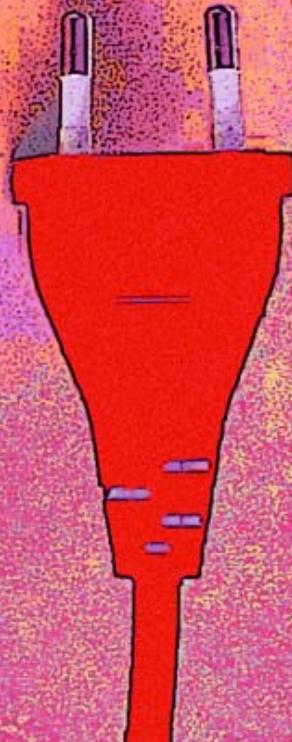


Andrea Cirincione

Psicologia e Comunicazione applicate alla Salute e Sicurezza nei luoghi di Lavoro



Andrea Cirincione

Psicologia e Comunicazione
applicate alla
Salute e Sicurezza
nei luoghi di Lavoro

Dedicato a Corinna

«Voi siete il vostro desiderio stimolante e recondito.
Il vostro desiderio è la vostra volontà.
La vostra volontà è la vostra azione.
La vostra azione è il vostro destino.»

(Brihadaranyaka Upanishad IV,4,5)

Premessa

La questione della sicurezza sui luoghi di lavoro non passa mai (purtroppo) d'attualità.

Diverse sono le strade e gli strumenti per affrontare il problema, molte le attenzioni poste in atto in questi anni da istituzioni e organismi di controllo e vigilanza, numerosi i progetti approntati da Associazioni di categoria e sindacali. Occorre definire norme appropriate, lavorare e vigilare perché esse siano applicate, ma anche e soprattutto, forse, far crescere una cultura della sicurezza.

Essa cresce quando si modificano "approcci", quando si superano pregiudizi, quando si provano a cambiare comportamenti e atteggiamenti.

È un lavoro mai compiuto, "in progress".

L'esperienza condotta da Confartigianato Imprese Como nei corsi per responsabili per la sicurezza nelle aziende, con particolare attenzione alle micro imprese (tipologia largamente più diffusa sul territorio, sono infatti più del 93% le aziende della nostra provincia che contano meno di 10 addetti) è certamente molto interessante e meritevole di segnalazione e di sostegno.

Il testo che segue si presenta apparentemente come un manuale di psicologia applicata, e in parte lo è; ma forse è meglio evidenziare un altro aspetto: è il frutto di un lavoro di interazione continua, bidirezionale, fra chi "ha il sapere" e chi "sta in situazione".

Questa dimensione si intuisce e si vede in molti passaggi.

Ed è questa la "novità".

È per questo che come Amministrazione Provinciale di Como, Assessorato alle politiche attive del Lavoro abbiamo ritenuto, accogliendo una precisa richiesta di Confartigianato Imprese Como, di sostenere la pubblicazione e favorirne così la diffusione tra chi lavora dentro le imprese.

Se questo strumento contribuirà a far crescere la consapevolezza dell'importanza di una cultura (profonda!) della sicurezza, a far maturare domande prima e comportamenti un po' più virtuosi poi, potremo già dirci soddisfatti.

L'Assessore alle politiche attive del Lavoro
Alessandro Tessuto

Prefazione

La maggior parte dei manuali contiene elementi di psicologia della sicurezza e di tecniche della comunicazione. Si tratta, per lo più, di sintetici capitoli sulla *teoria* della comunicazione, con un approccio evidentemente *filosofico e sociologico*. Dal canto loro, le direttive comunitarie e la legislazione nazionale contengono sia riferimenti *diretti* (obblighi di informazione e formazione del personale dipendente in materia di sicurezza) che *indiretti* (sistema della consultazione preventiva dei lavoratori, pianificazione delle procedure di gestione delle emergenze, coordinamento e formazione degli operatori addetti e così via) al tema della “comunicazione efficiente ed efficace” della sicurezza. È ormai condivisa la consapevolezza che l’approccio corretto alla prevenzione non possa prescindere dal coinvolgimento delle persone e dalla loro capacità e disponibilità a comunicare.

Questo testo, che ci propone il Dott. Andrea Cirincione, è invece un “manuale operativo”. La sua costruzione è in buona parte frutto dell’esperienza diretta d’aula nell’ambito dei corsi rivolti agli imprenditori delle piccole e medie imprese artigiane, mossi dalla necessità di formazione per ricoprire l’incarico di responsabili della sicurezza. Il “mondo” artigiano è un sistema di relazioni, di incarichi, di collaborazione e quindi di comunicazione, che ha un carattere assai differente rispetto all’industria e al terziario: tutto si gioca *sul campo*, cioè nel rapporto gomito a gomito tra datore di lavoro e lavoratore dipendente, e molto si gioca *sul piano personale*, tra membri della stessa famiglia che sono anche lavoratori della stessa impresa, o tra dipendenti di lungo corso che condividono molto più che un semplice rapporto tra colleghi. Il modello formativo costruito punta molto alla relazione: innanzitutto alla proficua collaborazione professionale cresciuta con l’esperienza di questi anni; di conseguenza con gli imprenditori, vincolati ad obblighi formativi che Cirincione ha trasformato in momenti di aggregazione, ai quali è piacevole partecipare.

L'esperienza formativa degli innumerevoli corsi sulla sicurezza di questi anni, ha dimostrato che gli aspetti di psicologia della sicurezza e di tecnica della comunicazione sono tra i più apprezzati ed utili agli imprenditori, integrandosi perfettamente con gli argomenti di carattere strettamente tecnico e normativo, tipici dei corsi per responsabili della sicurezza. L'integrazione possibile tra il concetto di *fare sicurezza* e quello di *comunicare sicurezza*, tra *tecnica* e *psicologia* è possibile. Ed è da questo accostamento multidisciplinare che è scaturito l'innovativo lavoro che qui è presentato.

Confartigianato Imprese Como, che come associazione di categoria è impegnata per principio alla crescita della cultura della sicurezza, fa proprio questo prezioso contributo diffondendolo nel mondo dell'impresa. Chi si appresta alla lettura troverà un testo comprensibile ma non banale, denso di esempi pratici ma anche schematico. Non è un saggio, ma sullo sfondo traspare la scientificità dei contenuti. Non è una guida elementare e colorata, sebbene si rivolga a qualsiasi lettore interessato. In questo sta l'originalità: un testo sulla psicologia della sicurezza approfondito ma accessibile.

Confartigianato Imprese Como

INTRODUZIONE

Il rapporto diretto nella formazione.

1. TUTTO È COMUNICAZIONE

- Non si può non comunicare.
- Il problema della competenza comunicativa.
- Che cos'è la comunicazione?
- Il "modello botanico"
- Un modello per la competenza
- Il valore della sicurezza

2. PUNTI DI VISTA

- I punti di vista tecnico e legislativo
- Il punto di vista psicologico e il "fattore H"
- Il ruolo delle figure previste dalla legge come parti coinvolte
- L'informazione e prevenzione
- "Pensare" la prevenzione: la formazione ed il coinvolgimento
- Alcuni principi sanciti dalle sentenze

3. DATI E RIFLESSIONI SUL VALORE DELLA SICUREZZA

- Numeri e tipologie degli infortuni
- Costo psicologico dell'infortunio e valore del lavoro per l'individuo
- Il concetto della "centralità non esclusiva"

4. IL CONCETTO TECNICO-SCIENTIFICO DI "RISCHIO"

- Cos'è il pericolo
- Concetto di probabilità e definizione di rischio
- Infortunio sul lavoro e malattia professionale
- Valutare i rischi, prevenire e proteggere
- Il cosiddetto "circolo virtuoso"

5. L'AMORE DEL RISCHIO

- L'egocentrismo cognitivo
- Spiegazioni del fenomeno della "ricerca" del rischio (biologia, identità, piacere, disagio, ambiente)

- Il concetto di "orientamento al presente" ed altri errori di pensiero

6. LA SICUREZZA "SOGGETTIVA"

- Due categorie di giudizio: valutazione a posteriori e a priori
- Teoria e pratica della sicurezza
- La gestione della componente "incertezza"
- La probabilità oggettiva e la probabilità soggettiva
- Fattori che influenzano la probabilità percepita
- Significati della parola "sicuro"

7. MOTIVARE LA SICUREZZA

- Differenza tra "motivazione" e "comportamento motivato"
- I tre parametri sempre osservabili del comportamento motivato: persistenza, energia e variabilità
- L'azione formativa ed il modello newtoniano
- I principali fattori che contribuiscono a motivare il comportamento delle persone
- *Costruire l'efficacia della formazione*: coinvolgimento, confronto, clima emotivo, pratica

8. FILOSOFIA DI VITA E PREVENZIONE "PSICOLOGICA"

- Il problema di come "capire" gli individui
- Motivazione ed *energia*
- Le forze in gioco e l'equilibrio: forze di coesione e forze d'indipendenza
- Una semplicistica tipologia umana in quattro quadranti
- Adeguare la strategia comunicativa

9. LA GESTIONE AZIENDALE DELLA SICUREZZA

- Un sistema di gestione per la Salute e Sicurezza sul luogo di Lavoro (SSL)
- I cinque elementi: Sostegno – Obiettivi – Attuazione –

ARGOMENTI CONTENUTI NEL TESTO

- Comunicazione – Miglioramento
 - L'automatismo
 - Sicurezza e Qualità
10. CENNI SUL PENSIERO "CAUSALE"
- Conoscere e gestire le obiezioni alle argomentazioni formative
 - La *causalità magica*
 - La predisposizione individuale e l'attribuzione ambientale
 - L'influenza del *falso consenso*
 - La "cultura dell'insicurezza"
 - Il conflitto tra produzione e sicurezza
11. COMPRENDERSI PER FARSI COMPRENDERE
- Il significato della comunicazione è la risposta che evoca
 - I due livelli: contenuto e relazione
 - Domande da auto-rivolgersi
 - Pensiero acrobatico
 - Comunicazione verbale ed extraverbale
 - Errori da evitare
12. TECNICA DI COMUNICAZIONE PER LA SICUREZZA
- I quattro livelli di comunicazione: di massa, interna, multimediale, faccia-a-faccia
 - La comunicazione di massa
 - La comunicazione all'interno dell'organizzazione: formalità ed informalità
 - Diffusione e propaganda
 - Propagazione e sperimentazione
 - Categorie della "motivazione aziendale": tradizionale, gerarchica, professionale, innovativa
 - Diagnosi organizzativa e scelta degli strumenti
 - La comunicazione via-internet
13. LA COMUNICAZIONE FACCIA-A-FACCIA
- Costruzione dell'efficacia: codice, logica ed organizzazione
- Le regole: semplicità, ordine, pregnanza, stimolo
14. CONDIZIONI PSICOLOGICHE E SALUTE SUI LUOGHI DI LAVORO: LO STRESS
- Quadro e definizione del fenomeno-stress
 - Condizioni stressanti e diagnosi situazionale
 - Condizioni organizzative e disposizione individuale
 - La prevenzione dei rischi applicata allo stress
 - Sintomatologia
15. ALTRE CONDIZIONI PSICOLOGICHE LEGATE ALLA SALUTE SUL LAVORO
- La paura: cos'è, a cosa serve e come funziona
 - Paura e rischio
 - L'ansia
 - Differenze e somiglianze tra paura ed ansia
 - Come combattere stress ed ansia: il "buon decalogo" aziendale
 - Il mobbing
16. PREVENZIONE DELL'INFORTUNIO
- Due modi di decidere il comportamento
 - Norme e circostanze
 - Il pensiero sicuro
17. CONTRIBUTO INTERDISCIPLINARE ALLA MEDIAZIONE AZIENDALE
- La mediazione fra i protagonisti della sicurezza
 - La consulenza aziendale e la mediazione
 - Aspetti psicologico-organizzativi della conflittualità

Introduzione

Questa raccolta di argomentazioni nasce dal desiderio di “formalizzare” per iscritto l’esperienza accumulata negli ultimi anni. Così come mi capita di ricordare all’inizio degli incontri formativi, è bene istituire dei paletti prima di cominciare il discorso:

- Parliamo di **sicurezza**, e particolarmente nello specifico dei **luoghi di lavoro**;
- Ne parliamo in **ottica psicologica**, intesa quale contributo scientifico al tema;
- Lo facciamo in un **tempo/spazio limitato**, consci della necessità di non dilungarsi.

Il punto di vista professionale mi porta a considerare il *rapporto diretto con chi partecipa* ad un’attività formativa come *essenziale ed insostituibile*. Questo lavoro acquista significato nell’ambito di un percorso formativo di **gruppo**, oltre che individuale. Considerare questa lettura come “sufficiente” per raggiungere l’obiettivo sarebbe presuntuoso ed imperdonabile da parte mia, ma sarebbe soprattutto illusorio per chi si appresta a leggere questo manuale.

A proposito di **obiettivo**, sono sicuro che ciascuno ha il proprio. Questa premessa sarà utile se già in fase iniziale il lettore si pone la domanda: «Per quale motivo sto leggendo?».

Da subito vorrei porre l’accento sull’importanza di “porre delle domande”; è un meccanismo necessario ad “ottenere delle risposte”, che ci interessino e ci riguardino. Una lettura senza interesse porta inevitabilmente alla noia, alla perdita di tempo, ma soprattutto all’inutilità dell’azione stessa. Quando l’intenzione formativa offre risposte a domande non formulate, oppure tende a dire le cose che (testardamente) ci si è programmati, anch’essa rischia l’inutilità.

Oltre al coinvolgimento delle persone, penso che fornire il supporto scritto possa essere di aiuto per un ripasso delle considerazioni fatte a voce, oppure da stimolo per comprendere che l'**informazione** e la **formazione** non sono due semplici parole scritte nella normativa, ma rappresentano il cardine di un'intera strategia di prevenzione.

Talvolta mi sento chiedere:

«Che cosa c'entra lo Psicologo con la sicurezza sul lavoro?».

Una risposta di carattere generale può essere la seguente: è utile rivalutare alcune tematiche del lavoro, che prima erano considerate "secondarie". Per troppo tempo le questioni *tecniche* hanno avuto il totale sopravvento, e questo è vero in parte ancora oggi. Se con lo strumento della riflessione, ed attraverso la conoscenza, riusciremo ad intuire la *decisività* della dimensione psichica dell'uomo, allora il ruolo della **scienza psicologica** sarà chiaro.

1. Tutto è comunicazione

Un assunto fondamentale dal quale partire è il seguente: *non si può non comunicare*. Qualunque cosa noi facciamo, o non-facciamo, in realtà produciamo significati. Questo vuol dire, riguardo al nostro tema centrale, che in qualsiasi azienda esiste un modo di “pensare” e di attuare la **sicurezza**. A ciò si aggiunga che le persone in genere non hanno ambizioni particolari di farsi male o di far male agli altri (con qualche eccezione patologica). Talvolta ci capita di provare il desiderio di ferire qualcuno per antipatia o per vendetta, ma per fortuna siamo spesso in grado di limitare i nostri impulsi alle intemperanze verbali (offese, parolacce, imprecazioni e via dicendo).

Il problema col quale ci confrontiamo non è quindi quello di “imparare a comunicare”, perché tutti siamo in grado di farlo. La vera questione si gioca su “come” si comunica, in altre parole su quella che possiamo definire **competenza comunicativa**.

- Per fare un esempio: comunicare è un po' come una *danza*, a cui ciascun partecipante contribuisce nel rispetto di tempi, ritmi e regole. È essenziale saper coordinare un'attività che è pur naturale e densa di creatività.
- Un altro esempio: pensiamo alla differenza che passa tra una persona qualunque, che beve un bicchiere di vino, ed un *sommelier*. Entrambi “sanno” bere, ma è ben chiaro che il secondo ha una competenza in termini di valutazione della qualità ben diversa.

Abbiamo mai pensato di dare una “definizione” di cos'è la comunicazione? Potremmo provare a scriverne una, senza pretendere che sia la migliore.

Che cos'è la comunicazione?

Comunicare significa “mettere in comune”, interagire con gli altri, condi-

vedere ciò che è nostro, trasmettere e ricevere informazioni; a tal fine usiamo, sia consapevolmente sia non, una serie di messaggi il cui significato, in parte predefinito, è costruito attivamente.

Detta così, la definizione appare un po' teorica, quindi è bene fare un esempio pratico, ispirato al cosiddetto "modello botanico".

- Se io pianto un seme nella terra ed innaffio, esso ha in sé tutta la capacità di diventare germoglio e poi pianta. Allo stesso modo, un bambino fin dalla nascita è "immerso" in un clima fatto di relazione e comunicazione, quindi impara ben presto ad interagire e a comunicare. Ad un tratto la comunicazione diventa addirittura linguistica (e non solo). Non c'è, da parte del bambino, una "volontà" di imparare; c'è la *capacità* di farlo, ed il risultato "viene da sé" (a meno di patologie, o di condizioni di vita disagiate, cose che peraltro possono frenare anche un seme dal diventare germoglio). È di tutta evidenza che non ci sono in gioco solo potenzialità innate e condizioni ambientali. Molto può fare il seminatore, il genitore, l'insegnante, e così via.

L'adulto ha in sé quelle stesse potenzialità del bambino, ma ormai ha esaurito quella fase della vita in cui l'ambiente ha un effetto predominante. In compenso nel corso dello sviluppo acquisisce una facoltà molto utile ed interessante, che è l'*indipendenza nel prendere decisioni*. La comunicazione diventa meno casuale e spontanea (un bambino spesso dice quel che pensa senza remore, magari mettendo in imbarazzo i genitori), ed è utilizzata con lo scopo di provocare degli effetti sugli altri.

Diventa fondamentale la **competenza**, vale a dire il "**saper comunicare**".

In parte torna utile l'*esperienza*, che ci ha insegnato cosa è meglio dire o non dire, ma questa da sola non basta. Se l'esperienza fosse sufficiente, qualunque persona adulta non avrebbe nessun problema a comunicare. Purtroppo, lo sappiamo bene, non è così. La competenza comunicativa, come qualsiasi altra competenza, non si migliora solo "comunicando", cioè mettendo in pratica. Il rischio è quello del cosiddetto "effetto del dattilografo autodidatta":

Cos'è?

Quanti di noi sanno battere su una tastiera di computer? Quanti di noi usano tutte e dieci le dita per farlo? In realtà, la maggior parte di chi impara da sé, può diventare anche veloce, ma col limite di

sole due dita usate. Attraverso un percorso di apprendimento si può imparare a digitare con dieci dita, arrivando così a delle prestazioni altrimenti impossibili.

Un'altra parte della competenza comunicativa è "**sapere cos'è e come funziona**".

Per quest'obiettivo ci sono libri, corsi e quant'altro. È forse sufficiente? In parte sì, ma credo che ci sia dell'altro. C'è una terza parte della competenza comunicativa che non va trascurata, anche perché è la più complessa da ottenere. Ci ricordiamo il giardiniere ed il suo seme? Oltre a sapere come si fa, oltre ad avere esperienza, che cosa può rendere "speciale" questo giardiniere?

Qualcuno potrebbe chiamarla "passione", qualcun altro "amore", altri "vocazione", se non addirittura "pollice verde". Ciascuno la chiami come vuole, ma si tenga a mente che:

- Non si comunica efficacemente se non si riesce a "*saper essere comunicativi*".

In definitiva, possiamo costruire una nuova definizione:

La **competenza comunicativa** è l'insieme armonico di **capacità + conoscenze + esperienze** finalizzate alla trasmissione di contenuti.

- La **capacità** consiste nell'essere in grado di "fare comunicazione".
- La **conoscenza** è rappresentata dalle nozioni trasmesse durante l'atto comunicativo.
- L'**esperienza** è la percezione di elementi pratici cui fare riferimento quando si comunica.

*Conoscenza ed esperienza assieme fanno la **preparazione** di un formatore.*

C'è un'ultima riflessione, che concerne quell'aspetto della *competenza* che consente di affrontare situazioni impreviste. Talvolta capitano problemi nuovi, o argomenti che mettono in "imbarazzo" i ragionamenti fatti, oppure ci s'imbatte in persone particolarmente polemiche. In questi casi entra in azione quel misto di autocontrollo e creatività, che consente di mantenere viva l'azione formativa, di non perdere credibilità, di raggiungere in ogni caso l'obiettivo previsto.

È utile "*saper risolvere problemi imprevisti*"

Bisogna parlare risultando credibili, avendo fiducia nel valore della condivisione, mostrando rispetto per le opinioni altrui anche quando sappiamo (o riteniamo) che sono sbagliate.

Insomma, non si può pensare di trasmettere il **valore della sicurezza** in un'azienda se non:

- Conoscendo le norme, le procedure e gli strumenti
- Conoscendo la tecnica dell'informazione e della formazione
- Conoscendo e condividendo il valore stesso di cui si parla
- Dando il buon esempio
- Incentivando i buoni comportamenti
- Applicando sanzioni per le violazioni più gravi ed evidenti

2 Punti di vista

I contenuti della legge vigente (facilmente reperibili, per esempio in Internet) possono essere letti anche nella chiave di alcuni aspetti psicologici.

Spesso ho affermato che, se l'attuale normativa non fosse stata mai scritta, nel parlare di sicurezza sul lavoro *direi le stesse cose che dico*. Ho la sensazione, molto concreta in verità, che già il famoso D.lg. 626 del 1994 abbia *recepito* più di quanto abbia *prodotto*. La parte più lunga e difficoltosa del lavoro degli ultimi anni è consistita nella diffusione capillare del valore-sicurezza nel mondo dell'impresa.

La normativa preesistente già affrontava il problema. Con la "626" l'Italia dimostrò di recepire alcune "direttive europee". Dei tanti motivi che sono alla base di questo adeguamento di legge, a me piace ricordare la parte che ritengo più aderente alle mie competenze. Storicamente il problema della sicurezza è stato affrontato da due punti di vista prevalenti:

Quello **ingegneristico-tecnico**. A mio parere, il progresso nella scienza e nella tecnica ha fatto in modo che il lavoro sia diventato più efficace, efficiente ma anche più agevole e sicuro. Gli aspetti tecnici rivestono un ruolo di rilevanza insostituibile sul tema.

