

IL GRUPPO E I COSTI UMANI DEL LAVORO (CAP 5)

Il problema "sicurezza", costantemente rimosso perchè considerato ansiogeno dagli addetti ai lavori, è un cardine dell'organizzazione del lavoro.

Per ovviare al problema "ansietà" dobbiamo uscire dalla visione oggettivista, tecnica, normativa e focalizzarci su Safety (sicurezza come mancanza del pericolo) e Security (sicurezza come condizioni di protezione).

Per occuparci della Safety è necessario superare alcuni pregiudizi (rimozione del problema, dimenticanza, trasformazione inconscia); non si pensa più che gli infortunati abbiano caratteristiche di personalità o biologiche o di storia personale diverse da altri, così come non si pensa che esistano individui spericolati o individui prudenti (tutti sono al tempo stesso prudenti o imprudenti, l'individuo prudente è un'astrazione).

Il rischio non deve essere inteso come il "contrario della sicurezza", ma come tentativo di raggiungere un liv di sicurezza "qualitativamente superiore".

Il rischio è una particolare forma della cultura sociale di riferimento, è ineliminabile e connaturato alla soggettività di un individuo; le culture influenzano la desiderabilità del rischio, ne dettano limiti e regole, la punizione per non averlo affrontato e il premio per averlo superato. Dunque la motivazione per correre un rischio è soggettiva, per questo non ha una dinamica stabile, razionale o uguale per ciascun individuo.

Saltuariamente abbiamo bisogno di andare contro gli schemi attesi, trasgredire, infrangere, superare il limite; si tratta di operazioni rischiose che possono però gratificarci, aumentare l'autostima, il narcisismo e permetterci di crescere. Questa tensione fra i due estremi non va eliminata, ma ognuno deve imparare a riconoscerla.

Spesso la scelta di una condotta pericolosa è determinata dalla Desiderabilità Sociale (ovvero che una certa azione è desiderabile da altri). Occorre quindi tenere presente l'influenza che i gruppi hanno sulla condotta professionale. Ad esempio è inutile suggerire l'uso di dispositivi di protezione individuale laddove il gruppo li rifiuta (a volte è addirittura controproducente, chi li usa può essere considerato un pauroso, un codardo).

Nel processo di valutazione del pericolo, il gruppo esercita la sua influenza a livello di:

- Atteggiamenti, favorendo lo spostamento verso il rischio
- Comportamenti, ostacolando/favorendo una det. condotta
- Motivazione, definendo la desiderabilità sociale di certe azioni (uso di protezioni, osservanza di norme)
- Comunicazione, migliorando la trasmissione di segnali/informazioni di pericolo

Il gruppo però può anche essere luogo di prevenzione, è infatti attraverso un gruppo che si possono ottenere modificazioni nella condotta lavorativa degli individui; quindi la prevenzione dovrà usare il gruppo per far adottare comportamenti conformi alla pericolosità dell'ambiente in cui si muovono, senza frenare quell'adequata tendenza al rischio che è fattore di miglioramento e crescita sociale. Si dovrà quindi aumentare l'interdipendenza e l'appartenenza al gruppo.

Queste considerazioni fanno capire come le cause degli incidenti o di comportamenti insicuri non risiedano nel singolo lavoratore che li mette in atto, ma bensì nel gruppo.

Numerose ricerche evidenziano come un'alta autonomia sia positivamente legata alla sicurezza (attraverso maggior senso di responsabilità, aumento della comunicazione e riduzione della noia). Quindi gruppi autonomi esercitano un maggior impatto sulla sicurezza se si definiscono processi di gruppo positivi come partecipazione e coordinamento.

IL GRUPPO COME MENTALITA' E COME TECNICA

Che ruolo gioca a liv psicologico il gruppo?

