

Facoltà: Economia

Cattedra: Organizzazione e
gestione delle Risorse Umane

Sicurezza dei lavoratori

e

Clima aziendale:

un binomio vincente per il successo delle organizzazioni

RELATORE:

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO:

Monica Domizi

Matricola 140591

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

Alla mia famiglia

Ringraziamenti

Ringrazio il Prof. Gabrielli per avermi dato la possibilità di lavorare su un argomento di mio interesse e per avermi affascinato con le sue lezioni.

Ringrazio la Prof.ssa Innocenti per la sua grande disponibilità e gentilezza con la quale mi ha accompagnato in questi mesi di lavoro.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia: ai miei genitori per avermi dato l'opportunità di vivere un'università prestigiosa come la Luiss e per avermi sostenuto sempre durante il percorso accademico; a mia sorella, alla quale ho strappato consigli e suggerimenti durante questi tre anni.

Infine, ma non meno importante, ringrazio tutti i miei amici, di studi e non, con i quali ho condiviso gioie e delusioni di un percorso ormai giunto alla fine. Validi sostegni e compagni di vita.

INDICE

Introduzione	p. 6
--------------	------

CAPITOLO PRIMO

CLIMA E BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI

1.1 Definizione ed evoluzione del clima organizzativo	p. 9
1.2 I diversi approcci allo studio del clima e le sue dimensioni	p. 12
1.3 Clima e Cultura a confronto	p. 15
1.4 Quadro storico degli studi sul benessere organizzativo	p. 17
1.5 Dimensioni e indicatori del benessere e del malessere organizzativo	p. 19
1.6 Patologie della “salute organizzativa”	p. 23

CAPITOLO SECONDO

LA SICUREZZA SUL LAVORO

2.1 Il concetto di sicurezza	p. 30
2.2 L'articolo 2087 del codice civile	p. 33
2.3 La legge 626/94 e la nascita del Testo Unico per la Sicurezza	p. 36
2.4 La sicurezza come variabile strategica e il suo impatto sul clima aziendale	p. 38
2.5 Sicurezza non solo fisica: la nascita dei rischi psicosociali	p. 40
2.6 Come promuovere comportamenti sicuri	p. 45
2.7 Alcuni Dati	p. 47

CAPITOLO TERZO

L'ANALISI DI CLIMA

3.1 Obiettivi dell'analisi di clima e risvolti psicologici	p. 50
3.2 Il clima come variabile del Total Reward	p. 53
3.3 Strumenti e metodi di analisi	p. 57
3.4 Il processo di analisi del clima aziendale	p. 63
Conclusioni	p. 70
Bibliografia	p. 73

Introduzione

Troppo spesso quando si prende in considerazione un'organizzazione e la si analizza, si tende a soffermarsi sui lati più noti e più facilmente analizzabili. E' come guardare la punta di un iceberg e giudicarne la sua grandezza. Ciò che sta in superficie è soltanto una minima parte di quello che, questo strano fenomeno della natura, nasconde.

Per un'organizzazione il discorso non cambia.

Parliamo spesso di dati numerici, ci preoccupiamo dei bilanci, della retribuzione, del numero ottimo di dipendenti che un'azienda dovrebbe avere, accennando velocemente alla gestione del personale a livello di motivazione e incentivazione, ma anche per ciò che riguarda il loro vivere quotidiano all'interno dell'organizzazione.

E' frequente sentire affermazioni tipo: "c'è un clima freddo e ostile" oppure "trovo che l'ambiente in cui lavoro sia favorevole alla mia realizzazione lavorativa", "non ho più tempo per la mia vita privata" etc.

Ognuna di queste frasi nasconde qualcosa di più profondo che ogni organizzazione dovrebbe indagare attraverso lo studio delle variabili che sono in grado di influenzare il clima aziendale.

Ma che cosa si intende realmente per clima aziendale? E quali aspetti di questo emergono maggiormente?

Il presente elaborato tenta di rispondere a domande di questo tipo.

Il primo capitolo dà una rappresentazione teorica del concetto di clima e della sua evoluzione. Questo non può essere ritenuto un fenomeno antico. L'organizzazione scientifica del lavoro con i suoi sostenitori, Taylor e Ford, non lasciava spazio all'analisi delle percezioni umane in ambito lavorativo; al contrario l'uomo, quale "macchina vivente", si limitava ad eseguire quotidianamente le proprie mansioni senza porsi domande e cadendo nella monotonia delle proprie azioni. La produzione di massa concepiva l'uomo come un tassello fondamentale della catena di montaggio per la prestanza fisica e niente più. Con il passare del tempo si giunge, poi, a considerare l'uomo in quanto tale, per la sua forza fisica ma

anche per lo spirito e l'anima che mette nel proprio lavoro. E' questo il tempo in cui, alla presa di coscienza del sempre più frequente fenomeno dell'alienazione si affiancano i primi interessi per lo studio del clima e di come gli individui che prestano lavoro percepiscono l'ambito in cui operano. Un'analisi profonda e ben strutturata è un valido strumento per individuare tutti quei fattori, negativi o positivi che siano, che interferiscono con il lavoro umano e lo rendono più o meno gradevole. Un compito fondamentale affidato al professionista delle risorse umane consiste nella profonda analisi delle possibili patologie che possono rinvenirsi all'interno dell'organizzazione e che, inevitabilmente, concorrono a danneggiare quella che, utilizzando un gergo tecnico, può essere definita la "salute organizzativa". Si tratta principalmente di un rischio psicologico in cui fenomeni quali stress, mobbing, burn-out dovrebbero essere ridotti al massimo, se non eliminati, per raggiungere il massimo grado di serenità ed efficienza all'interno dell'organizzazione.

Nel secondo capitolo si passa, invece, da un discorso generale ad uno specifico analizzando il problema della sicurezza sul lavoro come fattore determinante di un vivere sereno la propria vita lavorativa. Questo tema continua ad essere uno degli argomenti più attuali della cronaca quotidiana. Ogni anno il 6% dei lavoratori subisce danni sul luogo di lavoro e la situazione nel nostro paese è piuttosto grave rispetto al contesto europeo. Le molteplici normative esistenti propongono sanzioni talvolta molto pesanti ma, nonostante ciò, non sempre si assiste ad un ferreo rispetto di tali leggi. La causa principale va ricercata nella disinformazione o nel poco interesse per l'argomento ma anche nella mancata partecipazione dei lavoratori ai programmi di sicurezza. Questo aspetto, come anche dimostrato nella trattazione dell'elaborato, è molto importante per il raggiungimento di risultati ottimi in ambienti sicuri e stimolanti. Gli studi sulla sicurezza hanno portato ad identificare quei fattori psicologici e non che sono spesso coinvolti negli infortuni e la relazione esistente tra questi e gli elementi organizzativi quali, ad esempio, il clima. Dopo aver sinteticamente trattato il lato giuridico della questione e quindi tutte le leggi in materia di sicurezza, il capitolo prosegue con la gestione strategica della sicurezza esponendo piani ad hoc per cercare di modificare il comportamento dei lavoratori e stimolarli ad un atteggiamento positivo e attivo

nei confronti della sicurezza. La mera conoscenza della normativa, seppur approfondita, non è sufficiente se si vuole intraprendere un piano di formazione per i lavoratori in quanto il dipendente deve essere in grado di riconoscere preventivamente eventuali rischi e attivarsi per intervenire, limitando al minimo le possibili conseguenze negative che il fatto potrebbe portare.

L'ultimo capitolo è stato strutturato in modo da facilitare la comprensione dell'importanza di condurre un'analisi di clima. Si passa, infatti, ad una trattazione piuttosto pratica illustrando i principali strumenti da adottare per effettuare un'indagine. Si delinea un rapporto alquanto stretto tra il clima e il sistema delle ricompense per il quale non si intende soltanto la variabile monetaria ma anche una variabile meno tangibile ma comunque fondamentale e ben sentita dai lavoratori: il sistema degli incentivi non monetari. Per ciò che concerne gli strumenti, "la cassetta degli attrezzi" del professionista delle risorse umane è ben fornita. All'interno delle due macro categorie con le quali condurre l'analisi di clima, quella quantitativa e qualitativa, è possibile rintracciare e combinare differenti strumenti che vengono messi a disposizione tra cui, ad esempio, il questionario per la parte quantitativa e un'attività di focus group da un punto di vista qualitativo. I processi di analisi che possono essere avviati sono numerosi; nella trattazione di questo capitolo si fa riferimento ad uno dei possibili modi che non deve essere necessariamente considerato come il migliore da seguire. In base all'attitudine con la quale un'analisi di clima viene condotta è possibile delineare un profilo organizzativo e raggruppare le varie tendenze delineandone le caratteristiche. Non sempre la suddetta indagine viene condotta perché necessaria al miglioramento delle condizioni lavorative!

“Il clima aziendale
è un po’ come la faccia invisibile
della luna”
(Paola de Vito Piscicelli)

CAPITOLO PRIMO

1.1 Definizione ed evoluzione del clima organizzativo

Il concetto di clima nasce nella società post-industriale, età in cui iniziavano a sorgere le prime crisi dei sistemi burocratici e centralistici che caratterizzavano le organizzazioni. Il mercato ha iniziato a rivolgere l’attenzione verso prodotti personalizzati al fine di soddisfare i bisogni soggettivi della collettività.

“Ma la qualità del prodotto è strettamente collegata alla qualità globale dell’organizzazione e questa è, a sua volta, individuabile nella qualità del lavoro espressa non solo nel contenuto e nel grado di autonomia ma soprattutto nel clima organizzativo, nel sistema di relazioni, di comunicazione, integrazione e scambio” (Dispensa ISMO, interventi e studi multidisciplinari dell’organizzazione).