Quello **legislativo-giurisprudenziale**. Il compito delle istituzioni è da sempre quello di regolare la convivenza civile, e porre le basi normative per il benessere dei cittadini. Non sempre la politica si dimostra ineccepibile, ma il suo ruolo è indispensabile. La magistratura, con le sentenze, contribuisce anch'essa nei fatti ad indirizzare le azioni. A ciò si aggiunga che in tema di sicurezza le leggi che abbiamo sono oggettivamente *buone*.

Purtroppo, devo rilevare che l'aspetto più trascurato è proprio quello **psicologico-organizzativo**, al quale faremo ampio riferimento.

Mi capita frequentemente di citare a quello che ho sinteticamente denominato “**fattore H**”, dove la “H” sta per “*homo sapiens*”, la specie alla quale tutti noi apparteniamo.

- Per esemplificare paragono il tema della sicurezza ad una lega di metalli. Ipotizziamo che questa sia costituita per il 50% dal materiale “A”, per il 40% da “B” e per il 10% da “C”: qual è più importante?

Affrontare la sicurezza sul lavoro considerando solo aspetti tecnici e giuridici ma trascurando il “fattore H”, fa sì che il risultato sia monco. Lo sarebbe anche ammettendo che il fattore umano sia una questione di peso inferiore rispetto alle altre. La risposta alla domanda è semplice: A, B e C sono tutti ugualmente importanti, perché se ne manca uno non c'è *quella* particolare lega. A questo punto ritengo inutile quantificare l'importanza di “H”, però è chiara l'urgenza di ribadire che *va tenuto in conto*.

L'impostazione legislativa negli anni '90 ha prodotto qualcosa di nuovo rispetto al passato:

- un'impostazione diversa nell'affrontare le problematiche della sicurezza;
- un ruolo per il datore di lavoro più coinvolto e responsabilizzato;
- un ruolo per il lavoratore dipendente più “centrale”, da informare e formare ma soprattutto da coinvolgere nella gestione del sistema di prevenzione e protezione.

Ad un'attenta lettura del testo di legge, c'è un uso diverso dei verbi rispetto al passato: “esigere” diventa “*richiedere*”, oppure “rendere edotti” diventa “*formare*”. È chiaro fin dalla Costituzione repubblicana che bisogna tutelare il lavoro e la salute, ma affinché ciò si realizzi bisogna che **la prevenzione** diventi argomento da inserire nella gestione dell'impresa, anzi **deve persino orientare la produzione**.

È pur vero che molti imprenditori hanno percepito gli obblighi previsti come una vessazione nei loro confronti; personalmente comprendo questo fatto, e lo attribuisco ad un fenomeno che ho definito “mentalità della *partita doppia*”.

Cos'è?

L'imprenditore, quando *pensa* alla “sicurezza”, ne contabilizza immediatamente i costi: organizzativi, procedurali e strumentali. Inoltre il grado di responsabilità pesa come un macigno, e l'idea che prevale negli imprenditori è questa: «Qualunque cosa succeda, sono io a pagarne le conseguenze !».

Credo che sia necessario cambiare il modo di “pensare”, per una serie di motivi:

- gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali rappresentano un notevole carico economico per la comunità, ed un inaccettabile danno alla persona ed alle famiglie;
- la prevenzione passa proprio per l'attuazione delle norme di legge, che vanno integrate con il patrimonio di esperienza tipico di ogni singola attività produttiva;
- l'introduzione di un sistema di prevenzione e protezione, assieme ad una corretta gestione della qualità, porta anche ad indubbi benefici produttivi, sia per le persone (che lavorano più serenamente) sia per l'azienda (che produce meglio ed anche di più).

Troviamo aspetti psicologici persino nella terminologia usata nella normativa, che afferma il bisogno del **lavoratore** di essere **formato** alla sicurezza, e **non solo informato** sui rischi che corre. La *partecipazione alla formazione* diventa il momento centrale di questa nuova cultura della sicurezza, nella quale non si “esige” che un lavoratore si adegui senza capire, ma si “*richiede*” alla persona un coinvolgimento attivo per il bene suo e di tutti gli altri.

Per quanto riguarda la responsabilità civile e penale del datore di lavoro, serve un po' di chiarezza. Varie sentenze della Corte di Cassazione confermano alcuni principi di fondo di cui bisogna prendere atto. Facciamo alcuni esempi.

- Vale la regola della “**sicurezza oggettiva del luogo di lavoro**”, perciò se un operaio si ferisce per *distrazione*, l'inchiesta andrà comunque a verificare se è stato fatto tutto ciò che era necessario *prescindendo dai fattori di variabilità individuale riconducibili alla condotta dei lavoratori*. In questo caso impariamo che:
 - nel valutare i rischi, bisogna anche saper prevedere i rischi di una condotta imprudente. Impariamo anche che bisogna occuparsi del fatto che i lavoratori “apprendano la prudenza”.
- Il datore di lavoro è sanzionabile anche se la condotta del lavoratore è generata da *imperizia*. Questo per il **principio della “responsabilità oggettiva”**, che è tale per cui la mancanza di precauzione, di tecnica di prevenzione, di informazione e formazione del dipendente ricade necessariamente su chi ha il massimo del potere decisionale: l'imprenditore stesso. Da questo caso impariamo che:
 - l'imprenditore, i suoi collaboratori, gli stessi dipendenti, devono

assicurarsi che tutte le misure necessarie alla prevenzione siano messe in atto.

La verità che va ribadita con forza è riassumibile affermando che la legge non ammette ignoranza ed è severa, ma se ben applicata garantisce due risultati importanti:

1. Una **riduzione notevole del rischio**, quindi la probabilità che accadano fatti spiacevoli diventa veramente residuale, in pratica bassissima;
2. Nel caso che un fatto infortunistico dovesse lo stesso verificarsi, l'inchiesta non potrebbe che rilevare la correttezza del sistema di prevenzione; ciò porterebbe a **scagionare il responsabile** della sicurezza oppure all'adozione di sanzioni minime.

Per concludere questa brevissima incursione negli aspetti legali, una considerazione personale: lo scopo del legislatore è chiaro, in pratica agire con la forza prescrittiva per costringere il mondo del lavoro ad occuparsi seriamente di un problema, che altrimenti sarebbe lasciato alle sole buone intenzioni. Penso che molti corsi sulla sicurezza, tante parole spese a parlare di "cultura della prevenzione", molti Dispositivi di Protezione Individuale presenti nelle aziende, taluni risultati raggiunti, molto di tutto questo si deve ad una legge, che ha posto il problema della salute in primo piano nel mondo del lavoro. Penso inoltre che tutto si possa migliorare, però mi batto affinché da ora, da subito, si cominci ad operare costruttivamente e positivamente per l'obiettivo prefissato.

Mi sprona che molte imprese ed imprenditori hanno capito che il tema della sicurezza può essere un punto di forza nella costruzione della qualità totale in azienda. Per quegli imprenditori, la legge ha smesso di essere una nemica per diventare un'alleata.

3 Dati e riflessioni sul valore della sicurezza

Non ho mai pensato che il “terrorismo dei dati” serva a qualcosa. Eppure non si può fare a meno di proporli, sia per effettuare una lettura realistica dei numeri, sia per dare un panorama del fenomeno di cui ci stiamo occupando.

Gli infortuni continuano a flagellare il mondo del lavoro, sia in Italia sia in Europa. Nei paesi dell'U.E. (con riferimento alla “vecchia” Europa composta da 12 stati) si registrano circa **cinque milioni di infortuni** ogni anno. Ovviamente si tratta di dati *ufficiali*, che non tengono in conto né il lavoro “nero”, né gli infortuni non denunciati o fatti passare per incidenti domestici o del tempo libero.

Da specificare:

- Nella casistica riportata, è considerato “infortunio” un episodio che *comporta un'assenza dal lavoro per più di tre giorni*.
- Le vittime del lavoro nell'U.E. sono circa 6.000 ogni anno (il 20-25% dei quali nella sola Italia).

Di cosa si muore sul lavoro? Nella varietà delle situazioni alcune tipologie sono ricorrenti. Vediamo alcuni esempi, a puro titolo descrittivo:

- Caduta dall'alto. È frequente denotare l'assenza di protezioni e della cintura anticaduta (le prime rendono improbabile cadere, le seconde impediscono di precipitare).
- Schiacciamento da parte del trattore, o di altri mezzi pesanti, oppure ribaltamento del muletto, o caduta di carichi sospesi. Episodi di schiacciamento nell'industria estrattiva.
- Esalazioni tossiche. Talvolta, a fronte di un primo “incidente”, l'episodio si aggrava per i maldestri (seppur generosi e talvolta eroici) tentativi di aiuto.
- Caduta dentro macchine in movimento. Episodi tipici accadono duran-

te le operazioni di manutenzione, effettuate da personale non esperto o in mancanza di dispositivi che evitino la messa in funzione accidentale dell'impianto.

- Tumori. Spesso accade che l'esposizione a particolari sostanze manifesti, nel tempo, una disposizione a fenomeni cancerogeni. Ad es. i tumori generati dalle polveri del legno.

È necessario ricordare che l'evento-morte è solo la punta dell'*iceberg*, perché l'infortunio causa anche tutta una serie di invalidità. L'INAIL rileva ogni anno un numero che si aggira attorno al **milione** di infortuni sul lavoro denunciati (circa 978.000 nel 2003), e molte migliaia di questi corrispondono a persone "rovinati" da lesioni gravissime ed invalidanti. Questo è l'aspetto drammatico, sia perché molto più frequente dell'evento-morte (circa 0,14% del totale infortuni), sia perché le conseguenze sono dolorose per l'individuo e la sua famiglia. In una società civile è giusto aiutare gli invalidi ad alleviare le loro pene in tutti i modi possibili, ma non bisogna dimenticare che si tratta comunque di una sofferenza. Il risarcimento, la pensione di invalidità, la tessera per usufruire gratis dei mezzi pubblici e quant'altro sono solo dei palliativi, il cui costo sociale è il problema minore. È il **costo psicologico** quello più pesante, specialmente se pensiamo che la capacità produttiva e lavorativa dell'individuo è essenziale per sentirsi indipendenti e (a volte) gratificati.

Il *lavoro* ha varie funzioni, oltre a quella prevalente di natura economica, vale a dire che orienta anche lo sviluppo soggettivo, relazionale, sociale. Succede però che il lavoro è spesso vissuto come sgradevole fonte di frustrazione.

È facile rilevare alcuni paradossi, che emergono dai dati cui abbiamo accennato:

- La mortalità per incidente stradale nella sola Italia ogni anno è ben superiore alla mortalità sul lavoro in tutta Europa (!), quindi la sicurezza stradale è una grave emergenza (per di più spesso l'incidente stradale avviene mentre ci si sposta per motivi di lavoro...);
- gli infortuni "domestici" sono circa *3,5 milioni* (con 8.000 morti l'anno), un numero imponente di cui si parla pochissimo;
- i morti per causa del fumo, in Italia, sono 90.000 ogni anno (è un numero *enorme*).

Perché quindi occuparsi del fenomeno lavorativo?

Ritengo che un primo argomento è rintracciabile in questa considerazione: il rischio stradale, domestico, da fumo di tabacco, o altri rischi che

non sto ad elencare, rientrano in quell'alveo delle attività dove la persona esercita un'ampia libertà personale. L'ambito lavorativo invece offre maggiori occasioni per un confronto attivo con gli *altri*, con le *norme*, con le *procedure*, quindi si presta ad un filtro più facile per ciò che riguarda il controllo del comportamento.

A mio avviso una seconda risposta sta proprio nella *essenzialità del lavoro*. L'uomo non sceglie di lavorare, deve farlo. E non solo per mantenersi, ma anche perché nel lavoro c'è buona parte della stessa "consistenza" della propria umanità. È abbastanza chiara l'idea che emerge dal famoso motto secondo cui "il lavoro nobilita l'uomo". Accade che si possa assumere un **atteggiamento fatalistico** nei confronti dell'eventualità di un incidente, molte persone infatti non si preoccupano di fare un'effettiva prevenzione, quasi che il lavoro sia un ambito talmente "obbligato" da bloccare qualsiasi possibilità di "scelta". Invece *la scelta si può fare*, anzi *si deve fare*. Questo è il senso profondo di una "cultura" della sicurezza.

Il nostro modo di lavorare va riequilibrato, va tarato su un concetto che può essere definito "centralità non-esclusiva"

Cos'è?

Il lavoro va vissuto come strumento *importante ma non esclusivo* di realizzazione dei propri bisogni, delle proprie capacità e della propria umanità.

Semplificando si potrebbe dire "Non vivo-per-lavorare ma *lavoro-per-vivere*". È in quest'ottica che si comprende come l'infortunio non è un'eventualità che il fato, o la sfortuna, mi può appioppare mentre ho il dovere/obbligo di lavorare. L'infortunio è un inaccettabile freno alla vita, nella sua essenza o nella sua qualità, e quindi va evitato poiché la salute è un bene molto fragile, facile da perdere e difficile da recuperare.

Sarebbe utile fare un passo in là, parlare di *cultura della prevenzione*, affermare che si può cogliere l'opportunità, data dall'*obbligo* di "fare sicurezza" sul lavoro, per passare ad un atteggiamento migliore, che porterebbe i suoi effetti anche in una positiva regolazione dei comportamenti individuali.

Riguardo ai due esempi succitati, mi sembra giusto fare due precisazioni:

1. Molti infortuni sul lavoro, come detto, avvengono durante gli spostamenti, quindi una parte dell'emergenza stradale riguarda anche il tema di cui ci stiamo occupando. La questione si diversifica quando parliamo di qualcuno che guida in stato alterazione psico-fisica (da sonno,

da rabbia, da alcool, da droghe, etc.): in quel caso l'individuo *sceglie* di rischiare su un piano del tutto individuale.

2. Il fumo è acquistato e consumato deliberatamente, quindi ancora una volta si tratta di una scelta di rischio, che oggi non si può più considerare accidentale. Il rischio legato al fumo è noto e grave, e persino indicato sui pacchetti di sigarette stesse.

Già nel 1988 la Corte di Cassazione aveva sancito il principio che tutela l'individuo indipendentemente dal tipo di patologia e lavorazione che svolge, basta che venga *provata* l'origine lavorativa del danno subito. Oltre che rispettare la Costituzione, quest'idea di fondo trasmette un messaggio ampio, vale a dire la tutela dell'attività lavorativa in quanto tale, il diritto-alla-salute, il concetto ineluttabile che *prevenire è meglio di curare*.

Può essere utile porsi delle domande:

- Perché nel Nord Europa ci si infortuna molto meno che nel Sud Europa?
- Perché gli uomini, a parità di mansione, si infortunano di più delle donne?
- Perché la frequenza degli infortuni mortali cresce con l'età?
- Perché la frequenza degli infortuni lievi diminuisce con l'età?

Proviamo a sintetizzare alcune considerazioni, un po' generiche e soggette ad eccezioni:

- nel Nord Europa c'è una "cultura della sicurezza" avanzatissima;
- gli uomini sono talvolta più esibizionisti, ma soprattutto meno "attenti" ai dettagli;
- i lavoratori esperti hanno più "malizia" ma meno riflessi;
- i lavoratori giovani sono irruenti ed inesperti, ma tendenzialmente reattivi.

Il nostro modo di fare talvolta evidenzia forti contraddizioni. Basti pensare a quanta gente ha smesso di mangiare carne a seguito della vicenda "mucca pazza" (che in Italia ha provocato una vittima accertata tra gli umani, e pochi casi tra gli stessi bovini...) mentre quotidianamente ha continuato a fumare o a salire su un ponteggio non a norma, senza nemmeno il caschetto in testa.

La domanda viene quasi naturale: *perché l'essere umano rischia?*

4. Il concetto tecnico-scientifico di “rischio”

Tutti pensano di sapere che cosa sia il **rischio**, ma è sufficiente chiedere a qualcuno di darne una definizione chiara ed operativa per scoprire che il concetto non è così intuitivo come sembra. Ad esempio, è molto frequente denotare una confusione tra “pericolo” e “rischio”.

Con la parola **pericolo** si intende:

“Una fonte di *possibili* lesioni o danni alla salute”.

Una macchina può essere definita “pericolosa” a causa di una sua intrinseca capacità di provocare un danno.

Il pericolo può essere:

- evidente o nascosto,
- riconoscibile o irrinconoscibile,
- grave o lieve.

In ogni caso corrisponde ad una *potenzialità dannosa*.

Sono certo che, leggendo questa definizione, è facile trovare molte analogie col concetto di *rischio*. Può essere utile fermarsi un attimo e domandarsi: è vero che pericolo e rischio sono la stessa cosa? Non solo per la teoria, ma *in pratica* il rischio va definito in un altro modo.

Mi capita spesso, in particolare quando conduco gruppi di adolescenti, di introdurre il tema del rischio utilizzando dei dadi da gioco. L'esempio è semplice:

- Se “punto” del denaro sull'uscita del numero 2, il “pericolo” è quello di provocare un danno alle mie finanze;
- Tale pericolo è legato al fattore **probabilità**: sapendo che il dado ha 6 facce (e supponendo che non sia “truccato”...) quante probabilità ho di *perdere*? Sicuramente 5 su 6 (83,3%). Per converso avrò 1 probabilità su 6 (16,6%) di vincere.

La banalità dell'esempio mi consente di fornire una prima definizione di **rischio**:

- È la *parte negativa* della probabilità.
- Una macchina può essere definita "rischiosa" a causa dell'incuria nella manutenzione, che aumenta la probabilità di incidenti.

Sofferamio l'attenzione sul fatto che nella vita le scelte e le decisioni comportano delle *alternative*, e che queste sono legate ad esiti più o meno positivi/negativi. È la parte negativa che definisce il rischio. Fino a qui tutto sembra chiaro, anche se non si coglie ancora la differenza concettuale tra *pericolo* e *rischio*.

Tutto si spiega con una seconda e più completa definizione di **rischio**:

- Combinazione di **probabilità** e di **gravità** delle possibili lesioni o dei danni alla salute che si possono verificare in una situazione di **pericolo**.

È possibile effettuare una sintesi con questa formula:

$$R = P \times D$$

(Rischio) = (Probabilità di infortunio o malattia) x (Entità del Danno eventuale)

In sintesi,

- mentre il **pericolo** è la fonte stessa dell'eventuale danno (ad esempio il fuoco, il rumore, una sostanza chimica, etc.)
- il **rischio** (nel suo significato più tecnico) è la *probabilità che il pericolo diventi effettivamente dannoso*. Tale probabilità va commisurata anche alla portata del danno.

Facciamo due esempi:

- Se taglio a fettine una carota, il coltello rappresenta una fonte di pericolo. Il rischio è dato dal prodotto della probabilità di tagliarmi (statisticamente abbastanza elevata) per l'entità del danno (lieve, nel senso che basta un cerottino per medicarsi).
- Nella centrale nucleare, le sostanze radioattive sono una fonte di pericolo. Il rischio è dato dalla probabilità di fuoriuscita (statisticamente bassissima) per l'entità del danno (catastrofica, basta pensare a Chernobyl).

Questi due esempi dimostrano, al di là di ogni dubbio, che la probabilità di incidente (da sola) non basta a definire il rischio.

Qualsiasi attività comporta un'ipotesi di rischio, che in parte possiamo

definire “**generico**”, legato a qualsiasi cosa possa capitare (scivolare mentre si passeggia, scottarsi scolando la pasta, etc.), ma che nel nostro contesto è bene inquadrare come **rischio professionale**. Esso dipende dall’interazione uomo-ambiente così come delineata in un ambito lavorativo.

È fondamentale inoltre conoscere la differenza tra **infortunio sul lavoro** e **malattia professionale**:

- Un **infortunio** è un danno all’individuo che consegue ad un *incidente*, la cui causa sia “violenta” (ovvero con lesione immediata) e che sia connotato da non-prevedibilità.
 - Non-prevedibilità sembrerebbe significare “infortunio imprevedibile”, invece implica che un individuo *non preveda di infortunarsi* (cioè che non lo faccia apposta). Se qualcuno provoca a se stesso un danno volontario non ha diritto al risarcimento.
 - Il concetto di *incidente* prevede sostanzialmente un accadimento fuori delle normali attese, ma in sé e per sé non implica il danno (potrei avere un “incidente” con l’auto ma non farmi male, cioè non “infortunarmi”).
 - Infine va precisato che l’infortunio è “sul lavoro” quando avviene sul luogo o in occasione di attività lavorativa.
- La **malattia professionale** è un danno all’individuo (addebitabile al luogo o all’attività lavorativa), la cui azione è però “lenta” o “per gradi”, e talvolta può essere connotata da *prevedibilità* (ad es. se inspiro le polveri di amianto, che sono dimostrate cancerogene, essendo a conoscenza del rischio ecco che la malattia è *prevedibile*).

Alla luce di tutte queste considerazioni, e di quelle che faremo, diventa ovvio che la necessità, sancita dalla legge, di redigere un **documento di valutazione dei rischi** non è una formalità burocratica, ma un essenziale strumento di prevenzione. Infatti, **valutare i rischi** significa fare un’analisi attenta e globale della *probabilità* e della *gravità* di possibili lesioni, in situazioni pericolose presenti in azienda. Tutto ciò con l’evidente scopo di scegliere le adeguate misure di sicurezza.