La vasta letteratura sul tema non fornisce una demarcazione netta dei confini del gruppo; l'ambiguità ci porta a considerarlo come un insieme di fenomeni generali, sia come modo di pensare la pluralità interumana, sia come strumento di analisi sperimentale e di intervento. Possiamo quindi considerarlo una mentalità.

Kaneklin lo definisce come qualcosa di inesistente(intangibile), entro il quale le persone agiscono inconsapevolmente le proprie fantasie. Quindi per "essere gruppo" è importante "sentirsi nel gruppo", è importante la sensazione soggettiva di farne parte, di appartenere ad un entità che costituisce un livello di complessità maggiore rispetto al singolo e alla coppia.

Rinunciare a essere tutto per essere sempre parte è una scelta difficile, perchè è autolimitazione, ma la perdita della tentazione totalizzante costituisce l'appartenenza(ogni soggetto è arbitro della propria appartenenza).

Il sentimento di appartenenza è un fatto squisitamente emotivo, e vi è una appartenenza per entrare e un appartenenza per rimanere in un gruppo(così come vi è una lotta per diventare parte e una lotta per restare parte).

Riteniamo che, sviluppando un senso di appartenenza ad un gruppo, possa essere più semplice utilizzare il gruppo come una sorta di supporto sociale, di quest'ultimo è stato riscontrato il legame, in ambito di prevenzione, con variabili quali: qualità della vita, benessere, soddisfazione di vita e stress.

Con Supporto Sociale si intende la capacità di far fronte allo stress, ai sintomi fisici e psicologici; alcuni studi ipotizzano che il Supporto Sociale agisca da cuscinetto tra sintomi ed eventi stressanti della vita.

Secondo Schumacher e Brownell si configura come "scambio di risorse tra individui, percepito da colui che le fornisce o da chi le riceve come qualcosa volto ad aumentare il benessere del ricevente" mentre Lin lo avverte in termini di "approvvigionamenti percepiti o reali, utili e/o significativi forniti dalla comunità, dalle reti sociali e dai compagni degni di fiducia".

Per quanto concerne la natura del costrutto di Supporto Sociale abbiamo 2 approcci:

- 1) agisce in primis come cuscinetto, proteggendo le persone dai danni dello stress
- 2) ha direttamente effetti vantaggiosi, indipendentemente dal liv di stress

Aggiungiamo che una mancanza di Supporto Sociale porta ad affaticamento psicologico che riduce le capacità e aumenta la disposizione a commettere errori, ma ha anche effetti sul comportamento sicuro, aumentando la motivazione alla sicurezza.

Si riportano di seguito i risultati di una ricerca del professor Enzo Spaltro(all'interno di uno stabilimento siderurgico), che come fine aveva sperimentare un intervento sulla sicurezza in un luogo di lavoro altamente a rischio. Lo studio porterà a risultati completamente inaspettati.

La gestione della ricerca-intervento implicava un progetto concordato tra direzione e sindacato, e i risultati sarebbero stati consegnati e discussi contemporaneamente dalle due parti, che poi avrebbero deciso il proseguimento o meno dell'esperienza.

Nella ricerca ci si chiedeva com'era possibile far collaborare per la salute e l'integrità psichica e fisica tutti(dirigenti e lavoratori).

La direzione propose un corso di formazione per soli dirigenti, mentre i sindacati ne contrapposero uno per soli lavoratori(entrambi rifiutarono la proposta della parte opposta), si venne a costituire un chiaro conflitto. La direzione alla fine accettò e si poté cominciare: 3 ore alla settimana(metà del tempo dedicato alla sicurezza, l'altra metà al risanamento degli ambienti di lavoro), condotte da uno psicologo, partecipavano solo i lavoratori. I capi avevano una riunione di 3 ore il sabato, fuori dall'orario di lavoro.