Le organizzazioni moderne si propongono ormai di utilizzare non solo la mente dell’uomo ma anche il cuore. E’ il momento in cui al fabbisogno di personale esecutivo non pensante che ha caratterizzato l’età tayloristica e fordista della produzione standardizzata e di massa, si sostituisce personale in grado di comunicare, di partecipare attivamente e con capacità di diagnosi, di valutazione, decisione e in grado di assumersi crescenti responsabilità.

Si avverte quindi l’esigenza di monitorare i bisogni individuali e valorizzare le risorse umane, variabile strategica per l’organizzazione.

L’analisi di clima che sempre più spesso viene condotta all’interno delle organizzazioni fornisce utili strumenti di lettura delle percezioni diffuse all’interno dell’organizzazione favorendo l’autoanalisi per migliorare costantemente la realtà esistente.

Nelle indagini su questo campo si tiene solitamente conto di due principali aspetti: il clima organizzativo e quello psicologico.

Tra i maggiori autori che si sono occupati del tema emergono nomi quali Litwin e Stringer (1968) i quali definiscono il clima come “un insieme di aspettative, di incentivi e un costrutto morale che consente l’analisi dei comportamenti, semplifica i problemi legati alla misurazione delle determinanti che influenzano le situazioni legate a percezioni e convincimenti individuali e consente la definizione della situazione globale”.

Il suddetto modello prende in considerazione nove dimensioni tra cui la struttura, intesa come l’insieme dei regolamenti, degli strumenti operativi e delle procedure esistenti; la responsabilità ovvero il grado di autonomia e discrezionalità rispetto alle decisioni, la consapevolezza delle proprie capacità e delle prestazioni richieste dal ruolo; il sistema di ricompense, sia esso monetario o in termini di opportunità di carriera; accettazione dei rischi; calore inteso come la percezione di vivere in un ambiente amichevole e la capacità di vivere relazioni positive all’interno dei gruppi di lavoro; sostegno reciproco; standard e quindi la consapevolezza dei livelli di prestazione attesi, esplicitati o meno; conflitto interno ovvero la capacità di affrontare opinioni espresse dai diversi gradi della scala gerarchica piuttosto che negarle o trascurarle; identità come consapevolezza di appartenere ad un’organizzazione.

James e Jones (1974) sottolineano, invece, la notevole differenza che sussiste tra clima organizzativo, il quale fa riferimento agli attributi organizzativi, clima psicologico che riguarda, invece, gli attributi individuali definiti anche processi psicologici intervenienti che costituiscono un fattore di mediazione e interazione con gli attributi organizzativi e trasformano le percezioni individuali in attese, comportamenti, atteggiamenti.

Con Schneider (1983) “le percezioni di clima sono descrizioni psicologicamente significative che le persone accettano come caratteristiche delle pratiche e procedure del sistema in grado di generare differenti climi all’interno dell’organizzazione”.

Un momento particolarmente importante negli studi sul clima è legato al pensiero di Kurt Lewin (1939), psicologo tedesco che ebbe una forte influenza nella formulazione del concetto di clima. Egli parte dagli studi delle forze che orientano i comportamenti individuali per comprendere il contesto sociale nel quale si

muovono gli individui. La formula che Lewin propone è la seguente: $C = f(P;A)$ dove C è il comportamento degli individui, P la persona e quindi l'insieme dei tratti individuali che generano l'agire del singolo e A è l'ambiente circostante.

Le variabili persona e ambiente si configurano come uno "spazio di vita" ovvero come l'insieme degli stimoli che sono generati dall'incontro di queste variabili di cui fanno parte tutti gli eventi psichici, passati e presenti, capaci di determinare i comportamenti. Egli studiò per primo la problematica della leadership, analizzando le conseguenze di un esercizio di autorità più o meno totalitaria o democratica in termini di condizioni di vita e funzionamento del gruppo. Tale esperimento si proponeva, quindi, di creare delle situazioni che permettessero un'indagine approfondita sulle dinamiche di gruppo sottese ad una democrazia e un'autocrazia ideali. Lo studio dell'atmosfera, utilizzato dall'autore come sinonimo di clima, fa riferimento all'insieme di forze presenti in un determinato momento; per analizzarle è possibile utilizzare strumenti quali il questionario o l'intervista diretta. Egli afferma che "una proibizione o una meta da raggiungere possono giocare un ruolo essenziale nella situazione psicologica senza essere necessariamente presenti alla coscienza. Lo stesso è vero per ciò che riguarda l'atmosfera sociale generale con il suo essere favorevole, ostile o tesa. Queste sono del più grande significato sul comportamento dell'uomo e del suo sviluppo. Tuttavia ci si accorge dell'importanza di ciò solo quando tale atmosfera ha subito dei mutamenti" (Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climate" , 1939). Una forza che si propaga all'interno del campo, scrive Lewin, è definita come una variabile in grado di apportare cambiamenti all'interno di un gruppo sociale e determinare quindi i comportamenti umani. La teoria del campo di forze da lui stesso elaborata fornisce quindi la soluzione agli interrogativi che emergono quando si procede all'analisi dell'ambiente lavorativo. Non si può isolare l'individuo dalla totalità di cui è parte ma è necessario considerare simultaneamente le interazioni tra organismo e ambiente per spiegare e comprendere le dinamiche che accompagnano il comportamento umano.

E' inoltre opinione condivisa che il clima sia un utile strumento per facilitare le politiche manageriali. Il manager, attraverso questo, è in grado di gestire la propria leadership; ciò permette, infatti, un ascolto attivo delle esigenze dei

colleghi e dei collaboratori, un coaching più mirato e specifico. Il clima diviene quindi un valido strumento per raggiungere la qualità organizzativa attraverso la qualità delle relazioni producendo sinergie tali da migliorare le performance aziendali.

1.2 I diversi approcci allo studio del clima e le sue dimensioni

Il processo attraverso il quale si genera il clima all'interno di un'organizzazione può essere spiegato utilizzando i quattro approcci teorici proposti da Evans (1968) quali l'approccio strutturale, percettivo, interattivo e culturale.

Secondo l'*approccio strutturale*, il clima viene considerato come un attributo insito all'organizzazione che non dipende, quindi, dalle azioni dei membri che vi operano ma esiste come variabile indipendente. Le condizioni della struttura organizzativa influenzano gli atteggiamenti, i valori, le percezioni degli eventi. Il clima è pertanto la risultante di fattori quali la dimensione, il grado di centralizzazione delle decisioni, il numero di livelli gerarchici, i ruoli formali e le politiche del personale. Tali sono completamente indipendenti dalle percezioni personali dei singoli lavoratori i quali si limitano ad incontrare ed acquisire la struttura organizzativa.

L'*approccio percettivo* parte invece dalla considerazione che la formazione del clima sia influenzata dall'individuo il quale reagisce ed interpreta le situazioni sulla base di aspetti psicologici particolarmente significativi. Il soggetto che percepisce il contesto crea una rappresentazione psicologica del clima attraverso processi di cui fanno parte la comunicazione, la leadership, e le modalità con le quali vengono prese le decisioni.

Con l'*approccio interattivo* si ricerca la fonte del clima nel consenso delle parti che è la risultante dell'interazione degli individui in risposta al contesto. Non è quindi dipendente unicamente né dalla struttura né dall'individuo.

L'*approccio culturale*, infine, prende in considerazione l'influenza che la cultura organizzativa ha sulla formazione del clima. L'attenzione è focalizzata su come i gruppi interpretano e negoziano la realtà sulla base di una cultura di fondo la

quale contiene elementi importanti come i valori, gli accordi, i significati costruiti che orientano le azioni. La cultura costituisce quindi il contesto entro cui si determinano le interazioni sociali. La principale funzione è quella di “edificare significati in funzione dei quali gli individui interpretano le loro esperienze e guidano le loro azioni” (Geertz, 1992).

Mentre i primi tre approcci possono essere considerati ognuno l'estensione concettuale del precedente, l'ultimo si distingue per il fatto di aver introdotto un concetto nuovo, la cultura organizzativa.

Per quanto riguarda le dimensioni del clima, queste vengono studiate e analizzate in quanto rappresentano il modo con cui le percezioni di clima si esprimono nel comportamento organizzativo e lavorativo. Si indagano, a tal proposito, le componenti di un clima che possono essere definite come le premesse di base sia per definirlo che per misurarlo. Queste, note anche come gli atteggiamenti dei protagonisti, seppur numerose possono essere individuate in alcune variabili quali:

- il modo con cui i singoli soggetti intervistati esprimono il loro parere sull'importanza dei problemi che vivono quotidianamente, il modo con cui li riferiscono al presente e l'importanza che essi attribuiscono loro;
- il livello di credibilità e fiducia che i protagonisti della realtà organizzativa ispirano agli intervistati che sono coloro su cui si testa la credibilità dell'organizzazione;
- la percezione degli stili di comando giudicati secondo una scala che indichi le differenze tra lo stile percepito come attuale, quello che si ritiene fosse in passato e quello che si prevede per il futuro;
- Il livello di socializzazione raggiunto dagli intervistati inteso come grado di sensibilità ai quattro livelli di funzionamento sociale quali coppia-gruppo-collettivo-comunità. Lo scopo è comprendere quale sia il livello prevalente, momento fondamentale per conoscere il clima organizzativo;
- Il sentimento di potere ovvero il modo in cui i lavoratori si sentono coinvolti e sentono di contare all'interno dell'organizzazione. Questo aspetto è molto importante in quanto porta alla misura della quantità e della qualità del potere per i problemi di efficienza organizzativa e per la

percezione di benessere fortemente influenzata dal sentimento di potere presente in un'organizzazione;

- Il sentimento di stress inteso come la percezione da parte dei lavoratori di quanto l'organizzazione chiede loro e quanto essi si sentono in grado di dare in risposta;
- Il sentimento di giustizia distributiva o ripartitiva che è un aspetto rilevante sia per le questioni retributive che per quelle di carriera e riconoscimento del lavoro;
- Lo spazio psichico e il sentimento di ristrettezza o larghezza dell'ambiente di lavoro;
- Il grado di creatività, di problem solving e decision making;
- Il sentimento del tempo inteso come la percezione del tempo lavorato e del tempo proprio.