A tal proposito, è bene ricordare la differenza tra misure di **prevenzione** e di **protezione**. Utilizzeremo un esempio, cioè quello dei *danni da rumore*. Quale premessa, è utile sapere che il *rumore* è una delle fonti di pericolo più subdole, perché manifesta i suoi effetti nel tempo. Esso può condurre alla riduzione dell’udito (*ipoacusia*) o persino alla sordità in modo graduale, e quindi difficile da riconoscere se non quando una buona parte del danno è già fatta. Bisogna anche ammettere che, nel campo del

rumore, negli ultimi anni sono stati fatti passi da gigante nel ridurre i danni, a riprova di come la prevenzione, se attuata, *funziona*.

- **Prevenzione:** applicazione di misure *tecniche – organizzative – procedurali – comportamentali*, per impedire che l'evento dannoso si verifichi. In sostanza, fare manutenzione dell'impianto, o nel caso dell'esempio *ridurre il rumore alla fonte* vuol dire pre-venire, intervenire "a monte"
- **Protezione:** non sempre si può contenere la *fonte pericolosa*, ecco quindi che è necessario predisporre mezzi materiali ed organizzativi, designare e formare persone affinché si contengano gli effetti. In pratica, abbiamo due tipi di "protezioni"
 - *Protezione individuale:* ad esempio le cuffie anti-rumore (o in generale i D.P.I., detti appunto *Dispositivi di Protezione Individuale*);
 - *Protezione collettiva.* Esempi:
 - * la segnaletica, come un *divieto d'accesso* che vale per tutti, tranne per gli autorizzati (che devono essere specificamente formati ad accedere in sicurezza) ;
 - * la *riduzione dei tempi* continuativi di lavoro per il personale esposto (affinché il lavoratore abbia delle "pause" nell'esposizione al pericolo) associata ad una maggiore *turnazione* (per garantire la produttività).

N.B.: quale criterio generale è bene che le misure di protezione collettiva siano considerate prioritarie rispetto a quelle individuali, cioè che queste ultime vengano considerate *dopo* aver messo in sicurezza il "gruppo" di lavoro.

Si parla del cosiddetto **circolo virtuoso** della valutazione dei rischi:

- Identifico i pericoli e valuto i rischi che ne derivano.
 - *Quale probabilità c'è che il tale **pericolo** crei un danno?*
- N.B.: la probabilità viene in genere valutata in scala Bassa – Media - Alta.
- Seleziono in modo corretto le attrezzature, i prodotti e l'organizzazione del lavoro.
 - *Cosa dicono l'esperienza, la normativa, i consulenti?*
- Controllo che i provvedimenti siano appropriati.
 - *Sono adeguati alla normativa? Funzionano?*
- Se devo prendere altri provvedimenti, individuo le priorità
 - *Dove agire prima?*

Affinché tutto questo si realizzi il legislatore ha previsto l'istituzione in azienda del **Servizio di Prevenzione e Protezione**, con la funzione di

gestire in modo permanente ed organico la valutazione, la riduzione ed il controllo dei fattori di rischio. Il **lavoratore dipendente** oltre ad appoggiarsi, come in passato, su chi ha più anzianità ed esperienza (i cosiddetti "preposti di sicurezza"), diventa *parte attiva* per tutelare la propria ed altrui sicurezza.

Avendo ben chiaro i concetti sopra esposti, è il momento di lasciare spazio al **concetto psicologico di rischio**.

5. L'amore del rischio

I comportamenti che definiamo *assunzione di rischio* sono frequentemente associati ad una "percezione di invulnerabilità". Vale a dire che ciascuno ha l'impressione che le cose negative capitino sempre agli altri ("Non sarò mica così *sfigato*...?"), e che noi invece godiamo di una specie di *lasciapassare* per la vecchiaia felice. In psicologia il fenomeno è noto col nome di **egocentrismo cognitivo**, una condizione normale che è tipica dell'adolescenza.

Che cos'è?

In sostanza si riconduce a due fenomeni (uno complementare all'altro):

- sopravvalutazione delle conseguenze positive di un'azione, e pensiero orientato agli effetti a breve termine dei comportamenti
- sottovalutazione delle conseguenze negative di un'azione, e scarso rilievo dato agli effetti a lungo termine dei comportamenti

Esempio: fumo sul posto di lavoro.

A cosa penso:

- mi piace, mi rilassa, mi fa lavorare più felice, è un diversivo dalla *routine*, non è vero che fa male, sono "affari miei" se fumo, etc.

A cosa non penso:

- non mi lascia libere le mani, mi va il fumo negli occhi, affumico chi mi sta attorno, mi rovino la salute, espongo l'ambiente al rischio d'incendio, io rischio malattie future, etc.

Bisogna aggiungere che nella nostra società fattori come *l'immagine*, la *prestazione*, *l'audacia*, ed altri ancora, sono considerati ad alto *valore sociale*.

Nella mia esperienza professionale non mancano esempi di ragazzi che, al loro ingresso in un cantiere, vedono frustrate le proprie buone intenzioni. Dopo averli formati alla sicurezza, questi si presentano col caschetto e la

cintura, col risultato di suscitare sorrisi e battute da parte degli altri. "Sei una *femminuccia?!".* La battuta è indicativa del fenomeno culturale in base al quale fare sicurezza equivale a comportarsi da "deboli" (ma sarà vero che le *femmine* sono deboli?).

Come spiegare il fenomeno della ricerca del rischio?

In parte agisce una naturale **spinta biologica**.

Essa porta l'individuo a rendersi autonomo ed emancipato. In un mondo fatto di regole e perlopiù "ovattato", gli individui talvolta sentono un bisogno insopprimibile di "sfida", di rischio. Tale bisogno viene soddisfatto affrontando un certo grado di pericolo: è così che si dimostra agli altri e a se stessi di avere competenza, abilità, coraggio e sicurezza di sé. Il tutto assume un gusto maggiore se accompagnato da elementi di trasgressione e di sfida ai valori. In quest'ottica il rischio non si caratterizza per le negatività cui espone, ma per gli elementi positivi e desiderabili che può offrire (ammirazione, prestigio, etc.).

In altri casi il rischio viene assunto per trovare una propria **identità** personale e di gruppo.

Tutti occupiamo ruoli e spazi, e passiamo del tempo in gruppi di nostri simili, che finiscono per avere un'influenza concreta e tangibile sull'individuo. Ecco perché è importante formare il *gruppo* alla sicurezza, poiché un solo individuo che si comporti "diversamente" può risultare emarginato.

Un altro alimento del rischio è la **ricerca di sensazioni piacevoli ed intense**.

Talvolta ci si sente "vivi" ed "attivi" grazie a forti emozioni. Particolarmente ricercate sono quelle che concentrano il loro effetto nel breve periodo.

Basta pensare a chi ama lanciarsi dai ponti con funi elastiche (il "*bungee jumping*") allo scopo di cercare un'emozione intensa ed insolita.

Non mancano i casi di comportamenti a rischio dettati da stati di **disagio psicofisico**.

L'individuo insicuro di sé è propenso (più di altri) ad emozioni estreme come *rabbia – tensione – tristezza – euforia – gioia – entusiasmo*. Si crea così un eccesso di stimoli cui si può reagire attuando comportamenti pericolosi, tesi a scaricare la tensione.

Per fare un esempio, pensiamo alle volte in cui, a causa di una grossa

arrabbiatura, si sale in macchina “sgommando” a tutta velocità ed affrontando le curve come se si fosse in pista.

L'ambiente di lavoro può dare il suo contributo.

Non è detto che l'eccesso di stimolazione derivi solo dalla nostra personalità. Se le relazioni sociali nell'organizzazione di lavoro sono insoddisfacenti può derivarne insofferenza, noia, demotivazione e conseguente rottura dei valori e delle regole.

In generale si può dire che:

assumere dei rischi è sempre indice di un “orientamento al presente”, di un privilegio del piacere immediato rispetto ad un pensiero più riflessivo e maturo.

Il processo di pensiero attraverso il quale si attribuisce la causa agli eventi spesso funziona in modo banalizzante. Alcune stime evidenziano che circa il 30% delle persone ritiene che avere o no incidenti dipenda dal “caso”, o meglio dalla *sfortuna* (vedi cap. 10). Addirittura molte persone, che hanno sperimentato un incidente, *non cambiano* l'atteggiamento e l'orientamento al rischio, poiché l'episodio viene ricondotto nella fatalità.

In definitiva, alla base dei comportamenti rischiosi c'è spesso l'**impulsività**, ma c'è anche una certa quota di **mancanza di controllo** su ciò che accade fuori e dentro di sé. Per spiegare tali fenomeni spesso si fa riferimento ad alcune forme di disagio sociale dell'individuo, ma non è detto che sia sempre così.

Un elemento sul quale abbiamo già puntato l'attenzione è quello che indica il genere maschile come più esposto al rischio di quello femminile. Molti pensano che ciò accada perché gli uomini lavorano “di più” o perché fanno lavori più pericolosi. Questo è un classico *errore di pensiero*, che si basa su stereotipi e non considera altri elementi:

- è vero che le statistiche considerano un numero di addetti uomini *doppio* rispetto al numero delle donne; quindi ci si aspetterebbe che per ogni infortunio al femminile ce ne siano due al maschile. Invece se ne contano 4 a 1.
- I dati storici evidenziano come, *a parità di mansione*, il rischio femminile è di poco inferiore ad 1/3 di quello maschile, e il dato è stabile nel tempo.
- Se limitiamo l'analisi ai casi di infortunio mortale, scopriamo che il rapporto è di 9 a 1. Ogni dieci morti sul lavoro solo una è donna.

Credo che sia necessario porsi una domanda di questo tipo: *“È possibile identificare qualcosa di femminile nel tema della sicurezza sul lavoro, che possa essere di aiuto a tutti?”*

Al di là della battuta che viene facile, cioè che “sicurezza” è una parola di genere femminile, ritengo che la neurofisiologia abbia dimostrato con sufficiente chiarezza l'innata dote comunicativa della donna. Ciò è particolarmente vero nel campo della *comunicazione non-verbale* (vedi cap. 11).

6. La sicurezza “soggettiva”

A questo punto, le nostre nozioni in tema di rischio sono sufficientemente mature per affrontare la parte più “difficile” dell'argomento. Abbiamo capito cos'è il rischio, abbiamo spiegato perché capita di cercarlo invece che di evitarlo. Ci manca il terzo tassello:

Si può prevenire il comportamento rischioso?

È possibile identificare **due grandi categorie di giudizio**:

1. VALUTATIVA

Si può esprimere una *valutazione* sul grado di pericolosità in funzione dell'**esperienza** e del **buon senso**, facendo anche riferimento alle **normative** ed alla **buona prassi**. Tutto ciò ha un gran valore teorico, che diventa pratico *dopo* aver conosciuto e/o imparato a riconoscere i rischi.

Esempio: posso affermare che lavorare con l'elettricità è rischioso perché:

- a. ho provato cosa vuol dire la “scossa” (esperienza);
- b. capisco che la corrente elettrica può causare folgorazione (buon senso);
- c. c'è una legge che impone l'uso di materiali isolanti (normativa);
- d. ho imparato *sul campo* a maneggiare i fili in un determinato modo (prassi).

2. PREDITTIVA

Posso dare un giudizio sulla base di una *predizione* (che non va certo intesa come un consiglio astrologico o di un veggente...). L'attività predittiva è quella che valuta *prima* quali possano essere le conseguenze di una data azione.

Esempio: devo salire su un ponteggio per praticare un foro nel muro. È qui che si misura l'azione umana: se alla valutazione “oggettiva” del

grado di sicurezza con cui lavorare non corrisponde una *messa in pratica* delle misure di prevenzione e protezione, ecco che l'intero impianto preventivo non produce più effetti (ricordiamo il "fattore H" di cui parlavamo all'inizio?).

Alla base dei comportamenti-a-rischio:

- a. magari non ho mai provato a cadere da un ponteggio (non-esperienza), oppure ho visto qualcuno cadere ma penso fosse colpa sua (esperienza indiretta ed errore di valutazione). Oppure ancora, ho provato cosa vuol dire cadere, ma penso che sono forte e che non succederà più (esperienza diretta e percezione d'invulnerabilità);
- b. capisco che si può cadere (buon senso), ma sono convinto che non può succedere a me (percezione d'invulnerabilità);
- c. non conosco la legge e non so cosa prescrive la normativa, oppure conosco cosa bisogna fare ma mi guardo bene dall'applicarlo (se non in caso d'ispezione);
- d. ho imparato sul campo a fare come fan tutti, la cosiddetta *prassi dell'insicurezza*.

Un buon giudizio è frutto dell'uso di *entrambe* le categorie: **valutativa + predittiva**.

Un altro *esempio* può essere d'aiuto.

Può darsi che nell'attività di un falegname non gli sia mai accaduto di tranciarsi un dito con la sega circolare, nemmeno a quelli che conosce. Questo fatto può portare a pensare che si tratti di un'eventualità remota, "sfortunata", che capita solo agli imbranati. Innanzi tutto è bene dire che le normative dicono chiaramente come procedere e che tipo di attrezzature usare. Inoltre non deve essere necessario avere avuto un'esperienza drammatica per sapere come comportarsi (anzi l'esperienza in sé dimostra l'impreparazione). Infine bisogna mettere in pratica e non limitarsi alla teoria.

Una nota riguardo a **teoria e pratica**. Spesso ho sentito dire che "si fa molta teoria mentre la pratica è un'altra cosa". Ricordo in particolare il commento di un imprenditore (edile) alla fine di una giornata formativa, queste (più o meno) le parole:

«Guardi dottore, è stato tutto molto interessante, e lei preparato e convincente. Ho appreso tante cose, e capito perfettamente il discorso che avete fatto [*riferito a tutto il corso*]. Però non posso applicare le cose che dite, e dovete capire che se voglio continuare a tirare avanti la baracca dovrò lavorare come ho sempre fatto».

Premesso che probabilmente quest'uomo ha poi attuato almeno alcune delle misure di prevenzione apprese nel corso, spero che sia evidente la difficoltà soggettiva e psicologica con la quale ci si imbatte. Pur di non cambiare la sua *teoria* dell'azienda (che, parole testuali, è una "baracca"), lui non si sente disposto a mettere in *pratica* le norme di sicurezza. Insomma, affermando che proponiamo *solo teoria e non pratica*, sta descrivendo il *proprio* disagio.

Il "qualcosa in più" della sicurezza sta nel sapere, anzi meglio nel *prendere coscienza* delle possibili conseguenze delle proprie azioni. La psicologia ha dimostrato che le maggiori difficoltà che l'individuo incontra nel riflettere sugli eventi è questa:

- Un conto è scegliere tra azioni che danno un esito *certo*: se bevo acqua mi disseto, se bevo soda caustica mi brucio l'esofago *quindi*, anche se non l'ho mai provato, mi guardo bene dal bere soda caustica (fatto che talvolta succede quando incautamente qualcuno versa il prodotto in una bottiglia d'acqua vuota...)
- Altra questione è quando scelgo tra azioni il cui esito è incerto, e devo considerare non la *certezza* del risultato ma la sua *probabilità*: se metto il casco è molto meno *probabile* morire in caso d'incidente (ma non ho la certezza), mentre non mettendolo è più *probabile* subire gravi conseguenze (ma non ho la certezza).

In quest'ultimo caso subentra una doppia incertezza, la prima è sull'eventualità dell'incidente, la seconda sulla gravità delle conseguenze.

In definitiva, la **componente "incertezza"** complica a dismisura la decisione di assumere comportamenti di prevenzione. Ecco perché in psicologia diventa fondamentale studiare il *problema dell'incertezza* nei processi decisionali, che l'uomo ha da sempre affrontato con due semplicissime strategie:

- a. Con i *comportamenti ritualizzati*. In parole povere, "fare come si è sempre fatto". Troppo spesso, a fronte di azioni soggette a grave rischio, ci si sente dire "Ma io è da vent'anni che faccio così..." oppure "Mio padre faceva così, mio nonno faceva così...". Tutto ciò va benissimo quando le tradizioni conservano valori e prodotti di straordinaria efficacia, ma va meno bene quando rappresenta una pigrizia mentale verso la sicurezza.
- b. Con il *pensiero magico*. Consiste nel ritenere che le cose capitino per colpa della Luna, del Venerdì 17, o che l'amuleto giusto scacci la sfortuna.

È quindi essenziale capire *come* si possa agire, ed a tal fine facciamo riferimento a due concetti:

- La **probabilità oggettiva**: se io so che ogni 1000 eventi capitano 10 casi negativi, calcolo di avere l'1% di possibilità d'errore
- La **probabilità soggettiva**: è il grado di credenza che un individuo ha nei confronti di un dato evento, e questo può essere molto diverso da persona a persona

Tutti noi esprimiamo quotidianamente stime soggettive sulla probabilità degli eventi usando espressioni come "probabilmente", "spesso", "raramente". Per far capire quanto ci si trovi in un campo difficile basta fare questa considerazione:

In un week-end d'estate possono morire sulle strade decine di persone per incidenti stradali. Eppure continuiamo a pensare che l'aereo sia più pericoloso (per non parlare dell'effetto di suggestione prodotto dai tragici fatti dell'11 settembre 2001 a New York).

In pratica è necessario, nella **formazione** alla sicurezza, trasmettere alle persone questa idea:

Siamo influenzati da una serie di fattori, che contribuiscono a determinare la *percezione di quanto gli eventi siano probabili*.

Se la probabilità percepita fosse *solo* quella "oggettiva", basterebbe poco per convincere chiunque della validità dell'azione preventiva. Data la banale constatazione che le cose non sono così semplici, proviamo ad elencare i principali fattori che influenzano la *probabilità percepita*, altrimenti detta "soggettiva":

- le informazioni possedute (conoscenze, corsi, letture, etc.);
- la forza delle motivazioni (talvolta non basta avere un buon motivo per fare qualcosa, bisogna anche avere in sé la "spinta" per farlo);
- la capacità di fare confronti (in modo realistico e non su opinioni o "sentito dire");
- il senso di responsabilità (che è un tratto di personalità, ma anche un elemento strutturale in un'organizzazione di lavoro efficace);
- la razionalità (utile per fare una buona valutazione dei rischi);
- le esperienze precedenti;
- l'appartenenza di gruppo.

In particolar modo il **gruppo**, come già detto, è rilevante nel plasmare

l'azione dei singoli; è noto il fenomeno in base al quale le persone prese singolarmente possono apparire diverse da come si comportano insieme con altri.

Il problema della "soggettività" rende ambivalente il tema della sicurezza. Potremmo chiederci:

Cosa vuol dire la parola "sicuro"?

"sicuro" è un aggettivo che nasce dalla fusione di due vocaboli latini (*sed* + *cura*) e vuol dire *senza preoccupazione*. In pratica però noi utilizziamo questa parola con molti altri significati:

- per una cosa non pericolosa (ad es. "quella è una spina sicura");
- per una cosa certa (ad es. "quel prodotto sarà un sicuro successo");
- per una persona non in pericolo (ad es. "Mario è al sicuro");
- per una persona abile (ad es. "Mario è sicuro di sé nel suo lavoro");
- per una persona fidata (ad es. "Stai sicuro di Mario");
- come avverbio (ad es. "domani è sicuro che piove").

Appare chiarissimo il **doppio senso** della "sicurezza"

1. Da un lato abbiamo la **condizione** di sicurezza (una macchina, un ambiente, etc.)
2. Dall'altro abbiamo la **sensazione** di sicurezza, che è psicologica e soggettiva.

Entrambi i lati costituiscono una stessa medaglia.

Spesso mi capita di citare un mio professore d'Università (Marcello Novaga), che diceva: «la sicurezza, in ottica psicologica, è fondamentalmente la capacità di resistere alla tentazione».

Di quale tentazione parlava Novaga?

Un *esempio*: quando, per effettuare un lavoro in cantiere impugnando un flessibile, mi devo premunire di caschetto-occhiali-guanti, qual è la *tentazione*?

Far senza, fare subito, fare a meno... *chiaro, no?*

7. Motivare la sicurezza

Nel precedente paragrafo abbiamo affermato che, al primo posto nell'influenzare la *probabilità percepita*, ci sono le **informazioni**. È infatti essenziale che la sicurezza sia perseguita attraverso una corretta trasmissione di conoscenze.

Però la grande novità del D.lg. 626/94, la ricordiamo, è stata nell'affermare il valore della **formazione**. Questo significa che non ci si può limitare a "informare" il lavoratore dei rischi che corre, ma è fondamentale andare *oltre*. Una delle caratteristiche, che rendono la "formazione" veramente *valida*, è la capacità di saper instillare una mentalità costruttiva e positiva nei confronti della sicurezza. Siamo nel tema della **motivazione**, ed anche su questo la scienza psicologica può apportare un contributo notevole.

Molte persone addette ai lavori (imprenditori, tecnici della sicurezza, etc.) spesso chiedono agli psicologi di dare una risposta alla seguente domanda: *Come si può convincere i lavoratori a fare le cose come si deve?*

Questa richiesta, alla quale è giusto fornire assistenza, nasconde però al proprio interno alcuni fraintendimenti, che è bene puntualizzare.

- L'analisi della **motivazione** è complessa e delicata, e va riservata alle competenze del professionista Psicologo.
- L'idea che i lavoratori vadano "convinti" (con le buone o con le cattive...) è in se stessa illusoria, perché punta l'attenzione sul persuasore ("come faccio a...") invece che sui destinatari della formazione.
- L'idea più deviante, che mi capita spesso di incontrare, è quella che si confonde la *tecnica di comunicazione* con la *tecnica di manipolazione*.

Sono convinto che, pur nella complessità dell'argomento, sia comunque possibile fornire concetti pratici, da tradurre nel concreto.

Cos'è la motivazione?

Proviamo con un *esempio*:

Sono a casa e non voglio essere disturbato. Il telefono comincia a squillare. Non rispondo, leggo sul *display* che è un mio collega e penso che lo richiamerò domani. Se mi chiama ci sarà un **motivo**, ma non voglio saperne nulla. Lui prova anche a rintracciarmi sul cellulare. Mi manda un "sms", col quale afferma di avere urgenza di parlarmi. È evidente che il **motivo** della chiamata lo induce ad **insistere**. Dopo un po' suona il campanello di casa, e guardando dalla finestra scorgo il collega che è venuto a cercarmi. A questo punto penso che la sua **motivazione** ad incontrarmi deve essere proprio forte, e decido di parlargli.

