoratori. Questa tragedia velocizza i lavori dell'organo legislativo, che per la primavera 2008 emana la nuova legge in materia di sicurezza del lavoro. In una parte di essa si prevede la rilevazione dei rischi stress lavoro-correlato(SLC) per tutte le aziende pubbliche e private.

### **ADEMPIMENTO DI LEGGE O PROMOZIONE DI UNA CULTURA DELLA SICUREZZA E DEL BENESSERE ?**

Questa nuova legge lascia aperti molti interrogativi. Alcuni riguardanti il come "fare" a rilevare l'SLC.(chi deve presiedere alla valutazione?; quali criteri dovrà scegliere?; che tipo di strumenti dovrà utilizzare?; cosa dovrà fare e come dovrà intervenire?; Come attuare le azioni correttive di miglioramento?)

Ma quello che si chiedono le organizzazioni è se "è meglio adempiere semplicemente ad una legge, oppure cogliere l'opportunità per indurre riflessione e promuovere una nuova cultura della sicurezza ?"

Viene risposto con 2 resistenze, all'adempimento della legge:

- le organizzazioni non hanno possibilità di sostenere ulteriori costi per suddette tipologie d'indagine
- si ha timore che lo psicologo, dopo essere entrato in azienda, possa diagnosticare lo stress vissuto da tutti i lavoratori, e che venga strumentalizzata questa conseguenza dai sindacati e dai lavoratori per monetizzare lo scambio("io stò male, tu mi devi pagare di più").

Un'altra ambivalenza che emerge è: "ma voi psicologi come fate a distinguere lo stress lavorativo dallo stress che uno si porta da casa, causato dai pensieri del mutuo da pagare, delle relazioni con mogli/mariti/figli ecc..?"

Viene in generale messa in discussione la validità e l'attendibilità della misura utilizzata.

Per gli psicologi si presenta un'occasione per evitare di agire con l'approccio "diagnosi e cura" ossia un approccio "sull'organizzazione"(inteso sulle persone); mentre dovrebbero operare sull'approccio "con l'organizzazione"(insieme alle persone).

MINDFULNESS-->consapevolezza collettiva in grado di produrre abilità nell'individuare/correggere gli errori prima che la situazione peggiori.

### **PROBLEMA DI METODO, MA SOPRATTUTTO EPISTEMOLOGICO**

In che modo pensiamo di poter generare cambiamento? In quale maniera viene presentato il tema della sicurezza/salute ai lavoratori?

Il significato attribuito dai lavoratori al

pericolo/rischio/distress/eustress/benessere/coinvolgimento/burnout ha effetti sulla costruzione sociale e di sicurezza

di un'organizzazione. Si parte dal risalire a questo significato(per ciascun lavoratore).

Spesso i "clienti primari", quelli che possiedono il problema(i committenti), non sono singoli individui ma un gruppo.

Tale gruppo(Cliente Finale) ci accompagnerà nella rilevazione del rischio SLC.

La metodologia usata è la somministrazione di questionari a tutta la popolazione, più interviste semistrutturate condotte in gruppo, su almeno il 20% della popolazione.

I dati emersi da questionari e interviste vengono incrociati in un report "grezzo", successivamente analizzato con il committente. Sono definiti "grezzi" perchè deve essergli dato un senso all'interno della sede che gli compete, tutto ciò dagli operatori della sicurezza.

### **COMPLESSITA' TEMUTA O COMPLESSITA' DESIDERATA?**

Il modello di lettura dell'organizzazione è definito "complesso". Sebbene le dimensioni di rischio e incertezza siano ineliminabili, occorre considerare che gli incidenti non sono semplicemente riconducibili a difetti della tecnologia o errori umani, ma siano l'esito di un sistema organizzativo complesso, in cui i due aspetti sono

fortemente correlati. Questo carattere di sistema fa sì che le crisi siano, in certa misura, prevedibili.

La ricerca di un capro espiatorio che abbassi l'ansia generata dall'incidente, è inutile e dannosa.

L'individuazione di un colpevole offre una soluzione semplice ad un problema di sicurezza complesso, e che lascia inalterate le condizioni che hanno portato al problema.

Da parte dei lavoratori può esserci sia la violazione delle norme di sicurezza(riconoscibili e perseguibili), sia l'errore(normale e fisiologico).

Ponendo al centro gli aspetti soggettivi/emotivi del lavoratore(nonchè del gruppo) si pensa di favorire la consapevolezza dei concetti di rischio/pericolo/incertezza.

### **IL MITO DELLA PIANIFICAZIONE ORGANIZZATIVA**

Valutare la sicurezza solamente a livello tecnico e normativo ha i suoi limiti. Mentre le interazioni locali favoriscono di capire le circostanze in cui un lavoratore si muove.