Tutte queste dimensioni concorrono a determinare una definizione operativa del clima che risulta, per l'appunto, da queste formato.

1.3 Clima e cultura a confronto

Al concetto di clima organizzativo si affianca spesso quello di cultura organizzativa; a tal proposito è però necessario chiarire le differenze sostanziali che sussistono tra i due costrutti.

Mentre l'analisi del clima nelle organizzazioni è legata all'esigenza di individuare le influenze ambientali sulla motivazione e il comportamento degli individui per le quali si fa quindi riferimento alla psicologia, la cultura richiama invece gli studi sull'antropologia e quindi sull'uomo nei suoi tratti fisici e psichici.

Il clima può essere definito come un costrutto che permette di capire perché alcune organizzazioni risultano più efficaci di altre nel raggiungimento dei propri obiettivi. La ricerca assume quindi un carattere funzionalista essendo il clima utile nell'ambito dello sviluppo organizzativo.

La cultura viene al contrario intesa come un fenomeno che esiste in un'organizzazione a prescindere dalle intenzioni dei membri che la compongono. Lo studio della cultura segue quindi un approccio prevalentemente interpretativo la cui finalità è la descrizione piuttosto che l'azione volta al cambiamento come per il clima.

Gli studiosi definiscono la cultura come qualcosa che risiede nell'essere dell'organizzazione e quindi l'insieme dei valori, tradizioni e conoscenze; il clima come un attributo o una qualità, come la percezione condivisa delle circostanze, delle politiche organizzative e delle procedure quindi più percepibile della cultura la quale resta come sfondo delle interazioni quotidiane e non influenza direttamente il comportamento degli individui.

La cultura è solitamente vista come un fenomeno di lungo periodo, radicata nell'organizzazione e difficilmente modificabile. Il clima ha un orizzonte temporale a breve termine e funzionale alle pratiche manageriali.

Una classificazione delle relazioni tra clima e cultura viene proposta nel modello a tre livelli di Glendon e Stenton (2001). In superficie vi sono gli aspetti accessibili della cultura organizzativa come i comportamenti osservabili e gli artefatti. Al livello intermedio si collocano gli atteggiamenti e le percezioni individuali che non sono facilmente osservabili ma che possono essere indagati con questionari

ed interviste. Sul livello più profondo vi sono infine i valori e gli assunti di base, difficilmente rintracciabili.

La cultura cresce lentamente ed esiste quando una certa unità sociale vive da lungo tempo e ha una propria storia alle spalle, un passato riconoscibile e consolidato; per tale motivo la cultura è un valido strumento per aggregare consensi e creare un sistema coerente di significati e mete. E' definibile come il racconto di una storia unica e individuale (E. Di Castro). Il clima, al contrario, prende forma più velocemente e con la stessa velocità è in grado di mutare.

L'orientamento che si è andato consolidando nel tempo è che il clima esprime una dimensione psicologica mentre la dimensione organizzativa è meglio riconducibile alla cultura.

1.4 Quadro storico degli studi sul benessere organizzativo

Nell'età industriale le organizzazioni erano concepite come sistemi meccanicistici che operavano in funzione del conseguimento del miglior risultato senza tener conto dell'ambiente di lavoro né dello stato del lavoratore.

Era l'era del Taylorismo e poco dopo del Fordismo caratterizzata da una divisione scientifica del lavoro e da una produzione di massa. In tali circostanze non vi era, quindi, spazio per le emozioni e la partecipazione del lavoratore, il quale veniva considerato un mero esecutore delle mansioni.

Alienazione e frustrazione rappresentavano lo stato dell'essere umano dell'età industriale comportando gravi ricadute sul livello di produttività dell'azienda.

E' solo qualche tempo dopo, a partire dagli anni '30, che l'attenzione si sposta sull'influenza che il clima aziendale ha sul successo dell'organizzazione.

Si introduce quindi il concetto di Benessere organizzativo intendendo da un lato lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto, dall'altro l'insieme dei fattori che contribuiscono a determinare il suddetto benessere.

Utilizzando una definizione generale, questo è inteso come la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto livello di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

A questo si affianca, poi, il concetto di Qualità Totale; l'obiettivo della qualità deve spingere l'azienda verso un continuo coinvolgimento del lavoratore e far in modo che questo accetti il proprio lavoro non come una costrizione bensì come una scelta propria.

Si abbandona pertanto l'approccio meccanicistico e standardizzato delle operazioni per lasciare lo spazio ad una visione attiva del lavoratore il quale è ora in grado di interagire con il proprio ambiente lavorativo.

In questa nuova prospettiva il membro dell'organizzazione risulterà quindi più motivato nello svolgimento delle proprie mansioni, lontane dall'idea di parcellizzazione e in grado di garantire una dignitosa tutela della professionalità del lavoratore, come proclamato dall'art. 2103 del codice civile.

Gli anni '70-'80 possono essere considerati anni di passaggio da un intervento incentrato sulla cura del danno arrecato al lavoratore ad una focalizzazione sulla

prevenzione. I nuovi studi concentrano l'attenzione sulle tecniche per migliorare la qualità del lavoro e in particolare per garantire la sicurezza nei contesti lavorativi. Assumono rilevanza i fattori psicologici e sociali, e non solo biologici, che giocano un ruolo fondamentale nella determinazione del benessere organizzativo.

Conservare uno stato autentico di benessere fisico e psicologico diviene quindi l'obiettivo primario nelle pratiche di management dell'organizzazione.

I diversi studi che sono stati condotti ritengono che un buon clima all'interno dell'azienda sia in grado di generare ottimi risultati tra cui alta produttività, alta soddisfazione per le mansioni svolte, sicurezza, basso tasso di assenteismo e di turn-over e assenza di qualsiasi forma di violenza.

Il clima organizzativo diviene quindi un valido strumento di consapevolezza, di diagnosi e progettazione partecipata al cambiamento.

In conclusione, studi condotti sul benessere organizzativo hanno messo in luce l'importanza che la variabile sicurezza assume all'interno dell'organizzazione, enfatizzando in un primo momento la salute fisica e allargando in un secondo momento la trattazione alla sfera psichica dell'individuo.

1.5 Dimensioni e indicatori del benessere e del malessere organizzativo

La salute organizzativa può essere definita come “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative” (Avallone, Paplomatas, 2005).

Gli autori considerano il benessere organizzativo come un costrutto articolato in quattordici dimensioni e in tre gruppi di indicatori quali indicatori positivi, negativi e di malessere psicofisico.

Tra le dimensioni che solitamente vengono prese in considerazione troviamo:

Confort: tale dimensione esplora le variabili relative alla percezione dell’ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano. Questa dimensione è determinata da una serie di indicatori quali la pulizia, l’illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni dell’edificio, la gradevolezza degli ambienti, lo spazio disponibile per persona ed i servizi igienici.

Obiettivi: esplora le variabili relative alla consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate per le quali si chiede una determinata prestazione lavorativa in un determinato contesto e a determinate persone. Si tratta di un’opinione che rappresenta il vissuto della persona intervistata in relazione alla sua percezione. Vengono analizzati quattro indicatori ovvero la comprensibilità degli obiettivi, la coerenza dei dirigenti, la comunicazione dei cambiamenti gestionali e la chiarezza dei ruoli e compiti lavorativi.

Valorizzazione: esplora le variabili relative all’apprezzamento percepito da coloro che erogano una prestazione lavorativa. Vengono analizzati quattro indicatori quali l’adeguata presenza di risorse strumentali, la qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori, i riconoscimenti e le opportunità di aggiornamento professionale.

Ascolto: fa riferimento a quelli che possono essere definiti come i comportamenti che rappresentano la disponibilità ad adeguarsi rispetto alle esigenze sia dell’organizzazione che dei componenti. Gli indicatori presi in considerazione

sono la disponibilità verso l'organizzazione, al vissuto inerenti ai dirigenti e alla loro capacità di ascoltare i problemi e le loro soluzioni e alla capacità di ascoltare le esigenze dei colleghi.

Informazioni: esplora l'area relativa alla disponibilità di dati funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative. Vengono analizzati quattro indicatori quali la facilità di reperire informazioni, la conoscenza delle fonti, la disponibilità a condividere le conoscenze e l'apporto dei dirigenti alla loro circolazione.

Conflittualità: analizza la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione. Si prende quindi in considerazione l'emarginazione, la prepotenza, la violenza psicologica e il conflitto con i dirigenti.

Relazioni: riguarda l'area delle relazioni interpersonali e della cooperazione con gli altri lavoratori ai vari livelli. Gli indicatori utilizzati sono la cooperazione a livello interpersonale, la capacità di coinvolgimento della dirigenza, la capacità di coinvolgimento dei gruppi e le relazioni tra i gruppi.

Operatività: esplora la capacità dell'organizzazione di trovare soluzioni adeguate. Viene quindi analizzata la capacità di problem solving a livello di organizzazione, la rapidità decisionale e la capacità di problem solving a livello di gruppi.

Equità: riguarda la percezione della giustizia e della correttezza di trattamento che l'organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi. Gli indicatori che vengono utilizzati sono il trattamento dei dipendenti, la possibilità di carriera, i criteri di valutazione e il sistema incentivante

Stress: analizza l'area relativa ai vissuti inerenti il peso psicologico delle attività lavorative. Si esaminano i vissuti legati alla fatica, al senso di non possedere la preparazione o le capacità necessarie, al livello di stress percepito e al sentirsi assorbiti completamente dal lavoro.