Grazie a questa storiella è facile spiegare la differenza tra due concetti:

1. La **motivazione**: è invisibile, ma si può *percepire*. Talvolta si può intuire, anche se il margine di errore è in genere alto. Si può conoscere *parlando* (ma soprattutto *ascoltando*), sebbene ciò non garantisca una conoscenza certa; può darsi che l'interlocutore non dichiari le sue motivazioni "vere" o che, addirittura, nemmeno le conosca.
2. Il **comportamento motivato**: i comportamenti, intesi come azioni e/ o parole, sono eventi fisici, osservabili e classificabili. Nessun comportamento è casuale, nemmeno quando così appare. Le motivazioni possono essere serie ed importanti oppure banali e momentanee, ma in psicologia, come in fisica, "nulla si crea e nulla si distrugge" (ovvero tutto ha origini e conseguenze).

Nell'esempio precedente, abbiamo potuto apprezzare un *comportamento motivato*, caratterizzato da tre parametri sempre osservabili:

- a. La **persistenza**: quanto l'individuo indugia nel perseguire il suo scopo;
- b. L'**energia**: quanta forza l'individuo mette per ottenere il risultato;
- c. La **variabilità**: la varietà di strategie che adopera pur di giungere alla meta.

Volendo applicare questi concetti alla sicurezza sul lavoro si può sostenere che:

- per fare una vera prevenzione non basta proclamare il cambiamento, bisogna anche perseguirlo dedicando ad esso tempo, risorse ed azioni mirate.

D'altronde non è così che otteniamo dei risultati, nel lavoro come in tutto il resto?

Lo Psicologo ha diversi metodi professionali per studiare la *motivazione*, che è qualcosa di *diverso* dal comportamento motivato. Un esempio per spiegare la diversità.

Ammettiamo di voler stabilire quale, tra i tre "pretendenti" di una ragazza sia il più *innamorato*. Volendo agire in modo "tecnico", potremmo metterci a misurare quanta persistenza – energia – variabilità metta in atto ciascuno dei tre. Alla fine ne isoleremo uno più insistente, energico e fantasioso. Già, e se costui, piuttosto che innamorato, fosse *semplicemente* un convintissimo cacciatore di dote?

Questo problema è superabile, nel tema di cui ci stiamo occupando. Per un imprenditore può essere irrilevante che un operaio lavori in sicurezza perché ci tiene alla salute, o perché teme una sanzione, o perché glielo ha detto la mamma (...): quel che conta è che *lo faccia*. Lo stesso metro può essere applicato all'imprenditore stesso: ad un ispettore non interessa *perché* abbia attuato le norme o meno, ma semplicemente verifica *se* le ha applicate.

Personalmente, è bene precisarlo, ritengo fondamentale l'aspetto motivazionale, sia per la qualità del risultato che per il benessere stesso di chi lavora (imprenditore e operaio). D'altronde, questa è l'essenza stessa del lavoro di uno Psicologo nell'impresa e per l'impresa.

Tornando alla questione principale:

Come posso, se non proprio "motivare", quantomeno ottenere un comportamento adeguato alle norme di sicurezza?

Bisogna ricordare che qualunque motivazione ci sia alla base dei comportamenti, essa scaturisce sempre da **bisogni**.

Si deve indurre nelle persone il *bisogno* di compiere una determinata azione.

I bisogni, a loro volta, emergono da **scompensi** (ovvero dalla perdita di equilibri consolidati). Abbiamo visto, nel paragrafo dedicato all'"Amore del rischio", che cosa può spingere una persona verso il rischio invece che lontano da esso, ora invece dobbiamo vedere che cosa può spingere una persona verso la prevenzione.

- Se un individuo ha già in mente di fare qualcosa (ad esempio mangiarsi un gelato, oppure indossare una cintura di sicurezza), ricevere un incoraggiamento in tal senso non può che rafforzare l'intenzione e

portare ad una reale azione. Ciò vale anche nell'altro senso, cioè se penso che la cintura sia inutile e qualcuno mi dice "ma lascia perdere...", diventerà del tutto improbabile che *quel* comportamento si traduca in atti. Già Isaac Newton aveva affermato, con riferimento a leggi della fisica, che se sommo due forze di pari senso e direzione il risultato sarà la somma delle due forze [(1^a Legge di Newton): $(\rightarrow) + (\rightarrow) = (\rightarrow\rightarrow)$].

- Per converso, se ho in mente di fare qualcosa ma vengo scoraggiato accadrà che si genera un *conflitto*, il cui risultato dipenderà da quale forza è prevalente. È questo il caso, già citato, di chi parte con buone intenzioni, ma poi recede di fronte alla derisione da parte degli altri. Può anche darsi il caso opposto di una persona che, seppure "di suo" non indossi il casco, possa essere indotta a cambiare da un autorevole consiglio. La 2^a Legge di Newton recita che la risultante di due forze di pari direzione ma di senso opposto è la differenza tra le due, verso quella prevalente: $(\rightarrow\rightarrow) + (\leftarrow) = (\rightarrow)$.
- Con maggior frequenza accade però che i nostri comportamenti risultino da un concorso di due o più "forze", che divergono ma non sono in totale contrapposizione. È questo il caso descritto da Newton nella sua 3^a Legge, nella quale la forza risultante si calcola come "diagonale" delle due precedenti: $(\uparrow) + (\rightarrow) = (\nearrow)$

Penso che il modello fisico newtoniano può adeguatamente descrivere **l'azione formativa nel campo della sicurezza**. Non si tratta di "far cambiare idea" alle persone, perché ciò non è possibile tranne in particolari condizioni. È pur vero che si può agire coattivamente (ovvero d'autorità) sui comportamenti. L'azione "di forza" spesso funziona, ma ha il difetto di lasciare malcontento, di avere una durata breve nel tempo, di richiedere un continuo controllo "vigilatorio-sanzionatorio".

Non a caso, quando i vigili si appostano agli angoli delle strade, gli automobilisti (impauriti dalle multe) rallentano ed indossano le cinture.

Quell'azione preventiva crea effettivamente una cultura della sicurezza?

Io credo fermamente nella necessità del controllo e della sanzione per chi viola le norme, ma credo anche in modelli culturali che funzionino autonomamente. Questo è possibile, non è né fantasia né illusione. È *realtà*, per chi ha voglia di costruirla.

Arriviamo quindi a definire i principali fattori che contribuiscono a moti-

vare il comportamento delle persone, così da poter agire su di loro in fase di formazione. Ricordiamo che le tendenze motivazionali talvolta possono risultare contraddittorie l'una con l'altra, come accade per esempio nell'indecisione sull'acquisto.

- I. **Fattori primari:** una classe di motivazioni che agisce sul lavoratore emerge dal bisogno di lavorare e dall'innata necessità di star bene. È sempre corretto precisare che nel contratto di lavoro è implicito il rispetto delle regole, e le norme di sicurezza sono tra queste. Riguardo al bisogno di sicurezza, anch'esso fondamentale, esso è soggetto a molte eccezioni, come già ampiamente spiegato a proposito dell'*amore del rischio*.
- II. **Fattori secondari o "dell'io":** gli individui sono spesso motivati dal bisogno di affermare se stessi, di avere dei "successi". Questo si commisura con il naturale bisogno umano di "essere coerenti con se stessi", la cui forza è talmente smisurata che spesso l'individuo è capace di agire persino contro il proprio interesse.
- III. **Fattori terziari o "societari":** in estrema sostanza si tratta di motivazioni che affondano nel naturale istinto gregario dell'uomo, che cerca di *integrarsi*, di far parte di un *gruppo*. È evidente che le "norme di gruppo" sono la condizione per farne parte, e queste possono essere una straordinaria spinta positiva così come negativa.

È su queste basi che si costruisce l'**efficacia della formazione**:

- a. Bisogna **coinvolgere personalmente ogni lavoratore**: è necessario *informare e formare* in modo che non sia "burocratico", "obbligatorio", "noioso". I momenti formativi devono essere effettuati in orario di lavoro e preferibilmente mediante convocazione *personale*. Il lavoratore deve comprendere fin da subito che c'è disponibilità a "parlarsi", ma soprattutto deve capire di avere un ruolo attivo nella prevenzione.
- b. Bisogna che **i lavoratori possano confrontarsi**: gli incontri formativi devono riservare alcuni spazi alla "lezione", intesa come trasmissione di nozioni e/o procedure, ma è essenziale andare al di là. Le persone devono poter esprimere le proprie opinioni (anche quando sembrano "remare contro"), perché è solo grazie all'ascolto ed alla comprensione che si può instaurare un dialogo costruttivo.
- c. **Il clima emotivo deve ridurre i difensivismi**. È importantissimo che la formazione alla sicurezza non sia vissuta in modo cupo e persecutorio, perché ciò non farebbe altro che rafforzare l'idea che la normativa sia una *bestiaccia* dalla quale ripararsi. Giova rammentare che le leggi

possono essere sempre vissute in modo ambivalente: sia come “freno”, “ostacolo” alla libertà dei comportamenti; sia come miglior garanzia affinché la stessa libertà di ciascuno possa esprimersi dentro una società ordinata.

Infine, ma non ultimo, c'è il **principio dell'aggancio all'esperienza pratica**. È bene ricordare che la formazione è vincente quando i concetti, le normative e le procedure si agganciano alla realtà di tutti i giorni.

8. Filosofia di vita e prevenzione “psicologica”

È facile incontrare persone che si dimostrano “sprezzanti” del pericolo, oppure altri che, sebbene consapevoli, assumono deliberatamente comportamenti a rischio (*vedi* cap. 5).

Un grande problema è questo:

È possibile “inquadrare” gli individui che mi trovo davanti?

Frequentemente ci si affida al buon senso, oppure al cosiddetto “sento senso”. In pratica, però, ci si accorge di come uno si comporta solo *dopo* averlo visto in azione. Può accadere peraltro che “dopo” sia troppo tardi, magari non per un fatto irreparabile quanto per la circostanza che ormai questo individuo è assunto e fa parte del gruppo. Può sembrare stupefacente, ma qualche buona nozione di filosofia può trasformarci in “psicologi” più attenti.

Che cosa muove le azioni umane?

Molti direbbero la **motivazione**, ma può essere utile parlare di **energia**.

Come mai la motivazione... (pardon) l'energia prende una direzione e non un'altra?

Perché, come ci insegna il modello newtoniano, ci sono forze opposte e/ o divergenti che agiscono contemporaneamente e producono una *risultante*. Queste tendenze sono normali nella vita di un individuo:

- Mangio la torta (= soddisfo la gola) o rinuncio (= soddisfo l'estetica)?
- Sto in compagnia (= mi diverto) o sto per conto mio (= mi rilasso)?
- Mi sposo (= cerco stabilità) o faccio il *dongiovanni* (= cerco variabilità)?

È un po' come se in ciascuno ci fosse un conflitto tra forze *diverse ma non*

necessariamente opposte: potrei mangiare poca torta, potrei imparare a divertirmi da solo e rilassarmi in compagnia, potrei persino avere un amore ricco e dinamico con una sola donna.

Ognuno cerca un proprio **equilibrio**. Il problema sta nella capacità di ottenere un equilibrio sano. Le persone spesso si caratterizzano per il sopravvento di alcune forze sulle altre.

- Alcuni individui vedono prevalere le **forze di coesione**. Costoro:
 - amano il senso di appartenenza;
 - si riconoscono in valori o segni di gruppo;
 - preferiscono la compagnia;
 - sono attratti dalla buona tavola.
- Altri individui vedono prevalere le **forze di indipendenza**. Costoro:
 - amano il senso di libertà;
 - si riconoscono in valori di prestazione o *performance*;
 - preferiscono la competizione;
 - sono attratti dai viaggi.

Ovviamente esistono persone che si riconoscono in molte (se non tutte) le brevi e semplificate affermazioni elencate. Essi potranno a buon titolo definirsi **equilibrati**, sulla via della saggezza. La filosofia di vita “positiva” vede l'uomo coltivare ad un tempo amore e libertà, sentimento e ragione. Costoro saranno flessibili alle esigenze del lavoro ma intransigenti sulla qualità dell'operato, capaci di inventare soluzioni quando necessario, ed al contempo rispettosi delle norme vigenti.

Sulla base di queste due forze, possiamo costruire una semplice ma efficace **tipologia umana**.

Per farlo, dobbiamo individuare *quattro quadranti*:

- Il quadrante “ideale” (alto-destra) contempera quella sottile alchimia di chi riesce ad avere un buon bilanciamento tra le due forze, entrambe in senso positivo.
- Osservando il quadrante cosiddetto “paternalistico” (basso-destra) si può notare che corrisponde all'imprenditore vecchio-stampo, quello che tiene tutti al laccio (coesione) con la pacca sulla spalla (esercizio del potere). In questa categoria rientrano anche i gelosi e gli ossessivi, capaci di farti andare di traverso anche le loro migliori intenzioni. Va da sé che quando il paternalismo in azienda è ben interpretato,



riesce a valorizzare la capacità di autocontrollo individuale, ed allora ci si trova in una buona condizione per la sicurezza.

- Il terzo quadrante (basso-sinistra) è definito “oppressivo”, ed è la condizione peggiore. Non ci sono tirannie che abbiano comportato effetti positivi duraturi, ed il valore culturale della sicurezza, costruita e condivisa, in un contesto energetico di questo tipo fa fatica ad instaurarsi. È da notare che ancora in molti sono convinti che “il bastone” sia l'unico modo per far “rigare dritto”. In troppi confondono l'*autorevolezza* con l'*autoritarismo*.
 - Autorevole” è chi possiede un'autorità ed un prestigio derivanti da capacità e meriti effettivi, che gli altri sanno riconoscere ed apprezzare.
 - “Autoritario” è chi esercita con fermezza ed intransigenza l'autorità, non basandosi su meriti ma sulla forza, usando la prepotenza.
- Da ultimo (alto-sinistra) il quadrante del “ribelle” è caratteristico di chi ha ideali che non coincidono con la morale corrente. Mosso dalla perfetta convinzione delle proprie ragioni, il “ribelle” *non vuole* sentire [altre] ragioni. In questo senso potremmo associare questa forma energetica all'adolescenza.

Che cosa me ne faccio di questa inquadratura?

Per rispondere alla domanda bisogna ricordare che i tentativi di “ridurre” la psiche ad uno *schemino* sono tutti destinati ad essere insopportabilmente limitati.

Eppure, è necessario poter utilizzare alcune categorie di osservazione

affinché una persona, che ha responsabilità nel campo della sicurezza, possa orientarsi nei meandri dell'animo umano. L'importanza dell'osservazione si rivela alla luce del problema, del quale molto ci occuperemo, dell'**adeguatezza** della formazione.

Prendiamo ad esempio un tema importante per fare alcune riflessioni.

Alcuni autori hanno sottolineato che c'è un ineluttabile **conflitto** nell'organizzazione, tra la conoscenza dei lavoratori e quella del *management*.

- a. Il lavoratore si orienta al contesto nel quale opera e cerca di risolvere problemi pratici, fino a collezionare un prezioso sapere di tipo pratico (le cosiddette "malizie")
- b. I quadri aziendali "pensano" il contesto più in astratto, e talvolta accade che ci sia incomunicabilità tra le parti.

Nella piccola impresa questo accade meno, spesso perché l'imprenditore è operaio egli stesso. Ma il medesimo problema si presenta quando c'è da applicare norme che rispondono a principi talvolta troppo "formali" o percepiti come "astratti". [Attenzione: le regole di sicurezza spesso rientrano in questa categoria.] Ecco che diventa utile lo schema, perché in base all'**analisi** che facciamo dell'interlocutore si può pensare ad una *strategia comunicativa adeguata*.

- Col soggetto **paternalistico** bisogna puntare sul suo senso di responsabilità individuale e sulla necessità di far "crescere" l'azienda sotto l'ala di un'azione incisiva
- Col soggetto **ribelle** è necessario valorizzare la sua idea di "risultato individuale" in termini di prestazione di qualità, che consente un'affermazione di sé (e sul mercato) che non può essere limitata da incidenti
- Col soggetto **oppressivo** può essere invece importante definire attentamente i limiti del suo operato e predisporre una rete fitta di azioni atte a coinvolgerlo nel "sistema"
- Quando l'interlocutore è *membro della direzione* bisogna lavorare su atteggiamenti e motivazioni, magari mediante un'attenta attività di formazione
- Quando dobbiamo agire sulla *forza-lavoro* è bene intervenire anche sulla struttura e sull'ambiente.

Attenzione a quelle attività di prevenzione che danno la sensazione di riguardare alcuni e non altri, perché immancabilmente sono destinate ad essere deboli.

In realtà è bene precisare che *non esistono* azioni *standard* che vanno bene *comunque* per tutti. Prima di erogare un'azione formativa e/o consulenziale è bene effettuare un'*analisi dei bisogni*, atta a definire l'intervento più adeguato allo specifico

9. La gestione aziendale della sicurezza

Il vero punto-di-forza per un'impresa, che "vuole" essere ed operare in tutta sicurezza, è fare in modo che il proprio **sistema di gestione** sia completo ed efficiente. Un importante risultato è quello che emerge dall'Agencia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (*European Agency for Safety and Health at Work*, il cui sito internet in versione italiana è rintracciabile all'indirizzo http://agency.osha.eu.int/index_it.htm), che ha effettuato uno studio per individuare gli elementi chiave per ottenere un buon sistema di gestione della sicurezza e salute sul lavoro. L'insegnamento da trarre è che l'applicazione in azienda di un adeguato sistema di gestione della **Sicurezza e Salute sul luogo di Lavoro (SSL)** produce rilevanti benefici sul rendimento dell'impresa.

"Un sistema di SSL contribuisce ad assicurare un elevato livello di protezione della forza lavoro di un'impresa ed è suscettibile di aumentare il suo rendimento globale".

Quest'affermazione è stata fatta da Natascha Waltke, dell'UNICE (un'associazione europea dei *datori di lavoro*), intervenuta alla presentazione dello studio "L'uso dei sistemi di gestione della sicurezza e salute sul lavoro negli Stati membri dell'Unione europea".

Va ben ribadito che non esiste una formula unica nel campo dei **sistemi di gestione della SSL**, i quali devono essere elaborati in base alle esigenze dell'organizzazione. Per questa ragione un imprenditore può trarre grande aiuto rivolgendosi alla propria **associazione di categoria** o a professionisti del settore, in grado di offrire supporto e consulenza. A questo proposito voglio rammentare che, sulla base di una direttiva europea (n° 391 del 1989), si è giunti a questo principio:

Quando le **competenze interne** all'impresa sono **insufficienti**, l'impre-

ditore *deve* ricorrere a servizi esterni di prevenzione e di protezione

Riprendendo un esempio che spesso propongo in aula:

- dato l'obbligo di avere l'impianto elettrico di casa "a norma", *che cosa succederebbe se chiunque facesse da sé invece che rivolgersi ad un operatore qualificato, in grado di rilasciare una valida certificazione?*

Passiamo ora ad illustrare in sintesi gli elementi fondamentali, quindi comuni in qualsiasi soluzione, individuati per costruire un efficiente sistema di gestione della SSL. Dice il direttore dell'Agenzia europea Hans-Horst Konkolewsky:

"È necessario che siano tutti applicati e integrati nell'organizzazione affinché il sistema sia veramente efficiente e protegga la sicurezza e la salute dei lavoratori"

PRIMA FASE

Inizialmente bisogna **decidere** di *intraprendere un'azione di prevenzione*, domandandosi:

- come rafforzare la collaborazione interna?
- come diffondere le informazioni?

È infatti necessario **ottenere il sostegno e la partecipazione di tutte le parti interessate**.

La definizione di obblighi, responsabilità e poteri in tutta l'organizzazione diventa così un'attività *condivisa*. La direzione deve dedicarsi all'iniziativa e fornire le risorse necessarie (senza né interesse né risorse non si va da nessuna parte...). I lavoratori devono [poter] partecipare al programma *fin dall'inizio*, direttamente e tramite il Responsabile eletto (RLS) oppure tramite un organo che li rappresenti, quale ad esempio un "comitato per la sicurezza". È buona pratica documentare dall'inizio le decisioni prese ed utilizzare tutti i canali informativi disponibili.

SECONDA FASE

Nominati i **responsabili**, ed informati tutti sull'attività in corso, si procede a

- **Fissare obiettivi ragionevoli, in base ad una valutazione della situazione iniziale in materia di pericoli.**

Tra questi obiettivi può figurare:

- la diminuzione della frequenza di malattie e infortuni (possibilmente confrontata con quella di imprese dello stesso settore);
- un aumento della salute generale e del benessere della forza lavoro (misurabile attraverso alcuni parametri appositi, alcuni concordabili col Medico Competente).

Non c'è pianificazione che non necessiti di **dati**, oggi reperibili facilmente presso le associazioni di categoria o via internet. Una nota a proposito del tipo di dati utilizzabili:

- alcuni sono **quantitativi**, ad es. il numero di giorni di assenza per malattia;
- altri sono **qualitativi**, ad es. il grado di benessere (misurabile con interviste e/o questionari).

TERZA FASE

È il momento dell'attivazione del **piano** redatto, con l'accortezza di suddividere la "tabella di marcia" in piccoli programmi (un gradino alla volta). È consigliabile che le azioni risultino il più possibile *integrate* con i processi produttivi e le pratiche lavorative della quotidianità. Oltre agli elementi ambientali ed organizzativi, bisogna

- **Concentrarsi sulla sicurezza del personale quando si applica il sistema.**

Un tipico errore, prevalentemente di natura "tecnicistica", consiste infatti nel pensare alle procedure di sicurezza senza tener conto delle *persone* che poi devono attuarle.