I temi furono:

- 2 preventivi di risanamento ambientale (uno dell'azienda, l'altro del sindacato)
- ritiro della delega per la sicurezza e la formazione (il sindacato propose di gestirle in proprio)
- parallelismo tra risanamento dell'ambiente di lavoro e percorso formativo (dovevano andare di pari passo)
- controllo accurato dei risultati durante il percorso

Purtroppo si verificò, ad inizio ricerca, un infortunio mortale che portò da parte dei lavoratori all'occupazione della fabbrica. L'occupazione continuò, senza sospendere la produzione, mentre la direzione diede il via al risanamento: il consiglio di fabbrica gestì il risanamento con molta libertà e spendendo relativamente poco.

Il successo ottenuto produsse un clima cooperativo nello stabilimento, seguirono 6 mesi a tasso 0 di infortuni (mantenendo costante la produzione).

La ricerca-intervento durò per 3 anni, sempre con infortuni quasi inesistenti.

Questo intervento fa capire come il senso di appartenenza ad un gruppo nel quale ci si identifica attivi energie solidali e affettive maggiori di quelle della semplice appartenenza e comunanza di intenti.

GRUPPI E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il gruppo è il luogo psicologico nel quale si può dar vita a quei cambiamenti necessari per trasformare la disfunzionalità in funzionalità per la vita organizzativa.

Il gruppo può agire come "cinghia di trasmissione" dall'organizzazione all'individuo e dall'individuo all'organizzazione:

Nel 1° caso, il gruppo, adempie a una funzione adattiva (con le spinte al conformismo e all'unificazione), trasmettendo regole (implicite ed esplicite), norme e valori.

Nel 2° caso, il gruppo, svolge una funzione innovativa, facilitando il processo di modifica delle regole (implicite) e dei valori dell'organizzazione (importante nei momenti di cambiamento).

Ricordiamo che il gruppo è il luogo dove l'individuo costruisce la sua identità, sperimenta le limitazioni e le resistenze. I gruppi sono entità dinamiche che si stabilizzano intorno ad un equilibrio, che è il risultato di forze contrastanti. Le conseguenze della tendenza all'equilibrio sono (secondo Lewin), le resistenze e le spinte al cambiamento, che non sarà mai individuale ma coinvolgerà componenti socio-organizzative. L'individuo deve attenersi agli "standard" di un gruppo, pena l'esclusione.

Per attuare un cambiamento a livello di gruppo, si devono applicare concetti teorici alla realtà, quindi si sperimentano tecniche di relazione per verificarne l'efficacia.

Bisogna favorire l'apprendimento dei suoi membri, oltreché verso una sensibilizzazione al problema (rischi psicosociali), anche verso un cambiamento di condotta (quindi cambiamento individuale, e organizzativo).

I gruppi creano una particolare interazione interumana, chiamata dai tedeschi GEMEINDE, cioè comunità, e un particolare tipo di mentalità, che gli americani chiamano SINTALITY, sintalità, essere insieme.

La dinamica di gruppo, il concetto di gruppo psicologico sono conseguenze di questo tipo di relazione e mentalità.

Constatiamo che il lavoro è essenzialmente un'attività di gruppo, in cui il soggetto cerca di soddisfare i propri bisogni, desideri di riconoscimento, identità, appartenenza, benessere ecc..

Si creano così strutture informali (esprimono norme proprie, esercitano influenza sui membri, creano benessere e forme di convivenza che costituiscono il clima e la cultura del gruppo) che portano a successo organizzativo e benessere psicologico.

Se vi verifica uno scollamento tra gruppi spontanei e struttura formale di un'impresa, la direzione deve stare attenta perché il suo riconoscimento è in pericolo, la conflittualità diventa distruttiva e il benessere si allontana. Più l'organigramma formale si discosta da tali gruppi, più la direzione aziendale mostra di non tenere in considerazione i bisogni dei lavoratori e i valori che costituiscono i gruppi; tanto più gli scopi dell'organizzazione informale divergeranno da quelli della direzione, tanto più causeranno conflitti.

Quindi è importante riferirsi, quando si interviene, alla dinamica di gruppo.