Utilità sociale: è relativa all'area della soddisfazione per l'apporto positivo al bene della collettività del lavoro prestato nella propria organizzazione. Si focalizza l'attenzione su indicatori quali la soddisfazione per il proprio lavoro, la

positiva consapevolezza del proprio apporto, la soddisfazione per i risultati dell'organizzazione e la percezione di quest'ultima come utile per la collettività.

Sicurezza: si riferisce alle misure di sicurezza sul lavoro. Vengono presi in considerazione un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di interesse dell'organizzazione relativamente alla salubrità dell'ambiente di lavoro e un altro indicatore ricavato dalla rilevazione di otto variabili quali impianti elettrici, illuminazione, rumore, temperatura, polveri, computers, fumo passivo, dispositivi per la protezione individuale.

Compiti lavorativi: esplora l'area relativa alle componenti della prestazione lavorativa. Si utilizzano un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili corrispondenti a fonti di insofferenza per il lavoro svolto quali la fatica fisica, mentale, l'eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l'eccessivo coinvolgimento emotivo, l'isolamento, la sovraesposizione al pubblico, la diretta responsabilità dei risultati e la rigidità delle procedure e un altro indicatore relativo alla percezione del grado di effettiva insofferenza prodotta dalle potenziali fonti di cui sopra.

Propensione all'innovazione: riguarda l'area relativa alla capacità di innovazione dell'organizzazione alla sua apertura al cambiamento. Vengono presi in considerazione otto indicatori quali l'innovazione tecnologica, il miglioramento dei processi, pratiche di benchmarking, apprendimento organizzativo, orientamento al cliente, professionalità innovative, competenze innovative, innovazione organizzativa.

Come già accennato, esistono poi altre tre classi di indicatori.

Indicatori negativi: sono indicatori che si riferiscono alla percezione di vissuti di *anaffettività lavorativa* nel proprio ambiente di lavoro. Si analizzano tredici diversi indicatori: insofferenza, disinteresse, desiderio di cambiare lavoro, pettegolezzo, risentimento, aggressività, senso di inutilità, senso di irrilevanza, senso di mancato riconoscimento, assenza di coinvolgimento, lentezza, confusione di compiti e ruoli, assenza di proattività.

Indicatori positivi: sono relativi alla percezione di vissuti di *affettività lavorativa* nel proprio ambiente di lavoro. Si analizzano pertanto: soddisfazione,

”investimento lipidico” ovvero la voglia di impegnare nuove energie per l’organizzazione, appartenenza, voglia di andare a lavoro, realizzazione, sentimento del futuro, socialità, condivisione della cultura organizzativa, fiducia nelle capacità professionali e umane della dirigenza.

Indicatori di malessere psicofisico: si riferiscono all’area dei disturbi psicosomatici. Gli indicatori che vengono presi in considerazione sono otto diversi quali mal di testa e difficoltà di concentrazione, mal di stomaco, nervosismo, ansia, senso di eccessivo affaticamento, dolori muscolari e articolari, senso di depressione. A questi si affianca poi un altro indicatore di sintesi che riflette in quale misura il soggetto percepisce le proprie condizioni di malessere psicofisico come dipendenti dall’attività lavorativa.

1.6 Patologie della salute organizzativa

Le organizzazioni aziendali si trovano sempre più impegnate a ridefinire le proprie strategie con riflessi ricadute sulle politiche e la gestione del personale. Elementi come il carico di lavoro richiesto, le tipologie di utenza, gli ambienti competitivi, le responsabilità professionali rendono il lavoro sempre più complesso e possibile fonte di tensione con conseguenze negative sulla qualità della prestazione delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni condizionando pesantemente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tra le "patologie" più frequenti che possono derivare da tali presupposti si trovano fenomeni di *burnout*, *mobbing* e *stress lavorativo*.

Il termine burnout è stato introdotto negli anni Settanta per indicare "il bruciarsi dell'operatore" impegnato soprattutto in professioni che richiedono una continua relazione con i clienti. Questo fenomeno si manifesta con la progressiva perdita di motivazione, interesse ed energia oltre a sentimenti di insoddisfazione e incompetenza professionale. Nell'esaminare tale area di interesse si cerca di capire come le persone reagiscono e rispondono ad ambienti di lavoro stressanti in quanto le differenze individuali danno luogo a reazioni più o meno efficaci. La capacità dell'individuo di resistere allo stress mantenendo uno stato di salute buono viene definito *hardiness* che rappresenta l'altra faccia della medaglia rappresentata dal burnout.

Si possono distinguere tre dimensioni del problema: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale. Il primo è caratterizzato dal logoramento dell'individuo emotivamente svuotato dal proprio lavoro e incapace di rilassarsi e recuperare le energie. La depersonalizzazione si presenta, invece, come un atteggiamento negativo, di distacco, di cinismo nei confronti dell'ambito lavorativo e di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale. La partecipazione alla propria attività risulta, quindi, ridotta al minimo. La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la perdita dell'autostima, l'insoddisfazione e la sensazione di inutilità della propria attività lavorativa.

Le principali cause di tale fenomeno vanno ricercate in fattori organizzativi, individuali e socioambientali quali aspetti fisici del luogo di lavoro, aspetti organizzativi del lavoro, peculiarità della popolazione di utenti del servizio, caratteristiche motivazionali dell'operatore, forte investimento sul lavoro come area principale di realizzazione di sé, altre fonti di stress esterne all'ambito lavorativo. Tutti questi fattori possono portare ad un aumento dell'ansia e della frustrazione che degenera, infine, in un distacco emotivo che rappresenta un costo molto elevato per l'organizzazione in termini di alto tasso di turnover il quale genera la perdita di elementi validi e il necessario investimento in costi di formazione e inserimento di nuovo personale, e per l'utenza.

Per cercare di arginare e prevenire il fenomeno sono state studiate e quindi proposte alcune leve gestionali su cui agire come garantire un ambiente di lavoro funzionale ed adeguato, quali lavorare sulla motivazione cercando di mitigarne l'idealità con la realtà, strutturare i compiti lavorativi tenendo conto del profilo professionale, evitare la ripetitività del lavoro e l'abitudine, proporre una formazione continua per aiutare a trarre nuovi spunti e nuove idee da calare nella quotidianità, stimolare il confronto con altri, introdurre modelli di valutazione al fine di conoscere capacità, competenze, bisogni e aspettative.

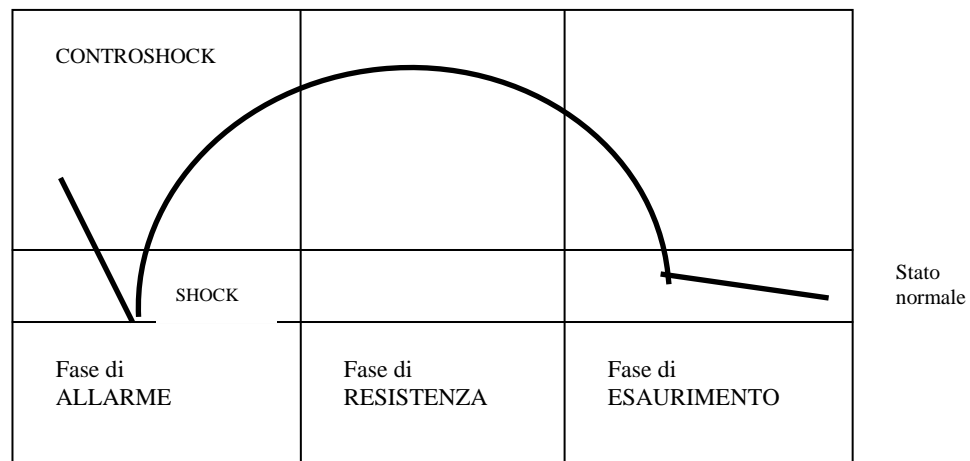
Lo stress lavorativo fa invece riferimento ad una condizione soggettiva in quanto ognuno percepisce e reagisce alle situazioni in maniera differente a seconda della propria personalità.

Con questo fenomeno si intende “una risposta aspecifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata dallo stesso” (Selye, 1935) ma il significato che più frequentemente viene attribuito a tale fenomeno afferma che lo stress può essere definito come la reazione adattiva generale di un organismo, attivato da stimoli esterni di svariata natura. Il processo di adattamento coinvolge l'individuo durante la sua interazione con l'ambiente: il soggetto valuta l'evento che deve essere affrontato e cerca una possibile strategia per farvi fronte. Se è capace di reagire alle pressioni cui è sottoposto utilizzando le proprie energie e risorse, queste pressioni possono essere considerate positive in quanto permettono lo sviluppo dell'individuo stesso. Questo fenomeno viene definito *eustress* o *stress positivo*. Se, al contrario, le condizioni sfavorevoli superano le capacità e le risorse

dell'individuo oppure vengono prolungate nel lungo periodo, il soggetto diviene incapace di reagire e inizia a porre in essere comportamenti poco adattivi. Si parla in tal caso di *distress* o *stress negativo*. Solitamente è a questa condizione che si fa riferimento quando più generalmente si parla di stress.

Nel processo di adattamento è possibile individuare tre fasi. Nella prima fase, definita di allarme, l'organismo reagisce all'evento che si deve affrontare mobilitando le sue energie difensive che hanno il compito di procurare una reazione immediata di attivazione e di accomodamento da parte del sistema nervoso (shock e controshock). La seconda fase, la resistenza, si attiva soltanto se gli eventi da affrontare abbracciano un periodo più lungo e divengono intensi. Si avverte un adattamento massimo ma le difese allertate nella fase precedente sono in un equilibrio precario. Si verificano fenomeni quali diminuzione delle difese immunitarie o ipertensione. L'ultima fase, di esaurimento, si attiva se lo stato di adattamento della seconda fase viene prolungato oppure se l'organismo non è in grado di emettere risposte adeguate. In questa condizione l'organismo può andare incontro a danni irreversibili.