Non si ripeterà mai abbastanza che la salute e la sicurezza degli individui devono essere sempre al centro dell'interesse, sostenute da iniziative di formazione condotte da personale qualificato, a sua volta ben formato e motivato (o meglio ancora da *professionisti della formazione*). È inoltre importante adottare procedure di gestione ben documentate e ben divulgate, tra cui misure preventive a tutela del personale e sistemi di controllo per ridurre l'impatto di problemi imprevisti. È poi auspicabile che siano acquistati prodotti e servizi conformi alle norme di sicurezza dell'organizzazione.

QUARTA FASE

L'implementazione del sistema va costruita su due azioni precise.

- **A. Comunicare i progressi e le possibilità di miglioramento.**

Deve essere individuato un sistema di verifica per valutare i progressi raggiunti. Nel caso si procedesse (come spesso accade) solo in seguito ad incidenti già accaduti, il sistema di verifica deve consentire la ricerca e l'analisi delle *cause profonde*, che devono diventare *patrimonio* aziendale. I risultati raggiunti devono essere comunicati all'interno dell'organizzazione al fine di promuovere la cultura della sicurezza.

- **B. Agire ai fini di un miglioramento continuo.**

Bisogna attuare regolarmente un *riesame* della gestione del sistema (un po' come farne il "tagliando"), al fine di individuare i punti in cui può essere migliorato, soprattutto in caso di importanti cambiamenti organizzativi. È importante che il sistema sia integrato in tutte le componenti dell'attività aziendale e che sia collegato a sistemi di gestione in atto, per esempio quelli previsti per la Certificazione di Qualità.

In definitiva, qualunque sia la specificità del sistema di gestione della SSL determinato in un'azienda, i cinque elementi *non possono mancare*:

Sostegno – Obiettivi – Attuazione – Comunicazione – Miglioramento

I consigli dell'Agenzia Europea sono già sufficientemente chiari, quindi il mio commento vuol risultare non interpretativo (teorico) bensì puramente esperienziale (pratico).

A mio modo di vedere l'azienda deve essere vista e valutata *nel suo complesso*, nella sua interezza e complessità. Se vogliamo usare un termine alla "moda" possiamo definirlo *approccio olistico*, se invece seguiamo alcuni studiosi di organizzazioni parliamo di *sistema di reti neurali*. Qualunque nome decidiamo di usare, sia da un punto di vista **interno** che da un punto di vista **esterno**, il "sistema-azienda" è un tutt'uno, sebbene con diverse sfaccettature.

La **sicurezza (SSL)** non è che una di esse.

Di quali sfaccettature parliamo?

Limitiamoci ad alcuni *esempi*:

- sicurezza interna/esterna (responsabilità dei fornitori nei confronti dei clienti);
- impatto ambientale dei propri prodotti e/o lavorazioni;

- certificazione di qualità;
- coerenza con le normative fiscali e tributarie;
- ricerca e sviluppo, o comunque flessibilità alle richieste del mercato;
- economicità nella produzione;
- opzione “*Make or Buy*” (faccio una lavorazione o la faccio fare da un terzo?);
- soluzioni in *outsourcing* (faccio la contabilità o mi appoggio ad uno studio?);
- *learning organization* (investire su conoscenze, competenze, abilità);
- *customer relationship management* (gestione della relazione col cliente);
- logistica, puntualità delle consegne...

All'apparenza si tratta solo di uno sterile elenco di attività aziendali. In sostanza invece accade che in maniera più o meno strutturata, consapevole o inconscia, anche le più semplici realtà aziendali sono già impegnate a svolgere molte delle funzioni elencate, ed altre ancora. Talvolta, pressati dagli eventi e dal mercato, non ci si rende conto di tale fenomeno poiché tutte queste **operazioni** divengono **automatiche**.

Lo stesso automatismo deve scattare anche per gli aspetti di antinfortunistica e sicurezza sul lavoro.

Spesso ci si dimentica che non si vende solo il “prodotto”. Un’impresa, stando sul mercato, vi immette anche la propria *immagine aziendale*. La forza di un nome (non la sua “grandezza”) può aiutare a richiamare risorse qualificate.

Si può pensare che operai, maestranze ed impiegati di alto livello vengano volentieri a lavorare per aziende dove si sono verificati incidenti?

- Bisogna ricordare che il personale più qualificato può sempre *scegliere* per chi lavorare.

Abbiamo sperimentato qualche volta, ed abbiamo letto sui giornali, di certe aziende che non rispettano le norme di sicurezza e/o non attuano adeguate condizioni di lavoro, ed il mercato (che non è un “astratto”, è fatto di persone che pensano) ha risposto boicottando il prodotto.

Viviamo in tempi in cui i consumatori stanno prendendo sempre più coscienza e potere, e la scelta dei fornitori sempre più spesso non avviene solo in base a semplici criteri qualità/prezzo, ma anche in base a criteri etici.

Un altro mito da sfatare è che la sicurezza costa, così come la qualità. *Sicurezza e qualità* non sono costi per l'organizzazione ma *investimenti*, e come tali si ripagano. Dal momento in cui la **cultura della sicurezza** mette "radici" in azienda, allora automaticamente anche i prodotti migliorano in qualità, qualità-prezzo, e talvolta anche in costi assoluti (ad es. perché non ho più "fermi-macchina" e discontinuità di produzione dovuti a cattive condizioni di lavoro).

È sempre più frequente associare **sicurezza e qualità**.

Come mai?

- Un aumento di *sicurezza sul lavoro* indica anche un aumento della *qualità della vita*
- Non posso separare la *qualità del prodotto* dalla *qualità degli operatori* alla produzione
- Posso capire che *operatori preoccupati* dell'incolumità *non producono qualità*

Un *esempio*, per riflettere.

Estate 2002, nel centro di Milano.

Viene montato un ponteggio interno corte, alto sei piani e snello per la sostituzione di una tubazione esterna coibentata: gli operatori che montano il ponteggio non sono gli stessi che svolgono il lavoro successivo. Quando arrivano i montatori si muovono come astronauti sulla luna, massima lentezza e circospezione, uno con voce tremante commenta: "*Ma ci voleva tanto a mettere dei tubolari in più come balaustri?*"

Tenendo presente che la retribuzione oraria di un montatore specializzato è superiore a quella di un montatore di ponteggi, vale il principio che "chi più spende, meno spende".

Chi lavora con la paura di cadere non può operare con la stessa accuratezza e qualità di chi opera sentendosi sicuro. In un colpo solo sono stati compromessi:

- 1) i tempi, 2) i costi, 3) la qualità

Non soddisfatti della "terna", i responsabili hanno puntato sulla "quaterna":

- 4) Hanno corso dei rischi inutili

Complimenti. Meno male che nessuno è caduto, che ci si è limitati a sfiorare i tempi di cantiere, a far incavolare i clienti per i costi più elevati rispetto al preventivo, a far scrivere lettere all'Amministratore, etc... etc... Ma non dubitiamo: per quell'impresa la ricerca della quaterna continuerà al prossimo cantiere.

10. Cenni sul pensiero “causale”

Che cos'è?

Si tratta di come l'uomo ragiona quando deve trovare la “causa” di un fenomeno.

Percorriamo un breve sentiero teorico (e storico).

A cosa serve?

Lo scopo consiste nell'offrire alcuni spunti rispetto alle frequenti **obiezioni** che insorgono sul tema della sicurezza. Comunemente, si tratta di argomenti riassumibili nei contenuti ora esposti. Innanzi tutto è bene anticipare (*vedi* cap. 11) che, in **psicologia della comunicazione**, un aspetto riguarda i *contenuti* (= *cosa dire*) mentre un altro è quello delle *tecniche* da usare per una persuasione più efficace (= *come dire*). Talvolta il rischio di dare troppa centratura su chi “forma” è consistente, mentre bisogna prestare attenzione agli interlocutori (i “formati”), i quali ancora oggi attingono ampiamente alla più tradizionale ed antica delle forme di pensiero umano: la **causalità magica**.

Cos'è?

- Il concetto di **fortuito**, che rimanda al *caso*.
- L'idea della **fortuna**, spesso legata alle *coincidenze*.
- Il dogma ineluttabile del **destino**, in altre parole “*tutto è già scritto*”.

Eviterò accuratamente di entrare nell'ambito mitologico o in quello religioso, anche perché non sono pertinenti con l'argomento. È certo che le parole stesse sono evocative:

- **in-fortunio** rimanda all'idea stessa di **s-fortuna** (dove la “s” indica “non avere” *fortuna*);
- **dis-grazia** fa pensare che l'evento consista nel *non aver ricevuto la grazia* (da notare che la “grazia” è lo strumento col quale un “potente” perdona un condannato, quindi l'infortunio come *disgrazia* prevede l'idea che uno si faccia male *perché se lo è meritato*);

- **dis-astro** è un evento verificatosi perché *le stelle (astri) erano negative*. Qualcuno potrebbe dedurre che portare l'oroscopo nelle aziende possa risolvere i problemi di sicurezza... (!).

Di fronte a questi argomenti non è facile rispondere in modo "razionale". L'unico dato di fatto incontestabile è che talvolta siamo portati a pensare che non si possa far nulla, tanto "*se le cose devono capitare, capitano*". Nella mia esperienza, ritengo *inutile contestare* l'atteggiamento "fatalista", mentre è più costruttivo indurre una riflessione di questo tipo:

- Se partiamo dall'idea di **caso**, allora ricordiamo che esistono delle leggi che lo descrivono. Se lancio un dado (*vedi* cap. 4) il risultato sarà casuale, ma la probabilità dell'evento è misurabile (*vedi* il concetto di **rischio**). Ecco perché si fa *prevenzione*!
- Se partiamo dall'idea di **destino**, allora ricordiamo quel detto che recita "*Aiutati, che il ciel t'aiuta*". Diventiamo consapevoli dell'importanza dell'*azione individuale*, valutando le scelte nell'*istante* in cui le compiamo. Rendersi coscienti sulle conseguenze di un atto aiuta a costruire un *destino* migliore per l'atto stesso.
- Se qualcuno crede nelle **stelle**, *che dire?* Si mettano in atto dei rimedi specifici.

Ricordo un curioso episodio che riguarda il famoso fisico nucleare Niels Bohr: un suo collega, andandolo a trovare a casa, notò un ferro di cavallo sulla porta e gli disse: "*Ma non crederai davvero a queste cose...?*" "*No di certo !*", rispose Bohr "*ma dicono che funziona...*"

Un posto a parte merita l'idea (storicamente più recente) che *l'infortunio capita a certe persone e non ad altre* (la causa è personale, interna all'individuo). L'ipotesi che esista una suscettibilità o **predisposizione individuale** all'infortunio è dura da estirpare, benché ormai crollata di fronte alle evidenze.

Bisogna ricordare che:

- Affermare che "chi s'infortuna è più predisposto ad infortunarsi degli altri" è una spiegazione cosiddetta *circolare*. È un po' come spiegare che chi cade è meno capace degli altri di stare in piedi:
 - Se ho un problema d'equilibrio e ne sono consapevole, tendo a stare attento, e quindi controllo la probabilità di cadere
 - Spesso cade invece chi abusa dei propri limiti, o non guarda dove mette i piedi, o pensa di trovare asciutto e trova viscido. Eppure il suo senso dell'equilibrio è perfetto!

- I dati statistici confermano che l'infortunio non è un fenomeno tipico degli "imbranati", ma può riguardare chiunque.

Per superare il "principio dell'imbranato" è importante che ci si concentri non tanto sulle persone quanto sui **comportamenti** pericolosi. Bisogna ricordare che i comportamenti sono *misurabili* e *comunicabili* (vedi cap. 7).

Stesso valore del principio di suscettibilità ha quello di **attribuzione ambientale**, tale per cui un infortunio dipende solo da circostanze esterne. È vero che molti casi confermano questa situazione, ma statisticamente le cause d'infortunio "dirette oggettive" sono in minoranza (10-20% del totale). Ad esempio:

- Una lesione provocata da un utensile usato correttamente, causata da un imprevedibile difetto di fabbricazione non implica causa soggettiva (se non probabilmente da parte di chi ha prodotto l'utensile...)

Spessissimo si sente dire che "*tanto tutti fanno così...*", con riferimento al fatto che non sono seguite le procedure o indossati i D.P.I. (Dispositivi di Protezione Individuale). Da molto tempo sappiamo quanto sia importante l'influenza del **gruppo** nel comportamento dei singoli. Questo errore è generato da un giudizio "tendenzioso" di attribuzione, che in psicologia è noto come **falso consenso**:

- Ciascuno di noi tende a considerare il proprio comportamento come "tipico", quindi ad auto-assolversi quando risulta censurabile
Emblematico il caso in cui, presa una sanzione per sosta vietata, il "multato" si lamenta del fatto che *altre vetture erano parcheggiate lì*.

Ebbene, se è vero che il gruppo può *frenare* l'adozione di misure di prevenzione, per lo stesso principio può anche **favorire** una cultura della sicurezza. La **formazione** è bene effettuarla in gruppo, favorendo così uno sviluppo cognitivo, affettivo e normativo di tipo *condiviso*. Il potenziamento degli atteggiamenti positivi *di gruppo* si rivela uno tra i più potenti volani del cambiamento organizzativi.

Nella concezione moderna, la sicurezza si costruisce con una buona "teoria generale", capace cioè di contemperare fattori legislativi e tecnici, umani ed organizzativi, comunicativi ed ambientali. Sappiamo inoltre che non esiste il cosiddetto "**rischio-zero**", e che un lavoro "sicuro" deve passare attraverso la ricerca di un *equilibrio dinamico*, inteso come capacità di ottimizzare **sicurezza & rischio**. Anzi, di più:

- a. L'uomo ha *bisogno* di *sperimentare l'insicurezza* (vedi cap. 5, la "spinta biologica")

- b. L'insicurezza genera *squilibrio temporaneo*
- c. È la *capacità di affrontare tale squilibrio* che costruisce la *sicurezza*

Si può giungere a sentenziare che la vera strada da percorrere è quella della *costruzione di una cultura dell'insicurezza*. Ecco perché è indispensabile fare esercitazioni (simulando incendi, terremoti o altro), che permettano di sperimentare l'emergenza così che sia meno traumatica.

Un altro tema moderno è quello che vede in **conflitto** le esigenze di produzione con quelle di sicurezza. È abbastanza noto che gli incidenti sul lavoro aumentano quando l'economia spinge la produzione. A livello aziendale, è utile esaminare in quale **fase** si trovi l'azienda.

Un'azienda giovane, dinamica, vogliosa d'affermazione sul mercato tenderà ad una tipologia di cause d'infortuni così delineata:

- Guasti, manovre errate, poca dimestichezza uomo-macchina, difetti di funzionamento

Quando l'azienda raggiunge la maturità, in genere, si trova nella condizione di:

- Superamento inconvenienti, diminuzione di guasti e incidenti

Se l'azienda è già da molto tempo attiva, capita che si presentino:

- Nuove difficoltà, usura attrezzature, minor soglia d'attenzione, demotivazione, etc.

È essenziale tenere sotto controllo le fasi aziendali e di mercato, ma soprattutto monitorare il livello di discrepanza tra le richieste imprenditoriali e la disponibilità dei lavoratori. Volendo spiegare il concetto con un esempio stradale:

- un incrocio, già pericoloso per sua natura (richiede attenzione), può diventare tragico quando è attraversato da un guidatore soprapensiero (poco attento).

Ecco perché in **ottica sistemica** non si può evitare di considerare in che "fase temporale" è l'azienda nonché la relazione tra **fattori** (ad es. l'incrocio) e **comportamenti** (es. poca attenzione).

11. Comprendersi per farsi comprendere

Ricordiamo cosa abbiamo detto all'inizio? *Non si può non comunicare*. Un altro dato fondamentale dal quale prendere spunto è il seguente:

il significato della comunicazione è la risposta che evoca.

Che cosa vuol dire?

In semplicità, significa che l'elemento fondamentale per fare in modo che la comunicazione sia **efficace** è accertarsi *prima* di esprimerci bene, *poi* che l'interlocutore recepisca correttamente. Facciamo un esempio:

- Ammettiamo che Mario veda Luca effettuare una manovra non corretta e quindi pericolosa; Mario interviene e dice: *"Sei stupido?! Chi ti ha insegnato a fare così?! Ti faccio vedere io come si fa! Guarda che se ti becco un'altra volta..."*

In quest'esempio (molto semplicistico, ma non distante da quello che avviene quotidianamente in tutti gli ambienti di lavoro) è facile osservare almeno due punti di vista:

- a. Il nostro Mario è persona solerte che si preoccupa del bene comune. Interviene, corregge, comunica un insegnamento e lo fa magari in buona fede.
- b. Il nostro Luca sbaglia (non sappiamo perché) e percepisce un'aggressività da parte di Mario. Forse Luca non gradisce di essere definito "stupido".

Il problema, nella comunicazione, è che qualsiasi cosa diciamo contiene almeno due "livelli":

- Il **contenuto**: ovvero il "cosa", l'informazione che viene trasmessa.
- La **relazione**: ovvero il "come", il modo con cui ci si pone l'uno con l'altro.

Qual è il più importante dei due?

- Ipotizziamo che Mario chieda a Luca di andare in magazzino a prendere un certo oggetto, e che Luca risponda così: "Siii... [sbuffa ed alza le spalle] *adesso vado...* [va]"
- Proviamo a riflettere: l'opinione che Mario si fa di Luca dipende da "cosa" risponde (= *si, vado*) e da "cosa" fa (=va in magazzino) oppure da "come" risponde (=tono irritato) e da "come" si comporta (=sbuffa, alza le spalle)?

Qualunque persona sperimenta facilmente che, quando si comunica, il livello della **relazione** è prevalente su quello di **contenuto**; quindi:

Affinché la comunicazione sia efficace bisogna che ci sia una corrispondenza chiara ed univoca tra ciò che *vuoi dire*, ciò che *dici* e *come* lo dici

Nel caso di Mario e Luca la comunicazione risente dei rapporti tra i due, che forse non sono sereni. Per **comunicare** serve che le persone alternino il ruolo di *emittente* e di *ricevente*, scambiandosi *informazioni*, e chiunque è portato a pensare che queste risolvano l'essenza della comunicazione ("*il resto sono fronzoli*", si dice). Invece agisce un fenomeno che alcuni studiosi americani chiamano curiosamente "effetto *piggyback*":

Che cos'è?

Un gruppo non è una semplice sommatoria di persone indipendenti una dall'altra, ma ognuno è influenzato da ciascun altro. Come acrobati, che per fare spettacolo salgono l'uno sulle spalle dell'altro (questo è il *piggyback*), i membri di un gruppo devono valorizzare l'azione individuale ma anche la relazione, il contatto, l'atmosfera emotiva, lo "spirito" di coesione, l'abitudine a *collaborare*.

È grazie al meccanismo relazionale che, ad esempio, una *richiesta* può essere interpretata come un *ordine* o come un'*offesa* vera e propria. Saper "leggere" la comunicazione in modo complessivo e relazionale richiede un'abilità che, non a caso, gli psicologi definiscono "**pensiero acrobatico**".

A grandi linee descriviamo una struttura così schematizzata:

1. **Comunicazione verbale**: adatta per esprimere idee e concetti attraverso la parola.
2. **Comunicazione extra-verbale**: esprime sentimenti ed atteggiamenti. È suddivisa in:
 - a. Comunicazione **nonverbale**, spesso autentica e difficile da falsifi-

care (mimica del viso, gestualità delle mani, postura corporea, etc.).

- b. Comunicazione **paraverbale** (tono di voce, inflessioni, esclamazioni, etc.).

Uno psicologo statunitense (A. Mehrabian) ha determinato il peso rispettivo di questi tre codici comunicativi nella costruzione del significato. Secondo le sue ricerche il 55% dipende dal "nonverbale", il 38% dal "paraverbale" e solo il 7% dal "verbale".

Non so quale attendibilità abbiano questi numeri, ma se per cautela ci limitassimo ad una scala qualitativa, potremmo affermare in sintesi che:

La **risposta evocata** in un ricevente dipende:

- in **piccola** parte dalle **parole usate** dall'emittente
- in **media** parte da **come le dice**
- in **gran** parte dall'**atteggiamento**

È per questo che in un corso avanzato di *pragmatica comunicativa* si può imparare ad usare il proprio "corpo che parla" nel modo più efficace.

Prima di passare in rassegna le principali modalità di comunicazione, è necessario soffermarsi su alcune considerazioni che ciascun operatore deve, coscientemente, proporre a se stesso.

- Se è vero che "non si può non comunicare", questo vale anche riguardo a noi stessi:
 - *qual è il mio atteggiamento verso i principi della sicurezza?*
- Sapendo che il nostro modo di pensare influenza l' "immagine di sé":
 - che idea ho di me stesso come comunicatore?
 - che credibilità ho agli occhi degli altri?
- Attenzione: *i nostri pensieri possono diventare le nostre azioni*. Se è vero che non possiamo "cambiare il mondo", però possiamo *cambiare il nostro atteggiamento nei confronti di: cose – situazioni – persone*:
 - ci avevo mai pensato?
- Se non credo in ciò che dico, non potrò risultare credibile:
 - *mi adopererei nell'applicare le norme di sicurezza anche se ciò non fosse previsto dalla legge?*
- La sicurezza diventa "facile" quando all'atteggiamento mentale segue l'*abitudine*:
 - *Cosa aspetto a cominciare?*
- La qualità, la sicurezza, il rispetto della legge, la vendibilità del pro-

dotto, la competitività dell' azienda... *" Aiuto! Se applico le norme di sicurezza, mi aumentano i costi... e poi non posso avere cento occhi... e poi c'è la concorrenza...e poi i dipendenti fanno sempre di testa loro... e poi... e poi..."*.

– *non è che lo stress mi attanaglia?*

Una nota sullo **stress**. Si tratta di una condizione che rientra a pieno titolo nei problemi di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ed è per questo che più avanti dedicheremo un capitolo all'argomento.