Diventare "sensibili al contesto" aumenta la capacità di "leggere" gli eventi organizzativi e correggerli, diffondendo consapevolezza nei lavoratori.

Per l'Italia, Kaneklin, evidenzia un "paradosso della sicurezza" (aumentano leggi/richiami dello stato, con conseguente investimento su formazione e seminari sulla sicurezza, ma aumentano anche i feriti e le morti sul lavoro). C'è quindi probabilmente una tendenza a semplificare il problema sicurezza.

L'autore ipotizza che il dislivello tra sicurezza dichiarata e sicurezza agita risiede nella "fragilità del lavoro conoscitivo con cui viene rappresentato il problema e

l'oggetto con cui si ha a che fare: ovvero i contenuti e il senso di ciò che io/noi ci proponiamo di realizzare rispetto al servizio che offriamo" (praticamente si conosce poco e male il problema e si conosce poco e male il meccanismo da attuare per prevenirlo).

Le ipotesi di intervento stipulate "a tavolino" dagli addetti alla sicurezza non riescono a influenzare i comportamenti, perchè si insegna al soggetto(dopo che ha sbagliato)

come comportarsi "mettendolo a norma" (assunto comportamentista). In assenza di ipotesi esplicite centrate su come le persone agiscono e si rappresentano la sicurezza, restano

attive solo quelle implicite, che conducono alla ripetizione di comportamenti con una notevole inerzia.

### **CONTENUTI E METODI DELLA FORMAZIONE ALLA SICUREZZA IN ITALIA**

Le proposte formative che arrivano dal web e da cataloghi specializzati, tendono a essere dispersive su molti argomenti, a generalizzare e ad essere poco incisive sull'apprendimento.

Circa il 61% delle aziende promuove la formazione per una cultura della sicurezza, ma spesso la didattica è quella della lezione frontale accademica, e provoca scarso coinvolgimento e partecipazione.

Prevale il concetto del "soggetto passivo da rendere edotto" con conseguente trasmissione passiva degli argomenti; la finalità della formazione dovrebbe indurre i lavoratori

a diventare "attivatori di senso" rispetto alle info che l'ambiente lavorativo genera e non "passivi recettori".

E' importante dare senso all'esperienza lavorativa per non scivolare negli automatismi delle routine.

### **AMPLIAMENTO DEL CONCETTO DI SICUREZZA**

D.Lgs. 81/08 sottolinea l'importanza di intervenire su 3 componenti della sicurezza: impiantistiche, organizzative e umane (quindi fisiche, psichiche e sociali).

Ancora è diffuso il concetto che l'infortunato è qualcuno che, mostrando una colpa (si è infortunato per una sua lacuna), merita la colpevolizzazione, in quanto non ha lavorato come avrebbe dovuto. Non si considera che vi è un contesto e che l'individuo interagisce con esso.

Ma la domanda da porsi non è se il lavoratore sia stato attento, ma quali rappresentazioni presiedono l'infortunio (c'è un rapporto tra sanzioni o turnover e infortuni?; c'è un rapporto tra infortuni e rotazione dei compiti? tra infortuni e cambi di leadership?; cosa dicono gli infortunati del loro infortunio?)

La cultura della sicurezza non è prescrivibile come una ricetta, non è già pronta e quindi da applicare.

Per analizzare la sicurezza, dobbiamo assumere l'ipotesi che l'infortunio sia un fallimento organizzativo, da ricondurre al rapporto individuo-contesto.

### **I CONFINI DELLA SICUREZZA E I CONFINI DELL'ORGANIZZAZIONE**

Il tema "sicurezza" ha a che fare con diversi confini, è in parte dentro in parte fuori le organizzazioni.

L'organizzazione e il suo ambiente non sono più così facilmente definibili, allo stesso modo non lo sono i confini dell'organizzazione.

La sicurezza lavorativa concerne anche altri costrutti, come il clima, la sostenibilità lavorativa, la qualità della vita e la salute organizzativa, oltretutto il benessere organizzativo.

Purtroppo molti addetti ai lavori trattano la sicurezza come un problema normativo e di conformità di legge, disgiungendolo dal contesto; solo affermando che individui, gruppi e organizzazioni sono parti integrate, potremmo far svolgere un ruolo attivo nell'influenzare lo stato sicurezza da questi 3 soggetti.

Già negli anni '80 il clima era considerato come l'insieme delle percezioni/atteggiamenti/credenze e valori messi in relazione alle politiche organizzative, o ai sistemi di gestione delle risorse umane.