L'individuo vive in uno stato di salute solo se le sollecitazioni che derivano dall'esterno sono proporzionali alle sue capacità di risposta.



Fonte: www.safetynet.it

Le possibili cause dello stress lavorativo possono essere rintracciate in fattori intrinseci al lavoro ovvero cattive condizioni ambientali, lavoro a turni, orari lunghi, rischi e pericoli, eccessivo o ridotto carico di lavoro; ruoli nelle organizzazioni e questioni relative alla loro ambiguità, conflitto e gradi di responsabilità; relazioni interpersonali lavorative come la sfiducia nei confronti dei colleghi; fattori relativi allo sviluppo della carriera; cultura e stili di gestione che dovrebbero garantire coinvolgimento e comunicazione.

Terzo e ultimo fenomeno che viene analizzato è quello del mobbing. La definizione che viene maggiormente utilizzata soprattutto in Italia è “violenza psicologica sul luogo di lavoro”.

Il terrore psicologico che ne scaturisce consiste, secondo Leymann (1996) , in una comunicazione ostile e non etica diretta da uno o più individui contro un singolo il quale viene spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti.

Lo stesso Leymann descrive con un modello a quattro fasi il fenomeno del mobbing. La prima fase è rappresentata dal conflitto quotidiano che seppur ancora latente si manifesta sottoforma di piccoli attacchi che esplicitano l’interesse negativo nei confronti della persona colpita. La seconda fase vede l’inizio del terrore psicologico; iniziano ad apparire le scorrettezze e le vessazioni e le azioni negative iniziano ad avere un carattere sistematico e intenzionale.

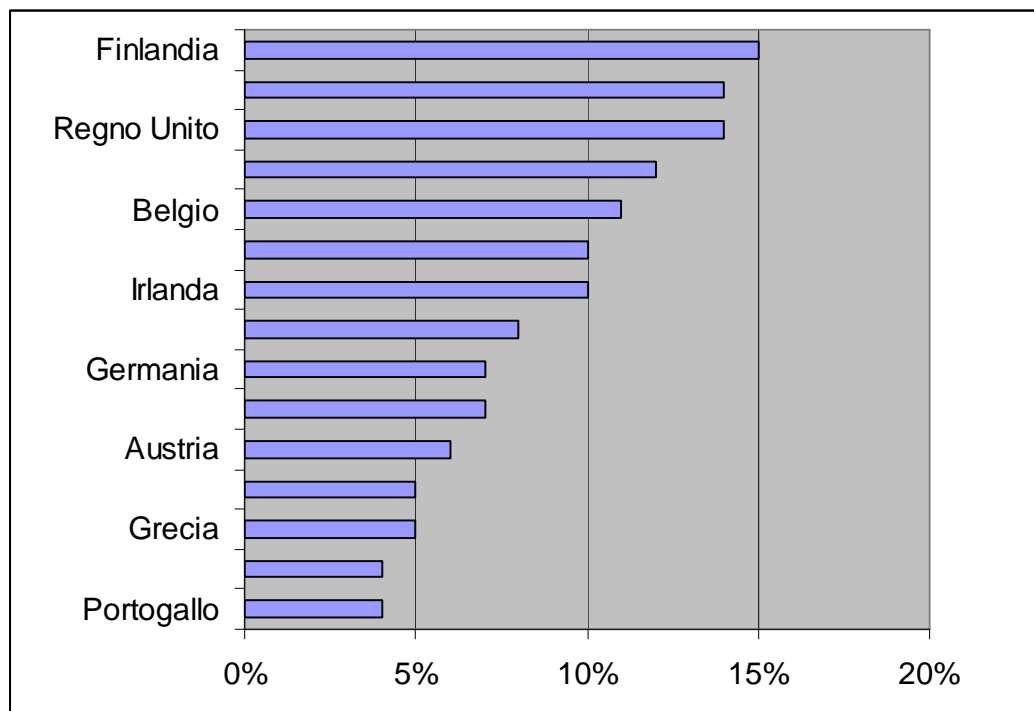
Nella terza fase definita errori ed abusi l’intento è quello di mettere la vittima in una situazione insostenibile da farle rassegnare le dimissioni. Il conflitto esce quindi allo scoperto e a causa dello stress quotidiano iniziano a comparire problemi di salute, assenteismo e cali di rendimento sul lavoro.

L’ultima fase è rappresentata dall’esclusione dal mondo del lavoro.

In una situazione di mobbing il clima diventa confuso, la comunicazione ambigua e l’interazione ostile.

Secondo una ricerca condotta nel 2000 dall’Unione Europea, il 9% dei lavoratori europei, pari quindi a circa 12 milioni di persone, segnala di essere stata vittima di molestie psicologiche ripetute per un periodo di almeno 12 mesi.

Molestie o intimidazioni in Europa



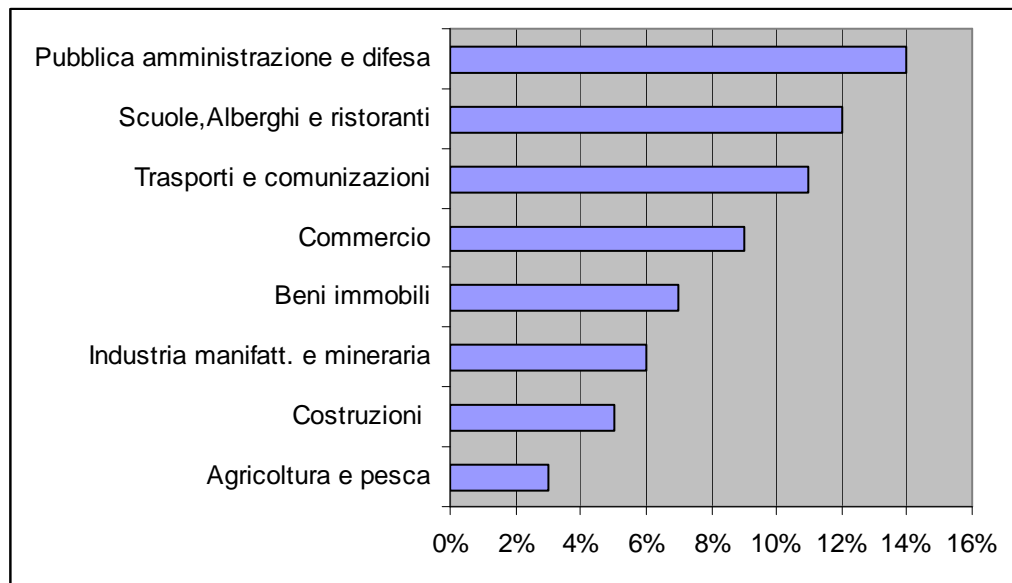
Fonte: Fondazione Europea di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di salute, 2000.

Secondo l'ISPESL (Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro) il mobbing è più frequente al Nord (65%), colpisce maggiormente le donne (52%) e chi lavora nella pubblica amministrazione.

Alcuni studi che sono stati condotti evidenziano come tale atteggiamento persecutorio si scateni prevalentemente per ragioni emozionali e quindi quando un cattivo rapporto inter-personale viene portato all'eccesso oppure per ragioni strategiche dove chi esercita il mobbing è proprio il vertice aziendale con lo scopo di ridurre il personale, indurre un cambio generazionale o per favorire forme contrattuali più favorevoli.

Le categorie più esposte sono gli impiegati (79%), seguono poi i diplomati (52%) ed infine i laureati (24%) mentre le realtà maggiormente a rischio sono, oltre alla pubblica amministrazione, la difesa, la sanità, la scuola, gli alberghi e i ristoranti, i trasporti e il settore delle comunicazioni.

Frequenza del mobbing nelle diverse realtà produttive in Europa



Fonte: Fondazione Europea di Dublino- 2000.

Le conseguenze del mobbing a livello organizzativo si concretizzano in un maggior assenteismo e rotazione del personale, minore efficacia produttiva non soltanto per chi è vittima del fenomeno, ma anche per il resto della popolazione aziendale che risente del clima conflittuale presente nell'ambiente lavorativo. L'organizzazione potrebbe, inoltre, essere obbligata al risarcimento del danno nel caso in cui il lavoratore leso promuova un'azione nei confronti di questa.

Oltre al danno economico, l'azienda subisce poi perdite relative alla propria immagine e prestigio.

L'ISPESL ha messo in evidenza come un lavoratore vittima di mobbing costi all'azienda più del 180% rispetto agli altri lavoratori di pari qualifica.

L'Unione Europea, nell'ambito del piano per il miglioramento generalizzato dell'ambiente psicosociale di lavoro ha proposto una strategia di prevenzione del mobbing. Questa consiglia di dare ai singoli lavoratori la possibilità di scegliere le modalità di esecuzione del proprio lavoro, ove possibile; diminuire l'entità delle attività monotone e ripetitive; aumentare le informazioni concernenti gli obiettivi;

sviluppare uno stile di leadership adeguato; evitare definizioni imprecise di ruoli e mansioni.

L'azione è rivolta, quindi, non solo ad interventi sul clima organizzativo aziendale ma anche sul singolo soggetto che vive la realtà aziendale.

“Non voglio raggiungere
l’immortalità con il mio lavoro.
Voglio arrivarci non morendo”.
(W. Allen)

CAPITOLO SECONDO

2.1 Il concetto di sicurezza

L’attenzione all’interno delle organizzazioni nei confronti del tema della sicurezza e della prevenzione in ambito lavorativo è mutata nel tempo di pari passo al mutare delle condizioni produttive e dell’organizzazione del lavoro.