Torniamo alla **comunicazione**.

Essa è una condizione essenziale della vita umana e dell'ordinamento sociale. L'**informazione** non è energia né materia, eppure ci vuole energia per comunicarla ed è in grado di provocare effetti materiali. In pratica, chi comunica sul tema della sicurezza *vuole* ottenere risultati concreti, ed è tenuto a verificarli altrimenti non saprà mai se la sua azione formativa è stata effettiva o *apparente*.

Colui (o colei) che vuole essere un **comunicatore competente** deve necessariamente raffinare le proprie innate abilità. Vediamo un breve elenco di errori da evitare:

- Invece di **criticare** ("Tu sbagli")
 - imparare a **fare diagnosi** (capire l'errore è essenziale per poterlo correggere).
- Invece di **giudicare** ("Sei uno stupido")
 - provare a **consigliare** ("Non pensi che sarebbe meglio fare così?").
- Invece di **imporre** ("Si deve fare come dico io!")
 - cercare di **ragionare** ("Tieni conto che c'è un motivo per cui bisogna fare così").
- Invece di **minacciare** ("O fai così oppure...")
 - è meglio **rassicurare** ("Se fai così l'aspetto positivo è che...").
- Invece di **prevaricare** ("Lascia perdere... faccio io!")
 - limitarsi a **richiamare** l'attenzione ("Considera che la procedura dice che...").
- Invece di **incalzare** ("Cos'hai da dire?!")

- ripromettersi di **rispettare** (“Capisco, però...”).
- Invece di **accusare** (“È colpa tua”)
 - abituarsi a **verificare** (“Controlliamo cosa è successo”).

Questo sintetico panorama esemplificativo ci dà una misura concreta del problema, basti pensare che in qualsiasi conflitto negativo troviamo almeno due delle condizioni evidenziate.

12. Tecnica di comunicazione per la sicurezza

“**Comunicare**” nel suo significato più ampio comprende ben di più della *parola parlata*. A fronte della gran diversità e complessità di forme comunicative, è bene fare un po' di chiarezza. Affinché il **datore di lavoro** e/o il **Responsabile della sicurezza aziendale** possano rispettare il dettato legislativo di *informare e formare*, ma anche di *istruire ed addestrare* i lavoratori, è necessario conoscere *livelli* e *caratteristiche* delle varie forme di comunicazione per utilizzarle nel miglior modo possibile in funzione dell'obiettivo.

In sostanza si parla di **quattro livelli di comunicazione**, anche se la suddivisione è puramente schematica, perché i vari livelli spesso e volentieri vanno **integrati**:

1. **Di massa** (giornali, TV, immagini, cartelloni, internet, videocassette, CD multimediali, etc.): rivolta a quante più persone possibile, va benissimo per “diffondere” la sensibilità al tema, soprattutto da parte delle istituzioni
2. **Interna** (comunicazione formale gerarchica, tra pari-grado, coi subordinati, trasversale; comunicazione informale): è la comunicazione specifica e caratteristica all'interno dell'organizzazione
3. **Multimediale o individuale tecnologica** (via fax, telefono, internet, etc.): essenzialmente basata sulle tecnologie informatiche, consente una buona “personalizzazione” dei contenuti, ed è comoda.
4. **Faccia-a-faccia o d'aula** (l'ambiente ove si svolgono riunioni, conferenze, corsi, etc.): è la forma sensibilizzante e motivante, spesso effettuata in gruppo

La **comunicazione** è uno *strumento fondamentale del processo direttivo* d'impresa. Ha due funzioni:

1. *Prendere decisioni*: il dirigente non può decidere senza manovrare informazioni, che esse siano verbali, scritte o numeriche
2. *Promuovere la circolazione dell'informazione*: il dirigente deve saper diffondere le informazioni, oltre che raccoglierle e valutarle.

Tutto questo "comunicare" governa la quotidianità, l'andamento *giornaliero* dell'attività, ma influisce anche sugli **atteggiamenti** di coloro che fanno parte dell'organizzazione. In questo senso "comunicare" rivela il suo significato di "*mettere in comune*".

1. LA COMUNICAZIONE DI MASSA

Nella nostra epoca, caratterizzata da un predominio dell'**immagine**, è sempre consigliabile utilizzare strumenti di comunicazione (*media*) di tipo *visivo*. C'è un antico adagio che recita:

«Ascolto e dimentico, vedo e ricordo, faccio e imparo».

Ebbene, l'immagine si colloca a metà del percorso (è quindi utile per **ricordare**).

Cosa utilizzare?

Immagini – Foto – Cartelloni – Testi scritti – Fascicoli – Giornali – Riviste aziendali – Audiovisivi (es. *videotape*)

2. LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

Esistono due grandi modalità di trasmissione delle informazioni che transitano all'interno dell'organizzazione:

1. Le **formalità**: scambi informativi e gestionali, che hanno per oggetto i contenuti lavorativi
2. Le **informalità**: notizie e pettegolezzi, che hanno per oggetto le persone e le politiche aziendali. In sostanza si tratta delle cosiddette *voci*.

Siccome è ben noto che il pervasivo ambito *informale* attraversa e talora sovrasta quello *formale*, è bene sapere che bisogna alimentarlo per ottenere veri risultati.

Per **influenzare** le persone ad assumere un atteggiamento adeguato rispetto ai temi della sicurezza è possibile applicare le principali strategie basilari.

Come agire?

- DIFFONDERE e PROPAGANDARE

La **politica aziendale** orientata alla sicurezza è un *indirizzo* che va introdotto e pubblicizzato mediante alcuni consueti strumenti (Ordini di servizio – Lettere circolari – *Conventions* organizzative – Posta elettronica). Una vera e propria **strategia persuasoria** è l'arma da sempre utilizzata per orientare le masse (regolando l'opinione pubblica), quindi è bene usarla per l'obiettivo nobile della sicurezza. Il termine "propaganda" ha assunto un significato un po' negativo, legato alla politica o alle situazioni in cui chi parla tende ad ottenere un vantaggio dal fatto che gli altri agiscano in un certo modo. Nel significato migliore, si tratta di svolgere attività per far apprezzare certe idee e/o valori, nel caso della sicurezza per il bene di tutti.

È famoso il cosiddetto **modello persuasorio** di McGuire:

- a. Per ottenere risultati bisogna assicurarsi che il lavoratore **riceva** il messaggio, cioè si deve catturare la sua **attenzione** e risultare **comprensibili**
 - b. Bisogna garantirsi che **apprenda** i contenuti, riuscendo ad **influenzare** le sue opinioni con argomenti *validi ed accettabili*, accertandosi poi che conservi **memoria** delle nozioni e delle procedure trasmesse
 - c. Infine è indispensabile verificare l'**accettazione** della politica aziendale, verificando che vengano messi in pratica i **comportamenti** desiderati
- **PROPAGARE e SPERIMENTARE**
Fornire modelli di comportamento precostituiti, utili a sapere **come agire** nelle varie circostanze. La conoscenza nell'ambito preventivo si deve diffondere senza limiti e confini. È consigliabile l'insegnamento di "cosa fare" nelle emergenze (pronto soccorso, evacuazione, incendio, etc.). L'**esperienza diretta** si basa su *esercitazioni e simulazioni*. Si può ricorrere anche al modo *indiretto*, vale a dire l'osservazione del comportamento di altri, che può fungere da *modello* di azione in una data circostanza.

La scelta del tipo di comunicazione da preferire va anche fondata sulla specificità della ditta in questione. Una buona **tipologia aziendale** richiede di capire quale sia la **motivazione** dominante. Vediamo un sistema classificatorio in quattro grandi categorie:

- 1) Sistema a **motivazione tradizionale**: tipico delle imprese che hanno un *leader* molto presente e propulsivo, capace di dare un'impronta in

termini di valori organizzativi, e di orientare la comunicazione alla *fedeltà* ed alla *coesione*. La comunicazione interna in genere è riservata agli avvisi in bacheca ed alle riunioni per occasioni particolari.

- 2) Sistema a **motivazione gerarchica**: è caratteristico delle imprese che hanno un "nucleo di potere" e che si caratterizzano per una comunicazione di tipo "verticale" (dall'alto in basso, burocratica e piramidale). In quest'ambiente di solito si opta per *incontri diretti* con gli interessati ad un tale argomento, tipo riunioni o *meetings*.
- 3) Sistema a **motivazione professionale**: è necessario nelle imprese dinamiche e pronte alle flessibilità imposta dal mercato, in quanto bisogna condividere soprattutto il valore dell'*efficienza*. Queste sono aziende abituate a far circolare riviste e dossier specialistici, ben disposte alle riunioni "allargate".
- 4) Sistema a **motivazione innovativa**: situazione nella quale la gerarchia e la burocrazia si riducono all'indispensabile perché tutti condividono la necessità di essere "creativi". L'abitudine ad usare l'impegno personale per l'obiettivo aziendale rende questi contesti adatti ai supporti più svariati, anche quelli più innovativi.

In sintesi, chi ha la responsabilità della sicurezza deve effettuare per primo quel "salto di qualità" che lo metta in grado di *rendere adeguato il messaggio* all'interlocutore, ma prima ancora al tipo di azienda nella quale si opera. Il concetto di "adeguare" la comunicazione ha un suo valore solo nel momento in cui si dà a tale intento una valenza *pratica*.

Come si fa a rendere adeguato il messaggio?

- a. Una volta effettuata la **diagnosi organizzativa** si è in buone condizioni per scegliere i canali di comunicazione da preferire;
- b. Quindi bisogna **scegliere gli strumenti** adatti.

La normativa prescrive di fare riferimento alle varie figure coinvolte (il Responsabile della Sicurezza, il Rappresentante dei Lavoratori, il Medico Competente, etc.).

Possono essere utili supporti a **stampa**, senza dimenticare il grande aiuto fornito dagli **audiovisivi** (alcune ditte sono specializzate nel produrre

video sulla sicurezza da utilizzare nelle aziende). Il **materiale documentario** è imprescindibile per i *nuovi assunti*, e per qualsiasi occasione in cui un dipendente *cambia mansione*.

Lo "strumento-principe" rimane in ogni caso il **contatto personale diretto**

La **comunicazione** deve essere **interattiva**, ovvero tenere in conto gli effetti che provoca e l'opinioni altrui. Attenzione a due frequenti circostanze che, nella mia esperienza, rovinano l'attività formativa:

- Quando il *tempo* (date e orari) ed il *luogo* sono *sgradevoli e/o sgraditi*
- Quando la *persona* che si occupa materialmente di fare informazione e formazione è essa stessa *demotivata*.

Esempi di **comunicazione personale** sono:

- Effettuare riunioni per affidare incarichi e mansioni
- Approfittare di incontri già previsti per dare disposizioni in tema di sicurezza
- Creare occasioni di incontro per attività informative

Esempi di **comunicazione impersonale** sono:

- Fornire stampati che contengano *aspetti generali e specifici* in tema di sicurezza
- Predisporre spazi dotati di mezzi audiovisivi

Un semplice *esempio pratico*: laddove i dipendenti si ritrovano per la pausa del caffè, tappezzare le pareti di manifesti divulgativi sulla sicurezza.

Per quanto concerne la **comunicazione informale**, è bene sapere che:

- Gli scambi di chiacchiere su *come vanno le cose* sono insopprimibili, e nemmeno l'instaurazione di un clima persecutorio e minaccioso (*azione altamente sconsigliata*) può cambiare questa realtà tipicamente umana.
- Qualsiasi azione fatta in azienda viene "vaghiata" dal *passaparola*, e ciò genera consenso, ironia o dissenso nei confronti dell'azione stessa e delle persone coinvolte.
- Ciascun individuo *comunque* nutre delle aspettative nei confronti della sicurezza.
- Attraverso la partecipazione il personale diventa il **cliente interno** di tali iniziative, che quindi (come qualsiasi prodotto/servizio) devono essere ben programmate per risultare accattivanti e soddisfacenti.

- *L'esperienza* di formazione è sempre *il momento della verità*.
- Attenzione al *passaparola negativo*, che devasta molto di più di quanto non costruisca il passaparola positivo.

3. LA COMUNICAZIONE VIA-INTERNET

Mi limiterò a poche considerazioni.

La formazione a distanza (FAD) è sicuramente destinata ad assumere importanza crescente, anche perché con lo sviluppo delle tecnologie essa ha alcuni vantaggi notevoli:

- Ha costi contenuti e riduce il problema dei tempi e luoghi di attuazione
- Dà la possibilità di usufruire di supporti multimediali

Purtroppo l'eliminazione della "fisicità" dello spazio d'aula toglie calore ed intensità alla comunicazione, cambiandone completamente la *tonalità*.

Va benissimo:

- Per informare, anche intere categorie di individui
- Per trasmettere a singoli individui contenuti appositamente predisposti e differenziati, in specie di natura squisitamente tecnica
- Per fare formazione, a patto che ci sia fisicamente un *tutor* a disposizione, che sappia motivare e chiarificare laddove necessario.

13. La comunicazione faccia-a-faccia

È quella che nella vita di noi tutti presenta il più alto grado di problematicità rispetto al dilemma **contenuto-processo** (cosa dice? come lo dice?). La comunicazione nel campo della sicurezza *deve essere efficace*, anche perché non c'è alternativa.

Come si stabilisce che la comunicazione è efficace?

Prestando attenzione a tre dimensioni:

1. Il **codice**: ci deve essere compatibilità tra emittente e ricevente, ovvero bisogna muoversi su un terreno di reciproca comprensione (ma deve essere l'emittente, in qualità di formatore e/o di Responsabile, a preoccuparsi che ciò avvenga)
2. La **logica**: bisogna collegare i contenuti trasmessi in modo *corretto*, non solo nella forma quanto nella sostanza, usando modalità chiare e semplici
3. L'**organizzazione**: è essenziale programmare il piano di informazione e formazione

Quando un messaggio è "inefficace"?

- Quando l'ascoltatore è **distratto** oppure ha **problemi a comprendere**;
- Quando chi parla è incompetente o non considera il livello di chi ascolta;
- Quando le condizioni ambientali sono inadeguate (tempi – luogo – rumori – etc.).

Come deve essere il messaggio per definirlo "efficace"?

- Semplice – Ordinato – Pregnante - Stimolante.

Innanzitutto deve avere il dono della **SEMPLICITÀ**

Il messaggio deve essere **chiaro** (tecnico ma non “tecnicistico”), **preciso** (accattivante ma senza troppe divagazioni) ed **univoco** (che non si presti ad interpretazioni ambigue).

È buona regola non suscitare confusione tra la percezione superficiale e quella profonda.

Se, mentre descrivo una procedura di sicurezza, offro espressioni non troppo convincenti, o faccio confusione, oppure ironizzo sulla procedura stessa (magari per risultare simpatico...) creo una discrepanza tra *superficie* e *profondità*.

Esempio:

- dico: “Questa è la procedura da attuare”
- penso, e faccio capire: “Questa procedura è ridicola”

Tecnicamente, la semplicità del messaggio deve evitare *fenomeni di disturbo*:

- **Omissione**, ovvero incompletezza.
 - Bisogna sempre offrire un quadro ben comprensivo
- **Distorsione**, ovvero parzialità.
 - Bisogna essere lineari nel descrivere i rapporti tra gli elementi del rischio
- **Generalizzazione**, ovvero arbitrarietà.
 - Bisogna essere attinenti, evitando paragoni dannosi.
- **Disattenzione**, ovvero superficialità.
 - Bisogna integrare gli interlocutori, sapendoli ascoltare e valorizzare.
- **Incomprensione**, ovvero essere prevenuti.
 - Bisogna saper capire i perché del comportamento altrui.
- **Presunzione**, ovvero “caratterialità”.
 - Bisogna riuscire ad essere autorevoli ma non autoritari.

In secondo luogo il messaggio deve avere la dote dell'**ORDINE**

Quando si comunica è importante perseguire l'**integrità** degli argomenti e del filo logico, e quest'obiettivo si raggiunge con un *atteggiamento* ed un *comportamento*:

- L'*atteggiamento* deve essere orientato ad una capacità di “centrarsi” sui punti-chiave di ciò che si vuole comunicare, sapendo rimanere flessibili alle richieste e disponibili a suggerire modalità di cambiamento nella direzione positiva

- Il *comportamento* include:
 - Attenta *pianificazione* della lezione/conferenza/discorso/...
 - Introduzione al tema - Svolgimento della *parte centrale* - Conclusione con apposite ricapitolazioni.

Costruiamo un messaggio "ordinato".

La gestione dell'abilità comunicativa implica un messaggio che sia:

1. **Strutturato:**

- Espresso con linguaggio scorrevole ed adeguato all'argomento.
- Emesso con voce controllata, capace di farsi sentire e non monotona.
- Parlato in prima persona.

2. **Significativo:**

- Preciso e concreto.
- Rispettoso (ad es. distinguere certezze da opinioni).

3. **Relazionato:**

- Condotta cercando un rapporto dialogico con chi partecipa.
- Adeguato al compito ed alla situazione.

Aspetti della PIANIFICAZIONE

La preparazione deve tenere in conto due noti meccanismi:

- Feedback (retroazione)** = regolarsi in base all'effetto che si ottiene
- Feedforward (azione anticipatrice)** = regolare contenuti e modalità comunicative in modo da anticipare i passi successivi:
 - bisogna rendere esplicito e chiaro (quindi condiviso) l'*obiettivo* finale;
 - bisogna arginare difficoltà e/o ostacoli degli interlocutori, saper gestire strategie alternative di comunicazione e saper affrontare le difficoltà dell'argomento;
 - bisogna predisporre strumenti per accertare la comprensione (a volte basta la discussione finale) e, se possibile, per la valutazione dei risultati;
 - bisogna saper persuadere anche a mettere in pratica.

Ci vuole un conduttore attento e riflessivo, poco "cattedratico" e molto analitico, preparato non solo sull'argomento ma anche sulla tecnica formativa.

Aspetti dell' INTRODUZIONE

- È utilissimo dare una buona impressione iniziale ("*imprinting*")
- È necessario "attivare" chi ascolta rilevandone idee e proposte
- È essenziale sviluppare la **motivazione intrinseca** (quella che "viene da dentro") facendo leva sulle esperienze personali (magari chiedendo: "*Qualcuno tra voi ha mai provato...?*")
- È auspicabile che il formatore sappia anticipare le **resistenze emotive** che, invariabilmente, vengono a galla ogniqualvolta si propongono cambiamenti e/o innovazioni

Aspetti della FASE CONCLUSIVA

- Effettuare una breve ma esauriente **ricapitolazione**, sapendo riassumere i **punti-chiave** dell'argomento esposto. Valorizzare i contenuti emersi dal gruppo.
- È sempre ben gradito qualche spazio di domanda-risposta
- Può essere consigliabile una verifica immediata dell'esito, ad esempio mediante un breve questionario. Attenzione a non trasmettere l'idea di "compito in classe".

In terza istanza un messaggio efficace ha la qualità della **PREGNANZA**

È buona regola quella di non **sovraccaricare** l'interlocutore di nozioni, in particolare se *tecniche*. L'adulto si alimenta meglio di concetti **densi, assimilabili** ed esposti in **unità brevi**.

- Un consiglio molto importante è questo: nella pianificazione di un intervento formativo è bene predisporre del materiale riassuntivo, molto schematico, da presentare in aula. Alcuni programmi per PC (ad es. PowerPoint) sono di grande aiuto ed effetto. In ogni caso è bene preparare gli argomenti riassumendoli anche a mano su foglietti, al fine di raggiungere **chiarezza & sintesi**

È poi consigliabile una "taratura" dell'argomento in funzione dell'uditorio, che può essere più o meno preparato all'argomento ed alle parole usate.

Meglio evitare uno dei difetti più diffusi tra i formatori, ovvero la **prolissità**: fare *troppi* esempi, prendere le cose *troppo* alla larga, voler *parlare di tutto e di ogni*, essere parlatori *prosaici* (in generale **indebolisce** le facoltà attenzionali e la pazienza di chi ascolta).

Infine l'efficacia si ottiene sapendo essere di **STIMOLO** per chi ascolta

- Mostrare atteggiamento positivo e costruttivo (insomma, **crederci**)
- Far capire il proprio interesse nei contenuti esposti, anche personale
- Incentivare la **partecipazione attiva** dell'uditorio
- Saper risultare per quanto possibile *piacevoli*

Una domanda:

Bastano le parole, ben dette, ad ottenere il risultato voluto?

Una riflessione:

«Il pensiero è un uccello leggero

che in una gabbia di parole può spiegare le ali

ma non prendere il volo». (K. Gibran, "Il Profeta")

L'auspicio che faccio a me stesso, e che ripropongo in queste righe, è di riuscire, attraverso l'attività di formazione e consulenza, a far "muovere le ali" ai miei interlocutori. Talvolta mi accorgo che restano immobili, spesso invece sento una partecipazione intensa ed in qualche caso accalorata. Sono sempre consapevole che l'applicazione concreta in azienda è un "volo" che le persone dovranno effettuare con le proprie ali e di spontanea volontà.

14. Condizioni psicologiche e salute sui luoghi di lavoro: lo stress

Negli ultimi anni è cresciuto il riconoscimento dell'importante ruolo giocato dalle componenti psicologiche in tema di salute e sicurezza. In sintesi, i temi di maggiore rilevanza sono:

- Stress
- Paura e Ansia
- Mobbing (*Che cos'è?* vedi oltre)

I disturbi psicologici possono essere *conseguenti* a problemi di natura fisica, ma è vero anche viceversa, ovvero possono *provocare* danni al nostro equilibrio fisiologico.

Due semplici *esempi*:

- Un grave malattia può indurre una persona alla depressione.
- Una perdurante condizione di stress può disporre ad uno stato di ipertensione arteriosa.