I concetti di salute e benessere sul lavoro sono recenti, sono passati da una prospettiva di prevenzione a una di protezione; oggi la sicurezza può essere considerata un processo dinamico di generazione e miglioramento continuo della qualità della vita.

Il concetto di sostenibilità riguarda aspetti generali come il cambiamento, l'organizzazione del lavoro, le esigenze produttive e tutte le ambivalenze e pressioni che,

l'interazione di questi elementi, comporta. Galuppo e Gorli sostengono che la sostenibilità sia al centro tra esigenze produttive e benessere/salute organizzativa.

### **SICUREZZA OGGETTIVA E SICUREZZA SOGGETTIVA, OVVERO SAFETY E SECURITY**

Studi di oltre un secolo fa, suggerirono l'Hp che taluni lavoratori fossero "predisposti" all'infortunio. Si parlava di "accident proneness" (attitudine all'incidente).

Oggi, dalla logica della colpa, si è passati alla logica della prevenzione e tutela dei lavoratori.

Dal concetto di safety (sicurezza oggettiva, ovvero bassa probabilità del verificarsi di danno/malattia/infortunio) si è passati a quello di security (modo di vivere affettivamente la certezza, ovvero sentirsi sicuri); quindi sicurezza come processo soggettivo di evitamento del pericolo (o di gestione del rischio).

[La nozione di pericolo è oggettiva, quella di rischio soggettiva]

Rischio e pericolo sono due facce della stessa medaglia perchè sono centrali, nella gestione della sicurezza, gli aspetti di entrambe.

Bisio afferma: "la sicurezza oggettiva si occupa di analisi e valutazioni tradizionalmente nel campo della sicurezza lavorativa; sicurezza soggettiva si occupa dell'analisi/potenzialità/opportunità che coinvolgono persone, mira a ridurre i rischi e si preoccupa del loro sviluppo e benessere"

### **LE FASI DELL'INTERVENTO DI RILEVAZIONE**

La sicurezza ha a che fare con la cultura organizzativa, e per essere descritta necessita di referenti plurali.

Necessariamente il committente e' il gruppo degli operatori della sicurezza(responsabile servizio prevenzione e protezione, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, medio del lavoro, responsabili risorse umane, addetti al servizio di protezione e prevenzione,preposti alla sicurezza e responsabile formazione).

Il gruppo presiede all'inizio/fine/restituzione/discussione dei dati; la rilevazione e' attuata mediante questionari, ed interviste semi strutturate al 20% di lavoratori scelti a random. La fase di discussione e' effettuata su tabelle e grafici "grezzi" che condurranno poi ad un report definitivo.

Nello scarto tra percezione e realtà(emerso tramite questionari) risultano interessanti i significati attribuiti dai lavoratori a det. Operazioni e procedure di sicurezza, tale scarto genera materiale di discussione.

Se l'organizzazione e' oggettivamente sicura ma gli operatori non la vedono come tale, è utile sondare le motivazioni e percezioni che sottendono queste rappresentazioni.

### **L'ITALIA FA I CONTI CON LO STRESS LAVORO-CORRELATO**

Questa riflessione è dedicata a un atteggiamento riscontrato presso un certo n° di organizzazioni.

Si è visto che si può considerare, la rilevazione rischi SLC, come un'opportunità per le organizzazioni di riflettere su sicurezza/salute/benessere dei propri lavoratori.

Si può quindi subire in modo passivo l'obbligo della legge, oppure in modo attivo attribuirgli significato di opportunità e di occasione per confrontarsi su un tema importante.

A seguito di incontri e confronti con committenti, molti di loro hanno ridotto tutto ad una questione di denaro (spendere poco e raggiungere l'obiettivo, magari pagando di meno rispetto ad un'ipotetica sanzione, qualora ci fosse un'ispezione). Questo indica quanto bisogno ci sia della professionalità dello psicologo del lavoro.

Nel Novembre 2010 è stata emanata una lettera in attuazione del D.Lgs.81/08, contenente le linee guida metodologiche rappresentanti il liv.minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio SLC.

Vanno rilevati: indicatori oggettivi e verificabili appartenenti a 3 famiglie

- 1) andamento nel tempo di indici infortunistici (eventi sentinella)
- 2) elementi strumentali, ambiente, orari e turnazione (fattori di contenuto)
- 3) conflitti interpersonali, autonomia decisionale, comunicazione (fattori di contesto)

Nei punti 2) e 3) occorre sentire lavoratori e Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza, se vi fossero rischi darne conto nel Documento di Valutazione dei Rischi(DVR) e predisporre un monitoraggio

Questa impostazione ministeriale di fatto(sebbene sembri adeguata) tende ad estromettere i consulenti esterni, cercando di risolvere la situazione dall'interno.