I principali cambiamenti a cui si è assistito in relazione all’ambiente di lavoro risalgono alla Seconda Rivoluzione Industriale durante la quale portò alla trasformazione della vita dell’uomo e delle sue prospettive. Si passò da un sistema agricolo-artigianale-commerciale ad uno caratterizzato dall’uso delle macchine. Si assiste, pertanto, ad una contrazione del tempo e dello spazio grazie all’introduzione di nuovi mezzi di trasporto e di comunicazione più veloci. Ciò dà vita al fenomeno della globalizzazione dei mercati, delle tecnologie e dei linguaggi e, in definitiva, all’accelerazione della storia dell’uomo.

L’immagine di velocità e leggerezza sembra, però, entrare in contrasto con i dati delle ultime ricerche condotte sull’ambiente di lavoro, in particolare con gli studi condotti sul benessere e sul grado di coinvolgimento dei dipendenti sul luogo di lavoro. Da alcune ricerche condotte a cura dell’INAIL, Istituto Nazionale Assistenza Infortuni sul Lavoro, emerge che sei italiani su dieci, pari al 58% circa, sono totalmente insoddisfatti delle condizioni lavorative e dell’ambiente in cui lavorano. Ancora più sconcertanti sono i dati relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro: 977.803 sono gli infortuni denunciati all’INAIL nel 2003.

Volgendo nuovamente lo sguardo al passato, intorno agli anni ’20, troviamo come protagonista la concezione tayloristica del lavoro rappresentata essenzialmente dai ritmi incalzanti ed incessanti della macchina. Era l’epoca in cui l’uomo doveva adattarsi al lavoro e non viceversa con conseguenze, talvolta anche gravi, sulla salute del lavoratore. In questo contesto meccanicistico l’attenzione era rivolta soltanto al mantenimento di un ambiente lavorativo che minimizzasse eventuali

malattie o infortuni. Non vi era alcun riferimento alla condizione psicologica del lavoratore.

Qualche anno dopo, con il movimento delle risorse umane promosso da Elton Mayo (1926) si approda ad un'irrinunciabile e fondamentale considerazione dell'uomo e delle sue condizioni di realizzazione. L'autore tende a privilegiare le motivazioni psicologiche del lavoratore e il desiderio di autoaffermazione personale che anima ogni individuo. Più la partecipazione è attiva, più il lavoratore è felice ed accetta in modo sereno l'autorità. Nel suo movimento, in netta contrapposizione con i principi tayloristici, evidenzia l'importanza del clima organizzativo sul rendimento dei lavoratori che veniva invece completamente trascurato nella visione scientifica del lavoro. Egli, grazie ad una serie di ricerche condotte presso la Western Electric Company di Hawthorne (Stati Uniti) notò come la percezione di un clima sereno e sicuro aumentasse la produttività di un campione di operaie selezionate, appunto, per l'esperimento.

Da ciò inizia ad emergere, quindi, una specifica attenzione nei confronti del tema della sicurezza non soltanto per ciò che attiene alla dimensione fisica ma anche per tutti gli aspetti che sono legati al benessere psichico del lavoratore.

Uno dei primi autori ad introdurre il tema della sicurezza come variabile rilevante per la soddisfazione del lavoratore è A.H. Maslow (1954) il quale, nella pubblicazione "Motivazione e personalità", espone la teoria della gerarchia dei bisogni ponendo al secondo posto i bisogni di sicurezza. Questi possono essere distinti in bisogni di sicurezza fisici, psicologici e bisogni di equità. Con i primi si intende la necessità dell'individuo di lavorare in condizioni che non minaccino la sua incolumità fisica. I secondi si riferiscono, invece, alla consapevolezza di un posto di lavoro sicuro mentre il bisogno di equità fa invece riferimento alla protezione da eventuali comportamenti arbitrari da parte dei vertici aziendali. Qualche tempo dopo un altro studioso, F. Herzberg (1968) identifica la sicurezza personale come un fattore igienico, vale a dire un fattore che è necessario per evitare l'insoddisfazione ma non sufficiente a garantire una spinta motivazionale. I modelli dei due studiosi, se uniti, danno luogo ad un terzo modello che contempla i bisogni di sicurezza relativamente ad ambiente fisico idoneo a

garantire l'incolumità delle persone, contratti per l'equità di trattamento e sicurezza del proprio posto di lavoro.

Ambiente di lavoro, sicurezza e salute possono essere descritti come l'insieme dei fattori fisici e di altra natura in grado di incidere sul lavoratore. Si iniziano pertanto a perseguire tre principali finalità: la prima di tutela della sicurezza, della salute, dell'integrità fisica delle persone; la seconda di tipo produttivo volta ad assicurare condizioni ambientali che consentano al lavoratore di esprimere la propria capacità operativa necessaria alla produzione; l'ultima che fa riferimento al benessere del lavoratore.

Negli anni '50 furono emanate, in Italia, le prime leggi in materia di sicurezza aziendale. Tale impianto legislativo, seppur corposo e ben costituito, risulta fin dall'inizio largamente disatteso. Negli anni '90, dopo l'ingresso in Europa e l'emanazione di direttive europee in materia, sono stati promulgati altri decreti che obbligano le imprese al rispetto dei decreti precedenti, a gestire continuamente il miglioramento delle condizioni di lavoro, ad introdurre formazione e informazione sui rischi.

Rispetto alle normative precedenti, in particolare al DPR 547/55, il datore di lavoro non è soltanto debitore della sicurezza sul posto di lavoro ma deve essere partecipe e responsabile del miglioramento delle condizioni di lavoro attraverso l'istituzione di un servizio di prevenzione e protezione, il RSPP, per la valutazione dei rischi.

Nel nostro paese il tema della sicurezza ed igiene sul posto di lavoro dispone di un ampio quadro normativo, a partire dalla trattazione generale di cui all'articolo 2087 del codice civile, la legge 626 e il testo unico in ultima istanza. Non solo, il diritto alla salute psicofisica dell'individuo trova il suo fondamento normativo nella Costituzione, in particolare negli articoli 2, 3, 32 in cui il termine 'salute' va a coincidere con il "valore" della persona nel suo complesso. Secondo il nostro ordinamento giuridico, la persona viene tutelata per il suo modo di essere e di agire e, quindi, in tutte le attività nelle quali si determina la propria personalità.

Il quadro d'insieme è quindi un sistema normativo complesso ed esauriente che non esclude, però, alcuni problemi tra cui la difficoltà di ritrovare una reale

coerenza a causa delle frequenti fusioni e sovrapposizioni di principi emanati in epoche diverse e spesso ispirate a filosofie talvolta poco coincidenti.

La necessità di coordinamento delle molteplici norme per il raggiungimento dell'omogeneità del sistema normativo non va però confusa con la creazione di un codice della sicurezza sterile e teorico. Al contrario si vuole tener conto di tutte le esperienze che man mano vengono vissute per dare un'impostazione dinamica e innovativa.

2.2 L'articolo 2087 del codice civile

Uno dei principi cardine in tema di sicurezza è rappresentato dall'art. 2087 del codice civile il quale enfatizza il dovere di sicurezza nelle organizzazioni e in particolare l'obbligo per l'imprenditore di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.

Si può notare, in primo luogo, come tale articolo possa essere letto in chiave prevenzionale piuttosto che in chiave di responsabilità ai fini del risarcimento del danno per infortuni già subiti. Le misure da adottare non sono rintracciabili in legislazioni speciali o in apposite prescrizioni ma sono quelle comuni e generiche di prudenza, diligenza e osservanza delle norme tecniche e di esperienza conosciute, seppur nei limiti della prevedibilità e prevedibilità di una situazione di pericolo non configurando, l'art. 2087 una responsabilità oggettiva dal momento che il datore di lavoro è responsabile se ricorre una violazione degli obblighi di comportamento.

Dalla lettura dell'articolo sono poi desumibili tre parametri principali quali la particolarità del lavoro come riferimento interno, la tecnica e l'esperienza come parametri esterni.

Il concetto di particolarità del lavoro comprende tutti quegli elementi che caratterizzano una determinata attività lavorativa e che concorrono a determinarne la pericolosità. Si tratta, quindi, di tenere a mente tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro, siano essi collegati all'attività o alla dimensione organizzativa. Il riferimento non è, pertanto, solo alle attrezzature o ai macchinari ma si estende

anche ai comportamenti necessari a prevenire possibili incidenti o disturbi alla salute del lavoratore.

Il tema dell'esperienza si riferisce, invece, all'obbligo di adottare tutti quegli accorgimenti che abbiano già dimostrato in precedenza efficacia protettiva nel contesto aziendale.

Per quanto riguarda la tecnica, si tratta di applicare il principio della "massima sicurezza tecnologicamente possibile" vale a dire l'impegno a rapportarsi alle nuove conoscenze in materia di sicurezza messe a disposizione dal processo scientifico e tecnologico.

Tale principio è quello che più di ogni altro caratterizza il modello italiano di prevenzione.

Il rapporto obbligo di sicurezza e acquisizioni scientifiche è inoltre sottolineato dalla sentenza della Corte di Giustizia Europea del 15 Novembre 2001, n. C 49/00 secondo la quale " i rischi professionali oggetto di valutazione da parte dei datori di lavoro non possono essere stabiliti una volta per tutte ma si evolvono costantemente in funzione del progressivo sviluppo delle condizioni di lavoro e delle ricerche in materia di rischi professionali". Risulta quindi chiaro il motivo per cui è necessario che il datore di lavoro sia costantemente aggiornato.