I fenomeni depressivi e/o ansiosi, l'insonnia, la stanchezza cronica sono ormai frequentemente (ma non esclusivamente) associati anche all'attività lavorativa, così come la scienza medica ne conosce gli effetti negativi sul comparto cardio-vascolare, su quello gastro-intestinale e su quello muscolo-scheletrico.

Alcune statistiche (fonte: *European Agency for Safety and Health at Work*) farebbero ammontare all'enorme cifra di 40 milioni le persone in Unione Europea affette da stress lavorativo, ovvero circa il 30% dei lavoratori. La situazione non appare in via di miglioramento, soprattutto a causa delle attuali tendenze del mondo del lavoro:

- È in netto aumento il *carico di lavoro*
- È sempre più frequente il lavoro *atipico* (= impiego non-sicuro)

Riguardo all'enorme numero di giornate lavorative perse per *assenteismo*, sembra che una su due sia imputabile a fenomeni da stress, con un costo stimato attorno ai 20 miliardi di euro.

Cerchiamo di fare un po' di chiarezza in modo semplice e schematico.

Che cos'è lo stress?

- È una reazione emozionale fisiologica (quindi normale) dell'organismo, che si instaura quando le "richieste" esterne stimolano la capacità di reagire.

In questo senso lo stress non è necessariamente negativo, infatti se l'individuo è in grado di agire in modo armonico ed adeguato tutto funziona nel migliore dei modi.

- È un po' come dire che a nessuno piace una vita "piatta e monotona". Una buona dose di stimoli suscita in noi l'utilizzo di energie fisiche e mentali, attraverso le quali realizziamo dei risultati. Questo tipo di "stress positivo" viene chiamato anche *eustress*.

Che cos'è allora lo stress negativo?

- Quando la richiesta supera la capacità dell'individuo di rispondere, o anche di controllare la stessa richiesta, oppure lo sforzo fallisce allora ci si apre al cosiddetto *distress*:
 - L'individuo cerca di reagire mettendoci tutto l'impegno
 - Prova a resistere in condizioni-limite
 - Oltre un certo livello, esaurisce la capacità e cade in uno *squilibrio*

Vale la pena di ricordare che non risulta "stressante" solo un iper-lavoro, ma anche un livello di attività troppo basso (ovvero ci si *stessa* anche a non far nulla...).

Quali sono le condizioni stressanti nel lavoro?

- Si può rispondere, senza che ciò rappresenti una "battuta", che qualsiasi condizione è stressante. Il problema, infatti, nasce dall'**interazione** tra l'ambiente di lavoro ed il lavoratore stesso.
1. Ipotizziamo un compito difficile, oppure una mansione esposta a notevoli rischi. Se la persona è professionalmente in grado di affrontare la difficoltà e/o preparata rispetto ai rischi (sia in termini di conoscenza che di protezione) ci troveremo in un caso di lavoro impegnativo, magari stancante, ma non "stressante" in termini negativi.
 2. Ipotizziamo lo stesso compito ed un lavoratore in queste condizioni:
 - *Impreparato professionalmente*: l'inadeguatezza al compito può dipendere o dall'eccessiva richiesta o dall'insufficiente capacità di risposta, ed in entrambi i casi lo stress è in agguato, così come i rischi di incidente.

Prendiamo l'**esempio** di una prestazione sportiva: essa può andare al di là delle capacità dell'atleta, oppure è l'atleta non preparato ade-

guatamente.

- *Preparato professionalmente ma senza cultura della sicurezza*: questo è un caso (frequente) nel quale avviene una sottostima del rischio e/o una sovrastima delle proprie capacità di affrontarlo. Lo stress c'è comunque, perché "vivere pericolosamente" tiene l'organismo continuamente in stato di attenzione elevata, quindi nel tempo può avvenire l'esaurimento emotivo.
3. Se immaginiamo un compito di basso impegno, le condizioni di stress si verificano solo quando il livello del lavoratore è troppo elevato rispetto alla richiesta. È questa una condizione nella quale possono accadere imprevisti. Bisogna fare particolare attenzione a mansioni *pericolose e di basso livello*, perché stress e rischio creano una miscela pericolosa.

Una semplice schematizzazione può essere d'aiuto per una diagnosi delle **caratteristiche stressanti dell'ambiente lavorativo**:

- scarsa comunicazione, mancanza di sostegno, obiettivi aziendali non definiti;
- ambiguità e conflitti nei ruoli organizzativi e nella definizione delle responsabilità;
- incertezze, precarietà, confusione tra responsabilità e retribuzioni;
- mancanza di partecipazione e di controllo nel lavoro;
- rapporti interpersonali isolati, scadenti, conflittuali;
- conflitti tra esigenze lavorative e familiari (ad es. gestione degli orari);
- ambiente di lavoro inadeguato (ad es. buio) ed attrezzature inaffidabili;
- compiti lavorativi progettati male (ad es. frammentari, monotoni);
- carico di lavoro eccessivo o scarso.

Che cosa si può fare contro lo stress?

- Un prima considerazione è che lo stress andrebbe prevenuto oltre che, ovviamente, curato. Vediamo alcune condizioni:
 - Inserire il problema della qualità del lavoro nel controllo di gestione.
 - Considerare anche il rischio-stress nel processo sistematico di valutazione dei rischi, sia come rischio in se stesso, sia come fattore predisponente ad infortuni.
 - Offrire occasioni di sostegno ai problemi che chiunque può avere.

A mio avviso bisogna stare attenti a non "patologizzare" il problema dello stress. La presenza del Medico competente può essere fondamentale nel rilevare un disagio e per consigliare un approccio che aiuti l'indivi-

duo. È però un errore ritenere che la questione sia di natura “medica”. La **rilevanza sociale** del fenomeno-stress, sommata alla stretta correlazione che esso ha con le **condizioni organizzative** che lo favoriscono, associata con la **disposizione individuale** nei confronti del ruolo e della mansione attribuite, fanno sì che per affrontare il problema sia necessaria un’ottica *psicologico-sociale ed organizzativo-gestionale*.

Riguardo alla **disposizione individuale** va detto che l’apparato psichico di ciascuno *personalizza e specifica* la reazione, tanto che si parla di *stress psicologico* quale risposta dipendente dalla *valutazione cognitiva del significato dello stimolo*.

Che cosa vuol dire?

- Significa che in parte la risposta “stressata” alle situazioni *non dipende* da noi, ma per altra parte ciò che si “pensa” del proprio lavoro (o di una situazione o di una persona) contribuisce notevolmente a rendercelo “stressante”.

Esempi di fenomeni da stress vengono forniti dalla stessa “Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro”, altri attengono all’esperienza personale. Vediamone qualcuno.

- Mario lavora a cottimo (= guadagna in funzione di quanto produce) alla catena di montaggio: essendo il compito monotono e ripetitivo, è sotto-pressione. Potrebbe essere utile dargli un fisso più un incentivo, e fare in modo che sia incaricato di valutare la qualità del prodotto della sua lavorazione. Si ascolti la sua voce, gli si offrano periodiche rotazioni nel tipo di lavorazione (ovvero, non farlo lavorare sempre sulla stessa cosa...)
- Giuseppe lavora in ufficio, è divorziato con due bambini piccoli. Spesso ha i tempi ristretti e la voglia/ il dovere di occuparsi dei bambini. Il capoufficio, che lo apprezza, in pratica lo sommerge di lavoro, ed insiste perché finisca tutto “in tempo”. Lo stesso capoufficio, se veramente tiene al suo impiegato, ha in realtà tutto l’interesse di ascoltare le sue esigenze e di attribuirgli un carico di lavoro commisurato. Se poi l’attività va bene ed il lavoro aumenta, perché non investire su nuovo personale o ridistribuire/formare personale interno?
- Roberto è ingegnere presso un’azienda ad alta tecnologia. Da quando l’azienda ha smesso di progettare impianti e si è specializzata nel servizio fornito dal proprio impianto, Roberto si trova praticamente a

svolgere di malanimo mansioni che non lo soddisfano. Un giorno Roberto, impegnato nello svolgere una semplice operazione (spostare un carico da una parte zona all'altra della ditta) causa un grave incidente ad un collega. Bisogna ripensare completamente il ruolo di Roberto nell'azienda.

- Antonio, mandato precocemente a lavorare in cantiere dal padre autoritario, si trova a fare il muratore avendo mandato in fumo il sogno di studiare. Lavora di malavoglia sebbene si impegni. Un giorno, mentre opera con un flessibile sopra un ponteggio "di fortuna" (vale a dire "non a norma" ...), perde l'equilibrio e, cadendo, si schiaccia un testicolo. Antonio si ripensa in un lavoro completamente diverso.

Sotto il cappello che genericamente definiamo "stress", intendiamo in realtà quella complessa situazione che vede l'**individuo**, con tutte le sue caratteristiche e peculiarità, interagire con un'**attività lavorativa**. Parliamo di *qualsiasi* individuo in *qualunque* settore lavorativo.

Quali azioni sono necessarie per un'adeguata prevenzione?

- Usare gli stessi principi e metodi di base utili per gli altri rischi:
- Coinvolgere i lavoratori ed i loro rappresentanti
- Chiedere loro quali sono le cause più frequenti di stress
- Individuare particolari gruppi e/o individui a rischio
- Individuare i rischi
 - A chi nuocciono? In che modo? È stato fatto qualcosa? Si può fare di più?
 - Prendere nota di conclusioni ed azioni da intraprendere.
 - Riesaminare la situazione con regolarità.
 - Valutare le conseguenze (positive/negative/neutre) dei provvedimenti

Esistono dei "sintomi" dello stress lavorativo?

- Fenomeni di assenteismo, problemi di relazione (aggressività, isolamento), problemi di comportamento (liti, disciplina)
- Riduzione della produttività e/o della qualità del prodotto/servizio, decisioni sbagliate, piccoli (o grandi) infortuni, errori
- Problemi di salute: da abuso di tabacco, alcool, droga, farmaci; mal di schiena, problemi di cuore, di intestino (ulcere in particolare), ipertensione, particolare debolezza alle malattie (sistema immunitario indebolito)

15. Altre condizioni psicologiche legate alla salute sul lavoro

Oggi si parla anche di *stress psicosociale*, la cui dinamica prevede:

- situazione esterna difficile (solitudine, abbandono, fallimento)
- risposta interna all'individuo che contempla colpa, ira, depressione
- comportamento inadeguato

Il termine *stress*, del quale abbiamo già trattato, è in realtà inflazionato ed usato spesso in modo generico, anche se mantiene la sua caratteristica di *stato emotivo in disequilibrio*. Non è facile orientarsi nell'universo dei fenomeni psicologici, ma si può dire che alcuni sono più legati all'argomento di cui ci stiamo occupando.

I principali **sintomi psicologici**, che devono alzare la soglia d'attenzione riguardo al **rischio**, sono:

- Disturbi del sonno, dell'attenzione e della concentrazione
- Paure, ansia, depressione
- Irritabilità eccessiva
- Problemi nell'ambito familiare

Soffermiamoci su due di questi.

LA PAURA

È un'emozione primaria di difesa, che nasce spontaneamente di fronte ad un pericolo.

A cosa serve?

È utilissima per "metter in moto" le energie, soprattutto fisiche.

Esempio: se immaginiamo un nostro antenato, posto di fronte ad un pericolo (come un animale feroce) non sapeva certo "discutere", era possibile solo combattere o scappare, e per ciascuna delle due azioni servono

energie e muscoli tesi. Noi funzioniamo oggi come allora. Nel nostro corpo c'è una sostanza capace di mobilitare tutte le nostre energie, e si chiama **adrenalina**. Ebbene, la funzione della paura, in puri termini biochimici, è proprio di scatenare l'adrenalina.

Da cosa può essere evocata?

La **paura** può insorgere principalmente da:

- un *pericolo esterno reale* e riconosciuto come tale dalla coscienza (es. vedo un leone)
- dalla *previsione di un pericolo reale* che sta per presentarsi (es. sento l'odore di gas)
- dal *ricordo di una situazione vissuta* in passato (es. ho paura di correre in auto dopo aver subito un grave incidente)
- dalla *fantasia* (es. ho paura di prendere un aereo che immagino possa cadere)

La paura si presenta in varie "tonalità": da una semplice *apprensione*, ad una fastidiosa *inquietudine*, fino al vero e proprio *terrore*. Laddove la paura dura nel tempo, e particolarmente intensa ed è riferita a oggetti/animali/situazioni (in genere innocue) sfocia nella *fobia*, che è una forma di paura patologica (ad esempio aver paura di stare in una cabina, luogo chiuso e stretto).

Come si capisce che un individuo ha paura?

I sintomi più "visibili" e riconoscibili sono il *tremore* e l'*ipersudorazione*

- Lo spavento fa diventare *pallidi* ed aumenta il battito cardiaco

La paura è un fattore di rischio?

- Questa è una domanda alla quale ciascuno potrebbe provare a rispondere da sé, quindi la ri-formulo: *la paura aiuta oppure ostacola la sicurezza sul lavoro?*

Esempio: sto guidando e ad un certo punto comincia a piovere a dirotto, la visibilità diminuisce e l'asfalto diventa viscido. Una qualsiasi persona con la testa sulle spalle percepisce la situazione ambientale come *pericolosa*, quindi decelera ed aumenta l'attenzione alla guida. Questo è un esempio di valutazione del rischio (che va commisurato anche con lo stato di manutenzione dell'auto...), e di giusto "timore", ovvero una leggera *tensione* che permette di adeguare il comportamento di guida alla situazione. Immaginiamo invece un guidatore che, allo scroscio di pioggia, si terrorizza: comincia a sudare, si appanna il vetro, va in confusione,

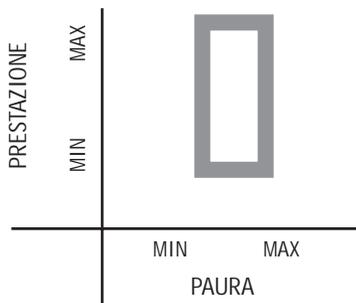
non vede la strada, etc. Questo è un esempio di terrore che rende del tutto inadeguato il comportamento rispetto alla situazione. Ebbene, una buona conoscenza di sé potrebbe permettere al guidatore terrorizzato di accostare la macchina ed aspettare che spiova, oppure di chiedere aiuto. Speriamo invece di non incrociare mai uno talmente sicuro di sé da comportarsi come se nulla fosse, perché in quel caso lui e noi correremmo un rischio enorme.

Credo che tutti possiamo immaginare cosa avvenga quando un individuo è alla guida per lavoro e si trova in ritardo, deve effettuare una consegna e viene innervosito dall'evento atmosferico. Oppure ha riposato poco ma deve consegnare *entro le ore...*

In Italia, circa il 30% degli "incidenti sul lavoro" consiste in incidenti stradali

Adesso rispondiamo alla domanda:

La paura non è negativa, anzi può esser d'aiuto nel costruire una buona sicurezza. L'unica condizione è che si consideri il suo funzionamento, cosiddetto a "U rovesciata". L'assenza di paura crea condizioni di pericolo da eccesso di confidenza. Più l'attenzione sale più aumenta il livello di qualità della prestazione e di sicurezza. Poi l'incremento di qualità decresce fino a stabilizzarsi su un massimo. Continuando a salire l'attivazione, ovvero la paura, il livello della prestazione comincia a decrescere, quindi cala fino alla condizione di totale insicurezza corrispondente alla paura terrorizzata.



L'ANSIA

La paura è, a ben vedere, uno stato d'ansia motivato e legittimato da una minaccia reale. Benché il confine tra **paura & ansia** non sia delineabile in modo perfetto, in psicologia è ben chiara la differenza tra le due emozioni. Molto semplicemente possiamo dire che:

- Entrambe corrispondono al realizzare che può o "sta per" accadere qualcosa di spiacevole
- Entrambe hanno una gradazione di *tonalità*
[L'ansia varia da una semplice *preoccupazione* fino al tremendo *attacco di panico*]
- Entrambe sono fenomeni fisiologici ed utili per adeguare il comportamento alle situazioni
- La **paura** richiede un determinato **oggetto** di cui si ha timore, mentre l'**ansia** corrisponde alla cosiddetta *paura-senza-oggetto* (ovvero non so "cosa" mi mette apprensione)
- L'**ansia** può dare forti sintomi di disagio *protratti nel tempo*
[Basti pensare ad una situazione drammatica con l'*angosciante* attesa di qualcosa]
- L'**ansia** toglie il sonno *senza sapere perché*
- La **paura** in genere riguarda cose che fan paura a tutti
- L'**ansia** presenta caratteristiche individuali e profonde nella psiche della persona

L'ansia è differente dalla paura perché la fonte di pericolo è perlopiù inconscia (= non consapevole) ed essenzialmente intrapsichica (= non è un pericolo *esterno*).

Non si può evitare di riflettere sul fatto che, in generale, i mutamenti in atto nel mondo del lavoro, oltre che *stressanti*, possono risultare talvolta *ansio geni* (= generatori di ansia):

- L'età lavorativa aumenta (il che è anche sintomo che si vive più a lungo)
- I metodi lavorativi cambiano rapidamente insieme al progresso tecnologico, quindi bisogna tenersi sempre "aggiornati"
- I nuovi modelli occupazionali prendono piede insieme alla cosiddetta *flessibilità*

Forse è necessario un cambio di atteggiamento: da una società sempre più in preda ai nervi per ciò che accade, ad una società che conosce e si prepara agli accadimenti per mantenere nervi saldi.

Come combattere stress ed ansia?

Proporrò una sorta di “buon decalogo” aziendale

1. Coltivare una cultura della comunicazione, che sia aperta e rispettosa, di sostegno e di valorizzazione
2. Calibrare le richieste lavorative in funzione delle necessità produttive ma anche delle capacità necessarie a svolgerle. Attenzione all'ambiente fisico (rumori, vibrazioni, ventilazione, illuminazione, etc.) e psicosociale (aggressività, isolamento, etc.)
3. Offrire ai lavoratori maggiore controllo sulle proprie attività produttive, dal dover prendere decisioni (seppur semplici) al dover risolvere problemi.
4. Tenere sotto controllo i *comportamenti*: fronteggiarli con fermezza per garantire le regole, saper mediare tra le varie esigenze
5. Definire chiaramente ruoli e responsabilità del personale
6. Coinvolgere il personale anche nei momenti di crisi, incoraggiare sempre l'equilibrio tra vita e lavoro
7. Avere una documentazione aziendale sull'attività svolta, in modo da condividerla col personale ed usarla come momento di controllo e verifica
8. Se necessario, rivolgersi ad operatori qualificati. Spesso è la spesa minore.
9. Individualmente, ricordarsi che qualche medicina può aiutare nel momento acuto della crisi d'ansia, ma poi è meglio andare all'origine del problema
10. Il malessere è un messaggio: per il corpo, per il gruppo e per l'organizzazione

[Due parole su] II MOBBING

Che cosa vuol dire?

Il termine “*mobbing*” indica in origine il tipo di aggressione praticato da un branco di animali quando circonda minacciosamente un esemplare isolato che viene attaccato.

In seguito fu usato in riferimento al gruppo di bambini che emargina un compagno (oggi detto *bullismo*). Questo termine è poi entrato nel mondo del lavoro indicando una sorta di **terrorismo psicologico** con aggressioni, violenze, persecuzioni inflitte ad un collega per invidia o per fermargli la carriera.

In sostanza per **mobbing lavorativo** si intende un'aggressione ingiusta, iniqua, perpetrata ai danni di una persona sul posto di lavoro. Tale aggressione si esplica mediante comportamenti di tormento, vessazione, offesa, de-responsabilizzazione, non occasionali ma *protratti nel tempo*.

Le azioni "mobbizzanti" possono essere condotte sia da un singolo che da un gruppo di persone. Può essere necessario che un esperto stabilisca se la vessazione sia reale o solo percepita. Alcuni episodi, se presi singolarmente, appartengono a normali situazioni conflittuali non negative, oppure a scherzi, quindi bisogna valutare l'insieme della situazione. Il mobbing deriva da una degenerazione del conflitto, che si protrae e dal piano oggettivo e professionale passa a quello soggettivo, comportamentale, personale.

Saper individuare conflitti più o meno gravi e "disinnescarli" è un'azione determinante per la costruzione della sicurezza. Di solito le condizioni che favoriscono il mobbing sono le stesse che mettono a rischio la qualità delle relazioni e l'intero impianto della sicurezza aziendale.

16. Prevenzione dell'infortunio

Per fare qualche buona considerazione in merito alla prevenzione, possiamo nuovamente prendere a prestito la "guida" come attività a rischio di incidente (stradale, nello specifico).

Una persona avveduta, mentre guida, sa che bisogna rispettare delle regole. Nella percezione comune, alcune di queste regole sono ovvie, altre sono lo sono meno quando addirittura non sono sgradite (basti pensare a quanti non condividono in principio l'uso obbligatorio delle cinture di sicurezza). In termini di **psicologia del comportamento**, esistono due modi fondamentali per *decidere* come agire:

1. Seguo la regola, ovvero mi comporto come è scritto che bisogna fare.
2. Decido sull'istante, caso-per-caso, che cosa è *meglio* fare in *quel* tale frangente.

Va detto che esistono **norme generali**, che si prestano ad essere un riferimento cui attenersi (ad es. dare la precedenza a chi viene da destra) e **norme specifiche**, che dicono *esattamente* cosa fare in una certa circostanza (ad es. col semaforo rosso ci si ferma). La logica del meccanismo è ineccepibile:

- Se si verifica la circostanza **X** allora bisogna comportarsi nel modo **Y** [Se c'è il rosso mi fermo].

Partiamo dall'assunto che chi ha codificato la norma lo ha fatto per il bene comune, quindi applichamola: siamo a posto sia dal punto di vista procedurale (abbiamo applicato la norma) sia da quello della sicurezza (non faremo un incidente all'incrocio col semaforo).

Le cose nella vita sono così semplici?

No, per due motivi principali.