Elton Mayo affermava che, in contesti organizzativi in continuo progresso, la dirigenza non è in rapporto con i singoli ma sempre con gruppi di lavoratori; in questi gruppi, i membri creano consuetudini, doveri, routine e riti propri, e la dirigenza riesce o fallisce nella misura in cui accetta ed è accettata come attore e leader.

Non dimentichiamo che le persone nei gruppi sono mosse da spinte emotive, per questo forti arrabbature, facili entusiasmi e profondi scoraggiamenti possono prendere il sopravvento anche per episodi futili.

Fineman definisce l'organizzazione come "arena emotiva", in cui i sentimenti provati dai singoli danno forma ad azioni e decisioni, e azioni e decisioni modellano le emozioni.

Queste emozioni non si esprimono apertamente, ma si palesano quando gli individui accettano di raccontare le loro giornate di lavoro in modo autentico.

UNA TECNICA PER L'APPRENDIMENTO, PER LA LEADERSHIP E PER LA TERAPIA

Formare alla cultura di gruppo significa attuare il superamento della cultura di coppia, per passare ad un'organizzazione plurale con scopi dichiarati, patteggiati e negoziabili.

Quindi superare le resistenze legate al cambiamento, da una forma orientata alla mera rassicurazione per arrivare ad una cultura plurale.

Per quanto riguarda il comando è importante sottolineare che non vi sono leader nati x qualsiasi scopo, ma bensì leader più o meno adatti alle singole situazioni.

Il gruppo tende a cambiare i leader, e quindi le qualità del potere, dal potere di blocco (impedisce i cambiamenti) a quello di sviluppo (favorisce i cambiamenti) questo x favorire l'interdipendenza e l'influenza reciproca.

Per quanto riguarda gli interventi di aiuto, va evidenziato come si tende a deindividualizzare l'aiuto all'interno di un gruppo (la responsabilità non è direttamente mia ma è un pò di tutti). In parole povere, dobbiamo considerare il contesto in cui il gruppo è inserito e le dinamiche che si vengono a creare.

Bisio definisce i rischi psicosociali come "i fenomeni che nascono da un certo tipo di interazione tra persone (fenomeni psicosociali) ad es: condividere una det. norma, coesione maggiore/minore, l'esistenza di un conflitto o il suo ricomporsi, efficienza/efficacia comunicativa, il crearsi di sottogruppi spontanei, conflitti con gruppi esterni".

Questi elementi possono giocare ruoli funzionali (buona comunicazione, coesione) o disfunzionali (Mobbing, Burnout, RSLC). Per promuovere la "cultura del benessere" (riuscire a star bene/lavorare bene) occorre un intervento a + livelli che valuti più visioni soggettive della realtà, e non un'unica verità oggettiva.

Sentimenti di appartenenza, partecipazione, supporto sociale del gruppo sono fondamentali x comprendere le dinamiche legate a sicurezza e ai rischi psicosociali; queste considerazioni vanno fatte a livello micro-organizzativo; come dice Kaneklin "la possibilità di coinvolgere persone nella riorganizzazione è il livello micro-organizzativo, in cui è importante e possibile avviare processi di riprogettazione micro-organizzativa diffusa e assistita".

Quindi x far passare questo "cambiamento" a liv. MICRO dobbiamo rinunciare alla diffusione di un'idea di "Rivoluzionalismo Organizzativo" (che quindi parta dall'Alto), ma individuare

piccole aree nelle quali "gettare il seme" del cambiamento e osservare come questo nasca/si sviluppi/si evolva.

Il rischio di "Idealizzare" il gruppo: il gruppo è x sua natura ambivalente. Lo svilupparsi del senso di appartenenza non è nè immediato nè ovvio, anche se connaturato ai bisogni umani. Ogni individuo si collega al gruppo evidenziando un bisogno di appartenenza, di sentirsi parte, e al tempo stesso di tutelare la propria identità e di affermazione di sè.