Rispetto al complesso sistema di norme di tutela, l'art. 2087 viene definito al contempo punto di partenza e di arrivo. Questo fornisce, infatti, tutte le coordinate per l'inserimento di disposizioni speciali che di fatto specificano gli obblighi sanciti dall'articolo codicistico ed è allo stesso tempo norma di chiusura in quanto ad esso si ritorna per coprire eventuali vuoti lasciati dalle legislazioni speciali rappresentando uno strumento di integrazione e adeguamento della normativa ai concreti e mutevoli casi.

La lettura dell'articolo suggerisce, oltre al dovere positivo del datore di lavoro di porre in essere comportamenti attivi e di adottare tutte le misure di sicurezza, anche il dovere negativo di astenersi da qualsiasi comportamento che possa risultare pregiudizievole per l'integrità psico-fisica del lavoratore e dall'imporre ritmi lavorativi pressanti e ripetitivi per un eccessivo periodo di tempo. Ciò trova riscontro anche nel D.lgs. 626/94 il quale richiama il rispetto dei principi

ergonomici e una programmazione adeguata dei metodi di lavoro per attenuare la monotonia e la ripetizione delle prestazioni.

Per tutti questi motivi è stata riconosciuta la responsabilità contrattuale del datore di lavoro ex art. 2087 con conseguente obbligo di risarcimento del danno arrecato. L'incongruenza delle scelte operate in ambito organizzativo è una delle prime cause di patologie psichiche e psicosomatiche.

Una volta che il dovere di tutela di carattere preventivo che si evince dall'art. 2087 è stato compreso, è necessario soffermarsi su quali siano gli strumenti che il codice civile offre a garanzia della posizione creditoria quale quella del datore di lavoro. A tal proposito è necessario indagare quelle che sono le forme di autotutela del diritto alla sicurezza. Non è di sicuro un valido strumento di tutela la possibilità per il datore di lavoro di richiedere la risoluzione del rapporto in quanto ciò implicherebbe la perdita del posto di lavoro. E' invece esercitabile la facoltà di astenersi dalla prestazione se si verifica l'inadempimento dell'obbligo di sicurezza da parte del datore di lavoro. In suddetti casi quest'ultimo è comunque tenuto a corrispondere la retribuzione alla controparte.

2.3 La legge 626/94 e la nascita del Testo Unico per la sicurezza

Il d.lgs. n. 626 del 1994 ha rappresentato uno dei momenti innovativi in materia di salute e sicurezza del lavoro, in particolare per la necessità di dare attuazione alla normativa comunitaria e per aver introdotto, rispetto alla legislazione precedente, concetti quali responsabilità, coinvolgimento, partecipazione. Si ritrova, poi, a rivalutare il ruolo della soggettività nelle politiche di prevenzione degli infortuni creando stimolanti premesse per la ricerca e l'intervento sul tema della sicurezza lavorativa.

Il suddetto decreto è stato più volte riesaminato e nel contempo è stata data attuazione a direttive che vengono a modificare ed integrare alcuni titoli dello stesso.

Risulta chiaro che il primo problema riguarda, quindi, l'armonizzazione della normativa modificata con la precedente. Chiari limiti vengono imposti dall'art. 98 del decreto che afferma la permanente validità delle disposizioni previgenti rinviando all'interprete l'individuazione di eventuali casi di tacita abrogazione.

La disciplina del decreto ha un campo di applicazione molto ampio estendendosi a tutti i settori professionali, privati e pubblici. Non emerge alcuna distinzione in base alla natura imprenditoriale o non dell'attività o delle dimensioni organizzative e proprio questa estensione non differenziata della tutela rappresenta uno dei maggiori elementi di criticità.

Il principio cardine del decreto va ricercato nel modello di prevenzione e valutazione dei rischi, strumento fondamentale che permette al datore di lavoro di individuare le idonee misure di prevenzione e pianificarne l'attuazione. Il datore di lavoro deve, infatti, valutare in primo luogo tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze impiegate¹. Si tratta, pertanto, di un'azione preventiva e ricorrente del datore di lavoro. La valutazione dei rischi, per non rimanere astratta e di conseguenza poco efficace, deve tradursi in un apposito documento, il DVR, documento valutazione rischi che comprende una valutazione dei rischi con annessi criteri utilizzati, le

¹ D.lgs. 626/94 art. 4, comma 1

misure di prevenzione e protezione, il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei criteri di sicurezza. Il suddetto deve essere redatto dal datore di lavoro in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione² ed è ritenuto fonte di responsabilità nel caso di incompetenza per tutti coloro che abbiano concorso alla sua redazione, oltre che per il datore di lavoro stesso.

Al suddetto decreto vengono apportate modifiche con la legge n. 123 del 3 Agosto 2007 fino a giungere alla formazione di un testo Unico con il D.Lgs n. 81 del 9 Aprile 2008 quale attuazione del primo articolo della normativa previgente.³

Le finalità di questo decreto vanno ricercate nel tentativo di riordinare e coordinare le norme vigenti in materia di salute e sicurezza dei lavoratori in un unico testo normativo sempre nel rispetto delle disposizioni comunitarie, delle convenzioni internazionali in materia e di quanto accordato nell'articolo 117 della Costituzione.

Rispetto a quanto presente prima dell'approvazione del testo Unico troviamo un inasprimento delle norme riguardanti la stesura del documento di valutazione rischi e i primi chiari riferimenti al moderno fenomeno del mobbing. La struttura della legge è impostata prima con la individuazione dei soggetti responsabili e poi con la descrizione delle misure gestionali e degli adeguamenti tecnici necessari per ridurre i rischi lavorativi. Alla fine di ciascun titolo sono indicate le sanzioni in caso di inadempienza.

Al testo degli articoli del decreto sono stati aggiunti altri 51 *allegati tecnici* che riportano in modo sistematico e coordinato le prescrizioni tecniche di quasi tutte le norme più importanti emanate in Italia dal dopoguerra ad oggi.

² D.lgs. 626/94 art. 4, comma 2

³ Il Governo è delegato ad adottare entro nove mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, uno o più decreti legislativi per il riassetto e la riforma delle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, in conformità all'articolo 117 della Costituzione e agli statuti delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e di Bolzano, e alle relative norme di attuazione, e garantendo l'uniformità della tutela dei lavoratori sul territorio nazionale attraverso il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, anche con riguardo alle differenze di genere e alla condizione della lavoratrici e dei lavoratori immigrati

In ambito legislativo, la denominazione Testo Unico è tra l'altro erronea, in quanto la sicurezza è di competenza esclusiva delle Regioni, all'art. 1 comma 2 si sottolinea la clausola di cedevolezza di questo Decreto Legislativo, ovvero nel caso in cui un soggetto con competenza in materia di sicurezza (regioni) legiferi in opposizione al D.Lgs. 81/08, esso viene a decadere sul territorio di competenza dell'organo legiferante.

2.4 La sicurezza come variabile strategica e il suo impatto sul clima aziendale

Il bisogno di sicurezza può essere inteso come un punto di snodo tra sopravvivenza e serenità che può manifestarsi in vari modi e riguardare sia elementi fisici che psichici. L'uomo tende così a progettare la propria vita ammettendo la minima possibilità di incorrere in pericoli che possano alterare la propria incolumità fisica. La questione della sicurezza lavorativa diviene, quindi, un punto molto importante che richiede una conoscenza approfondita e un costante lavoro di studio e analisi per favorirne la comprensione.

Un'organizzazione può essere definita efficiente quando si caratterizza per tre fattori: l'hardware, inteso come l'insieme dei mezzi di produzione; il software, complesso delle procedure decisionali, e l'humanware, vale a dire la totalità delle risorse umane. Quest'ultimo in particolare è considerato un elemento strategico aziendale e organizzativo di fondamentale importanza e costituisce la base teorica, prima che giuridica, della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Diviene quindi necessario preservare le risorse umane e infondere nel clima aziendale una cultura della sicurezza.

Sicurezza che riguarda la sfera fisica quanto psicologica. Un incidente, un infortunio o una malattia professionale non devono essere considerati eventi casuali. Oltre ad indagare i fattori che hanno concorso a creare una situazione di pericolo o comunque una situazione malsana è necessario indagare i costi che l'azienda deve sostenere qualora non si impegni a garantire un ambiente sicuro. Le lesioni o il pregiudizio di continuare l'attività lavorativa rappresentano soltanto un aspetto delle conseguenze. E' necessario, infatti, tener conto anche delle

perdite economiche che non rimangono esclusivamente a carico dell'azienda ma si ripartiscono in buona parte sull'intera collettività aziendale e sul sistema economico-produttivo in genere. Alla mancanza di un adeguato livello di sicurezza sul lavoro corrisponde, quindi, un'ingente sottrazione di risorse che non possono essere utilizzate in investimenti produttivi, né vengono messe a disposizione del sistema economico pregiudicando di molto la competitività di un'azienda e di una nazione in campo produttivo, economico e sociale.

Risulta quindi logico pensare alla sicurezza sul lavoro come ad una variabile strategica che consente di rimanere attivi e competitivi sul mercato ma anche ad una questione molto complessa che richiede di tener conto dei molteplici fattori che contribuiscono alla costruzione e alla gestione di un sistema efficace per il suo controllo. Solo grazie allo sviluppo di competenze specifiche e alla capacità di implementare modelli organizzativi efficienti, sistemi di raccolta e analisi delle informazioni, metodologie di definizione dei piani di intervento basati su indici di priorità, un'azienda è in grado di ottimizzare le sue prestazioni dal punto di vista della sicurezza sul lavoro e dei relativi costi. Se non vengono pertanto applicati efficienti sistemi di gestione della sicurezza e manca una visione strategica, difficilmente un'azienda sarà in grado di stanziare e impiegare in modo ottimale le risorse umane ed economiche. Gli elementi che occorre prendere in considerazione per promuovere una buona strategia aziendale della sicurezza sul lavoro sono prioritariamente le leggi e l'evoluzione normativa, la strategia aziendale e i suoi obiettivi di breve, medio e lungo termine, l'evoluzione del mercato del lavoro e del contesto competitivo, l'evoluzione dei bisogni e delle aspettative individuali, il contesto aziendale e l'esigenza di raggiungere prestazioni soddisfacenti nel massimo della sicurezza possibile.