- a. Non sempre una norma è perfetta, tanto è vero che l'esperienza di fatto talvolta porta a cambiare regole errate

b. Le variabili in gioco non sono mai *solamente* X e Y (= caso e regola)

Proviamo a dettare un' **assioma** e poi lo giustifichiamo:

Educare alla norma senza parlare delle circostanze significa dare un'arma spuntata.

Riproduciamo la logica del meccanismo:

- Se si verifica la circostanza **X** allora bisogna comportarsi nel modo **Y**, sempre che **Z** si comporti nel modo previsto.
[Se c'è il verde (X) allora attraverso l'incrocio (Y), sempre che l'altro guidatore si fermi col suo segnale rosso (Z)].

Può accadere, quindi, che a causa dei fattori comportamentali individuali io possa andare incontro ad un grave incidente pur avendo rispettato le norme (io passo, l'altro passa e ...).

Qualcuno può dire che la colpa è totalmente di chi è passato col rosso, magari per distrazione o forse perché ubriaco oppure, chissà, perché accecato dal sole negli occhi.

Ebbene, la logica di un **pensiero sicuro** dice che se in prossimità del semaforo si procede a velocità moderata, e (seppur in presenza del verde) si dà uno sguardo a destra ed uno a manca, forse posso ridurre la **probabilità** di non accorgermi che qualcuno sta violando la norma. È così che posso avere il tempo di reazione per frenare e/o controllare il veicolo.

Proviamo a contestualizzare il "messaggio" nel contesto aziendale, ed a fornire alcune idee per attuare procedure di sicurezza a valenza psicologico-organizzativa.

- Fare prevenzione significa acquisire dei "**modelli cognitivi forti**", sia sul piano della logica che del metodo, affinché la sicurezza non sia né lasciata al caso, né demandata alla mera applicazione di normative.
- Bisogna sempre fare attenzione alla **globalità** dei fattori in gioco, in particolare al **triangolo uomo-macchina-ambiente** (che funziona un po' come il cosiddetto *triangolo del fuoco*).
- La **sicurezza** deve essere percepita non come "obbligo" bensì quale **valore** in cui credere, un *fine* da raggiungere.
- Va ricordato che l'80% degli infortuni è addebitabile a *cause indirette soggettive*, ovvero circostanze in cui l'uomo (il **fattore H**) avrebbe potuto e/o dovuto fare qualcosa o farlo meglio o saperlo fare.
- Sarebbe utile che ciascun imprenditore prendesse nota di queste due

verità:

- La sicurezza non è un “costo” ma un **investimento** economico e qualitativo.
- La sicurezza **rende** in termini di salute e morale dei lavoratori.
- Per costruire un sistema di lavoro sicuro bisogna che l'**imprenditore** ci creda, che ottenga l'adesione (convinta) dei lavoratori, e che applichi il **metodo dell'osservazione**:
 - **Occasionale**: fare controlli *randomizzati* (= a caso, ed all'insaputa) sul modo di procedere e sull'uso dei D.P.I. (Dispositivi di Protezione Individuale).
 - **Specifica**: particolare attenzione e cautela per le mansioni ad elevato rischio.
 - **Programmata**: prevedere periodicità nei controlli, nella qualità dell'informazione posseduta e nella verifica delle attività svolte.
- Fare molta attenzione alle **attività di recupero**, perché un gran numero di infortuni avviene a seguito di interventi causati da precedenti incidenti e/o intoppi (è un po' come chi affoga per salvare qualcun altro che sta annegando).
- Saper puntare su un **lavoro di squadra**, valorizzando le diversità di età e/o di esperienza, affinché si realizzi il cosiddetto *effetto cordata* (quando si scala una montagna in cordata, ciascuno dà il proprio contributo all'obiettivo comune, e ci vuole fiducia reciproca dato che l'errore di uno può costare caro anche ad altri).
- Nell'attività di **formazione** è bene che l'azione sia particolarmente incisiva su chi dirige.

Infine, dopo tanti argomenti e tante domande-risposte, suggerisco io una domanda al lettore:

Tu, da domani, che cosa puoi e vuoi fare di diverso e di migliore, rispetto a ciò che hai sempre fatto, affinché nella tua azienda si lavori con un miglior margine di sicurezza?

17. Contributo interdisciplinare alla “Mediazione aziendale”

In questo capitolo conclusivo, propongo un approfondimento sul tema della **conflittualità** in azienda. È un argomento dotato di una rilevanza a se stante, ma ci sono buoni motivi per inserirlo a pieno titolo nelle questioni riguardanti la sicurezza. Ritengo si tratti di un tema di grande attualità, che getta anche uno sguardo su problemi che in futuro sono destinati ad incrementarsi. Invito anche a valutare attentamente la **strategia** proposta per prevenire ed affrontare le questioni descritte, ovvero la cosiddetta “**mediazione**”.

La Mediazione Aziendale: una nuova strategia per affrontare la conflittualità.

È utile far conoscere le grandi potenzialità della **Mediazione Aziendale**, quale strategia per affrontare i problemi relazionali nel mondo del lavoro. Ad esempio:

- differenze tra cultura aziendale e culture dei lavoratori;
- differenze di mentalità tra lavoratori italiani e stranieri;
- integrazione fra lavoratori esperti e nuovi assunti;
- interazione fra lavoratori dipendenti ed interinali;
- conflittualità tra gruppo dirigente e gruppo esecutivo;
- stress lavorativo e “mobbing” all’interno dell’azienda.

Il contributo di varie discipline è oramai considerato essenziale affinché si realizzi una moderna pratica della mediazione, che migliori la qualità delle relazioni nei gruppi. Il ruolo del mediatore è di costruire un ponte, un tramite attraverso il quale sviluppare relazioni armoniose rispettose dei ruoli e delle competenze, prevenendo e affrontando situazioni conflittuali latenti e manifeste con le tecniche mediatorie. La **Mediazione** è

un percorso di dialogo ed interazione, nel quale le parti in causa lavorano assieme ad un *mediatore* per cercare soluzioni praticabili e creative, che siano vantaggiose per tutti.

A seguire, tre approfondimenti sul tema a cura di Fasola, Fano e del sottoscritto.

La mediazione fra i protagonisti della sicurezza

[ING. STEFANO FASOLA]

Dal mio punto di vista prevalentemente tecnico c'è la consapevolezza che fin dal decreto legislativo n. 626/94 si è tentata un'innovativa impostazione della cultura della sicurezza rispetto al passato (informazione e formazione, coinvolgimento diretto dei lavoratori, consultazione preventiva e valutazione preventiva delle fonti di rischio e di pericolo). Resta piuttosto problematico stabilire quanto le aziende abbiano effettivamente recepito la novità, soprattutto con riferimento alle piccole imprese. La considerazione che mi pare importante è che la norma stessa, mentre istituisce un **sistema di approccio alla sicurezza aziendale**, istituisce anche in modo *automatico* la *conflittualità*.

Le figure coinvolte e/o previste dalla normativa sono:

- il **datore di lavoro**;
- il **responsabile del servizio di prevenzione e protezione RSPP**, delegato dal datore di lavoro (ma gli si delegano solo dei compiti e non delle responsabilità oggettive);
- il **rappresentante dei lavoratori per la sicurezza RLS** (senza alcuna responsabilità diretta, senza nessun potere decisionale e di spesa, senza neppure alcun compito organizzativo e gestionale);
- il **Medico Competente** che ha competenze di medicina preventiva e in igiene del lavoro (interviene [poco] sulla valutazione preventiva del rischio e interviene [concretamente] nell'attività di sorveglianza di tipo sanitario).

Tutti questi soggetti **devono** ottemperare a tutta questa lunga serie di

obblighi e adempimenti, e l'insorgenza della **conflittualità automatica** sta insita proprio nell'intimo disegno istitutivo:

- nella diversa ripartizione delle responsabilità;
- nel fatto che si converge verso l'obiettivo sicurezza da ottiche differenti e interessi differenti;
- nella diversa percezione dello stato di rischio effettivo;
- nella diversa percezione delle difficoltà insite nell'applicazione individuale della norma.

Il *datore di lavoro* preme sui lavoratori in questi ambiti: **attenzione, governo del rischio, perizia, esperienza, abilità, scaltrezza, competenza**; peraltro il datore di lavoro sostiene il carico economico della sicurezza, cioè i costi diretti e non immediatamente produttivi, tendendo al massimo livello di prevenzione ma con la minima spesa.

Il *responsabile del servizio di prevenzione e protezione* valuta il sistema di sicurezza dal punto di vista del "tecnicamente corretto" (cioè applicare la norma), ma preoccupandosi poco dell'**efficienza** del sistema in termini di *effettiva* prevenzione - comprensione - partecipazione da parte dei lavoratori.

Il *rappresentante dei lavoratori* ha la tendenza a distorcere i problemi legati all'adozione pratica delle misure di prevenzione e protezione. Il suo interesse è quello naturalmente di evitare l'infortunio o la malattia professionale, ma senza che ciò richieda un'energia maggiore (in termini di maggiore attenzione, metodi lavorativi nuovi ecc.).

Schematicamente:

- il **datore di lavoro** ha l'obbligo di istituire un sistema di sicurezza;
- il **responsabile del servizio di prevenzione e protezione** ha un dovere che gli deriva dagli incarichi affidati;
- il **rappresentante dei lavoratori** vanta i diritti alla salute e alla sicurezza.

Queste tre istanze sono intrinsecamente differenti ed il rischio che si generi conflittualità (come di fatto si genera, anche per esperienza personale) in quelle imprese che tentano un approccio integrato alla sicurezza è un rischio concreto. Lo scontro e/o il conflitto nascono per differenza:

- di interessi (talora contrastanti);
- di prassi (modalità operative);
- di vissuto (modi di pensare e di "vivere" il problema).

Il datore di lavoro percepisce il rischio in modo diverso dal lavoratore, senza contare che spesso il datore di lavoro non sta a contatto diretto con le macchine operatrici, con i prodotti chimici, insomma, con i **rischi**.

Ecco che lo scontro si configura come inevitabile. Si tratta di una “**conflittualità istituita**” dalla norma alla quale, però, la norma stessa non pone alcun rimedio.

La consulenza aziendale e la mediazione

[ING. ENRICO M. FANO]

Mai come in questi ultimi anni si è parlato e scritto tanto di consulenza, spesso purtroppo a sproposito. Chiariamo quindi subito cosa si intende per consulenza aziendale:

- tutte quelle attività di **supporto all'imprenditore** (o al manager) per il corretto ed efficace funzionamento dell'azienda.

Possiamo elencare i principali tipi di consulenti:

- Consulenti del lavoro (paghe e contributi)
- Consulenti fiscali tributari
- Consulenti legali
- Consulenti di direzione

Con riferimento all'attività del **consulente di direzione** (anche chiamato consulente di **organizzazione**), egli si occupa degli aspetti organizzativi e gestionali dell'azienda, ed esempio:

- Mappatura e reingegnerizzazione dei processi interni aziendali - Rifacimento degli organigrammi - Successioni famigliari - Politiche di acquisto - Marketing e vendite - Processi produttivi - Gestione scorte e magazzini - Logistica - Sistemi informativi - Comunicazione interna - Sistema qualità - Antinfortunistica - etc.

In alcune di queste attività il **fattore umano è imprescindibile**. Bisogna poter disporre di grande sensibilità umana ed intuizione, ed allora perché

non appoggiarsi a degli specialisti della *mediazione*? Sarebbe opportuno che le imprese fossero a conoscenza della possibilità di avvalersi anche di questo tipo di competenze che ampliano e ben si integrano con le competenze dei consulenti.

È bizzarro notare come tutti facciano puntualmente il tagliando alla propria auto del valore di 25÷30 mila Euro e siamo del tutto restii a replicare lo stesso schema alle proprie aziende che valgono ben di più. La mia esperienza insegna che, in molti casi, la presenza di un *mediatore*, cioè la disponibilità *per tempo* di un esperto di relazione, avrebbe potuto impedire che la situazione precipitasse fino ad un punto di non ritorno.

“Prevenire è meglio che curare”: c'è chi si reca dal medico alla presenza dei primi sintomi, chi preferisce ricorrere ai “rimedi della nonna”, e chi si sottopone regolarmente a “check up”.

Forse questo è il **problema** più grosso: nel nostro paese la cultura della consulenza di organizzazione e direzione aziendale è ancora debole e fragile, spesso legata a stereotipi.

La specificità delle competenze è tale per cui solo una stretta collaborazione fra tecnici e psicologi è una proposta vincente in grado di dare soluzioni valide ed efficaci alle aziende clienti, indipendentemente dalla loro dimensione, settore di attività ed età.

Aspetti psicologico - organizzativi della conflittualità

[DOTT. ANDREA CIRINCIONE]

Uno sguardo generale sulle caratteristiche attuali nel mondo del lavoro:

- *carichi di lavoro*: mediamente in aumento (in quasi tutti i settori)
- *organizzazioni*: tendono ad avere:
 - meno lavoratori, strutture “snelle”, attenzione alla qualità, attenzione al cliente
- *organizzazione del lavoro*: tende alla “flessibilità”
- *outsourcing*: (di livello sia alto che basso): le imprese affidano all'esterno parte dei propri processi produttivi
- *rapporti di lavoro*: frequentemente a tempo determinato
 - particolare è il caso dei *lavoratori interinali*

- *carriera*: i protagonisti del mercato del lavoro sono sempre più chiamati alla "presa in carico" della propria **carriera**
 - si fa strada la via del *bilancio di competenze*
- *nuove professionalità*: a rischio risultano quelle "vecchie"
- *differenze*: all'interno della forza-lavoro osserviamo grandi discrepanze, soprattutto di **genere** e di **cultura**
- aumento dell'età media
- *organizzazioni di piccole dimensioni*: non sono più tanto "belle", c'è una tendenza all'accorpamento
- *tele-lavoro*: tendenza favorita dalle tecnologie
- *società del "30-30-40"*:
 - 30% di lavoratori svantaggiati, senza lavoro o saltuari
 - 30% di lavoratori in situazione detta della "porta girevole" (es. i co-co-pro)
 - 40% di lavoratori con relativa tranquillità
- *nuovi rischi*: sicurezza e salute sul luogo di lavoro
- *stress*: tra il 25% ed il 33% dei lavoratori si dichiara sotto-stress e/o "esaurito" a fine giornata di lavoro
- *incertezza*: negli ultimi anni è raddoppiato il numero di chi "teme" di perdere il posto di lavoro
 - diversamente dal passato questa paura riguarda anche lavoratori che operano su standard buoni o molto buoni
- *"carico"*: le nuove forme di organizzazione richiedono "di più" alle persone, sia come carico cognitivo che come tendenza al risultato

L'elemento psicologico rilevante è che sembrano venir meno sia il **tasso di prevedibilità** del lavoro, sia la capacità delle persone di "**fronteggiare**" il problema.

La nuova strategia delineata dalla *Commissione europea*, per la salute e la sicurezza da attuarsi nel *quinquennio 2002-2006* ha questo motto: «Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società».

C'è un **triplice carattere innovativo**:

1. per la necessità di *perseguire gli obiettivi di benessere lavorativo* mediante un'**impostazione globale**, bisogna tener in conto:
 - le trasformazioni socio-economiche;
 - la qualità del lavoro;
 - i nuovi **rischi psicosociali**.
2. il *consolidamento della cultura preventiva* mediante:
 - legislazione;

- progresso;
- "buone pratiche";
- responsabilità sociale delle imprese;
- incentivi economici;
- **dialogo**.

3. un'*ottica strategica* quale fattore di competitività

L'attualità in tema di lavoro è che:

- non basta l'esigenza sociale di aumentare il numero di occupati, ma bisogna anche saper *occupare in qualità*
- uno degli indicatori della qualità è proprio l'**incidenza degli infortuni** sul lavoro e delle malattie professionali, che grazie all'ampia e capillare prevenzione sono in progressivo calo.

I problemi di **stress** producono non solo disagi emotivi e più generalmente psicologici, ma persino alterazioni e squilibri organici, per non dire dei *danni al sistema produttivo*.

Un paradosso al quale assistiamo è che alcune classiche malattie professionali vanno riducendosi (esemplare il caso della sordità o *ipoacusia*) ma parallelamente vanno aumentando altri disagi meno conosciuti e ri-conosciuti come fonti di malessere.

Nel considerevole arco temporale che ognuno di noi passa impegnato sul lavoro, i rapporti interpersonali rivestono un ruolo rilevante. La conflittualità non è rara, e spesso produce effetti positivi (eustress => *euconflitto*; di stress => *disconflitto*). Per molti motivi purtroppo *il conflitto può degenerare*, e l'ampiezza delle conseguenze dipende da vari fattori:

- dalla sua natura/origine;
- dalla sua importanza relativa;
- dalla sua durata.

I fattori che aumentano la probabilità del conflitto:

- caratteristiche dei gruppi (sottogruppi, pressioni e stereotipi comportamentali);
- regole di interazione (comunicazione e regole informali);
- differenze interpersonali (diversità di personalità, di sesso, di età, di nazionalità, di religione, etc.);
- modo di trattare gli altri (pregiudizi, abusi, manipolazioni);
- percezione della situazione (aspettative, equivoci, idee irrazionali).

Quando ci si trova di fronte ad un **conflitto**, esso va inquadrato cercando di capire quanta energia/tempo sottrae, gli esiti cui conduce, gli effetti sugli altri e sul clima lavorativo. Talvolta il conflitto va *ignorato*, ad esempio quando è banale e quando il rapporto di lavoro è occasionale.

L'Autore

Andrea Cirincione

Nato a Cantù (CO) nel 1967, è laureato in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni.

Libero professionista, esprime la passione per il suo lavoro attraverso un'attitudine a percorrere le moderne aree di intervento e di competenza di uno Psicologo. Opera nel campo della formazione e della consulenza, sia in ambito imprenditoriale sia nel settore scolastico. Particolare rilevanza assume la sua esperienza nel campo della psicologia della sicurezza sul lavoro, nata attraverso una stretta collaborazione con l'Associazione Provinciale Artigiani di Como, e sviluppata nel tempo anche con altre organizzazioni d'impresa. Le attività formative rivolte agli imprenditori ed ai dipendenti (che rivestono ruoli previsti dalla legge), agli operatori tecnici della sicurezza, a giovani psicologi in corsi *post-lauream*, hanno caratterizzato il terreno fertile da cui è sorto questo prodotto editoriale.

Esperto in tecniche di rilassamento atte a contenere l'ansia e lo stress, parlando di sé afferma di curare la propria formazione continua con letture ad ampio spettro, dall'ambito più strettamente manageriale, a quello della psicologia scientifica, senza tralasciare la cultura olistica né la divulgazione. Della professione formativa pensa che, quasi fosse sartoria, si faccia con la "stoffa" del cliente.

'Aver scelto una helping profession', dice, 'ha comportato innanzitutto un mio cammino per capire di che stoffa sia fatto io stesso'.

Fonti

AA.VV. *"Modulo Sicurezza 2002"*, IPSOA

AA.VV. Articoli tratti dalla rivista *"Psicologia Contemporanea"*, Giunti, Firenze

AA.VV. Articoli tratti dalla Newsletter *"Risorse Umane in Azienda"*, O.S., Firenze

Bellotto *"Valori e lavoro"*, Franco Angeli, Milano 1997

Berra e Prestipino *"La sicurezza del lavoro"*, Franco Angeli, Milano 1996

De Sario *"Non solo parole"*, Franco Angeli *"Le comete"*, Milano 2002

Di Nario e Novaga *"Fondamenti di psicologia del lavoro"*, Cortina Editore, Milano 1987

Hewstone et al. *"Introduzione alla psicologia sociale"*, Il Mulino, 1991

Miglionico A. *"Manuale di comunicazione e counselling"*, Centro Scientifico Editore, 2000

Muti *"Comunicare nell'impresa"*, Franco Angeli, Milano 1990

Novaga *"Le piccole imprese"*, Maggioli editore 1996

Novaga *"Psicologia nel lavoro"*, Edizioni Sapere, Padova 1996

Watzlawick et al. *"Pragmatica della comunicazione umana"*, Astrolabio, Roma, 1971

Ringraziamenti

È giusto riconoscere che questo lavoro nasce da un'esperienza d'équipe.

Grazie a *Confartigianato Imprese Como*.

Dapprima per aver creduto in me fin dagli esordi nel mondo professionale, e poi nel progetto che in questi anni abbiamo portato avanti pervicacemente, e con soddisfazione. Voglio citare Stefano Fasola per l'Area Ambiente e Sicurezza, e Sandro Corti per l'Area Formazione. Grazie a chi ha collaborato con me in questi anni, specie nell'area della consulenza e formazione aziendale. In particolare Enrico Fano, per lo stimolo ed i consigli, per gli spunti sulla stesura, e per la fertile collaborazione.

L'Ing. Fasola e l'Ing. Fano hanno anche firmato un breve contributo autografo nella parte finale di questo manuale.

Grazie in anticipo a tutti coloro che faranno *circolare* le idee qui descritte.

Grazie agli *Autori* ai cui testi ho attinto per alcuni dei contenuti esposti. Non ho prodotto una bibliografia degna di tale nome (sebbene alcuni rimandi siano in fondo, alla voce "Fonti"), non per pigrizia ma per scelta. Inoltre questo è un lavoro figlio dell'aula formativa e dei progetti operativi. Penso che l'argomento "sicurezza sul lavoro" abbia un alto valore sociale, ed è giusto che le idee buone diventino *proprie di chi se ne appropria*. È però giusto attendersi che, quando viene attribuita un'affermazione o riportato un concetto, lo si faccia in modo *conforme* all'originale, usando le "virgolette" e/o chiarendo il riferimento. Altrimenti, ci si assume in pieno la paternità di quanto affermato.

Ovviamente, grazie all'*Amministrazione Provinciale* di Como per la sensibilità dimostrata.

Grazie infine a tutti coloro che vorranno esprimermi le loro opinioni, condividere esperienze o suggerire nuovi spunti.

Il mio indirizzo di posta elettronica è:
a.cirincione@opl.it