2.5 Sicurezza non solo fisica: la nascita dei rischi psicosociali

Stress, rischi psicosociali, clima organizzativo, burn-out, mobbing, sono termini che fino a poco tempo fa comparivano solo sporadicamente nel linguaggio proprio di chi si occupava di salute nei luoghi di lavoro. L'analisi dei rischi nell'ambito produttivo si imperniava sostanzialmente sui pericoli di tipo fisico e chimico. Attualmente, grazie anche ad una corretta interpretazione della legislazione derivante da un'impostazione europea, il concetto di rischio per un lavoratore non è più in stretta ed unica relazione con un eventuale danno per la sua salute fisica ma si è esteso al suo benessere psicofisico, quindi all'integrità complessiva della persona.

Si assiste, così, alla nascita dei "nuovi rischi" la cui causa primaria va ricercata nell'introduzione di nuove tecnologie e nelle forme di flessibilità nell'impiego che hanno determinato il progressivo deterioramento delle condizioni di salute dei lavoratori.

In un'indagine condotta dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, su un campione di 21.500 lavoratori europei, un lavoratore su tre ha accusato mal di schiena, il 28% stress, il 23% disturbi muscolari al collo e alle spalle, la sindrome di affaticamento psicologico ovvero il burn-out. Questi dati mostrano come siano largamente diffusi i rischi psicosociali in ambito lavorativo la cui presenza è destinata a crescere. La presenza di problemi legati alla salute fisica e mentale del lavoratore è uno dei termini della relazione diretta che lega questi all'errore umano e quindi all'infortunio o incidente.

Si definiscono rischi psicosociali "quegli aspetti di progettazione e di organizzazione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici" (Cox & Griffiths, 1995).

Esistono dieci categorie di potenziale rischio lavorativo:

CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO
Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione, livelli bassi per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi.
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Ambiguità e conflitto di ruoli
Evoluzione della carriera	Incertezza per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, retribuzione bassa, insicurezza dell'impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro
Autonomia decisionale e controllo	Partecipazione al processo decisionale ridotta, mancanza di controllo sul lavoro
Rapporti interpersonali sul lavoro	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
Interfaccia casa/lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera.
Ambiente di lavoro e attrezzature	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro
Pianificazione dei compiti	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, elevata incertezza
Carico di lavoro e ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
Orario di lavoro	Lavoro a turni, orari senza flessibilità, imprevedibili, troppo lunghi

Fonte: Hacker, 1991; Hacker e altri, 1983)

La valutazione dei rischi psicosociali in azienda prevede gli stessi principi e metodi che si applicano per tutti gli altri rischi professionali. Coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti in un processo di valutazione partecipata e condivisa è fondamentale per il successo sia della rilevazione che delle azioni di miglioramento. Essenziale è la costituzione di un gruppo di lavoro aziendale che

prevede la partecipazione del datore di lavoro, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, il medico competente, come previsto dall'art. 11 del D. Lgs. 626/94.

Dopo aver conosciuto i dati relativi ad assenteismo, richieste di spostamento, cambio mansione, licenziamenti, infortuni o malattie professionali, il gruppo ha il compito di rilevare la presenza degli eventuali indici di malessere dei lavoratori.

Particolarmente importante è la costituzione di piani di comunicazione efficaci, siano essi dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto ed orizzontali, per determinare il reale coinvolgimento dei lavoratori verso un obiettivo comune e condiviso. La conoscenza della politica aziendale, degli obiettivi e del proprio ruolo in rapporto al contesto consentono di prevenire e combattere sentimenti di frustrazione e rafforzare la partecipazione e la condivisione strategica. È fondamentale, inoltre, fissare momenti e modalità di confronto ed incontro continuativi che diano senso di stabilità al processo di condivisione e valorizzazione del personale.

La formazione deve essere intesa come un momento di crescita e sostegno per il miglioramento delle competenze e delle capacità. I piani formativi che vengono programmati comprendono la gestione delle risorse umane, dei gruppi di lavoro, dei conflitti ed in generale degli aspetti organizzativi dell'ambiente di lavoro.

Per quanto riguarda la trattazione giuridica, nel nostro Paese non esiste una norma specifica sulla tutela del lavoratore in merito ai rischi psicosociali. Vi sono, infatti, molteplici riferimenti ai suddetti rischi.

La Costituzione recita che “ la Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti” (art. 32). Promuove inoltre l'iniziativa economica privata affermando che “è libera, non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana” (art. 41).

Nel codice civile troviamo, poi, diversi articoli in materia tra cui l'art. 2049 per quanto riguarda la responsabilità dei padroni e dei committenti per danno arrecato dal fatto illecito nell'esercizio delle incombenze cui sono adibiti i loro domestici e commessi; l'art. 2087 che ribadisce l'obbligo per l'imprenditore di adottare tutte

le misure necessarie a tutelare dei prestatori di lavoro; l'art. 2103 in materia di mansioni del lavoratore.

Il codice penale punisce con reclusione da tre mesi a tre anni "chiunque cagioni ad alcuno una lesione personale, dalla quale deriva una malattia nel corpo e nella mente" (art. 582). All'articolo 609 bis e 660, si esplicitano le sanzioni per coloro che recano molestie fisiche e non, disturbi o violenza sessuale.

Lo statuto dei lavoratori, approvato con legge 300/1970, riporta i seguenti articoli: art. 9. Tutela della salute e dell'integrità fisica: "I lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto a controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e integrità fisica".

Art. 15. Atti discriminatori: "è nullo qualsiasi patto o atto diretto a:

- a) subordinare l'occupazione del lavoratore alla condizione che aderisca o non aderisca ad un'associazione sindacale ovvero cessi di farne parte;
- b) licenziare un lavoratore, discriminarlo dall'assegnazione di qualifiche o mansioni, nei trasferimenti, o recargli altrimenti pregiudizio a causa della sua affiliazione o attività sindacale ovvero della sua partecipazione ad uno sciopero.

Le disposizioni di cui al comma precedente si applicano altresì ai patti o atti diretti a fini di discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso".

Il D. Lgs. 145/04 all'articolo 2-bis recita: "sono considerate come discriminazioni anche le molestie, ovvero quei comportamenti indesiderati, posti in essere per motivi connessi al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante e offensivo".

L'art. 2-ter considera invece le molestie sessuali mentre il quarto comma dello stesso articolo dichiara nulli tutti gli atti o i patti concernenti i rapporti di lavoro dei lavoratori vittime dei comportamenti di cui ai commi precedenti.

Infine la legge 626/94 e il conseguente Testo Unico della Sicurezza di cui ampiamente discusso in precedenza.

La Comunità Europea negli anni '90 cercò di incentivare l'introduzione di codici di condotta per reprimere e prevenire le molestie sessuali nei luoghi di lavoro e l'affermazione del consigliere di fiducia, chiamato a gestire il suddetto codice.

I codici di condotta hanno visto allargare l'oggetto della propria tutela dalle molestie sessuali sui luoghi di lavoro fino alla repressione e prevenzione di qualsiasi atto volto a violare la dignità di chi lavora.

Questi codici sono atti di carattere volontario assunti dal datore di lavoro al fine di promuovere un clima favorevole al rispetto della dignità della persona che lavora.

Il codice integra e supporta le regole già contenute nei contratti collettivi e nelle leggi. La principale funzione è quello di scoraggiare comportamenti errati, di creare procedure per la soluzione di delle vicende rientranti nel proprio campo di applicazione. L'applicazione di eventuali sanzioni si è standardizzata negli anni in una procedura informale(che vede come soggetto il consigliere di fiducia con funzioni di ascolto, consulenza e mediazione) e la procedura formale (che rimane ancorata a quanto disposto dalla contrattazione collettiva e dalle leggi).

2.6 Come promuovere comportamenti sicuri

Per raggiungere l'obiettivo "comportamento sicuro" è necessario soddisfare quattro particolari condizioni ed individuare eventuali ostacoli che non consentono di intraprendere la giusta strada.

La prima condizione è definita dalla **percezione di un pericolo reale**. Identificare il pericolo è condizione necessaria per riflettere sulle conseguenze per la propria sicurezza indotte da un determinato comportamento. L'essere umano è portato a recepire il pericolo soltanto se egli ritiene probabile che possa accadere qualcosa di grave. Atteggiamento tipico è costituito dal cullarsi in false sicurezze che non permettono quindi di proteggersi. Gli ostacoli che impediscono la percezione di un pericolo possono riguardare la non conoscenza del suddetto perché carente di conoscenze in materia; l'alterazione della capacità percettiva dovuta a problemi fisici personali ma anche a stanchezza e monotonia delle mansioni; la percezione degli infortuni come evento raro secondo la quale la salute e la sicurezza sono considerati scontati; la valutazione sbagliata del pericolo; la sopravvalutazione delle proprie capacità o doti che portano ad intraprendere azioni potenzialmente pericolose; la rimozione dalla coscienza dei pericoli soprattutto quando non si conoscono o si ritengono non attuabili le possibili misure di sicurezza. Per ovviare a tali problemi è necessario promuovere la consapevolezza dei pericoli poiché quanto più si riesce in questo, tanto maggiore sarà la disponibilità ad acquisire comportamenti sicuri. E' necessario formare una cultura della sicurezza attraverso esempi verosimili che permettono all'individuo di identificarsi nella situazione, discussioni periodiche e ripetute.

La seconda condizione consiste nell'**essere convinti di poter contrastare i pericoli**. In caso contrario, vista la scarsa possibilità di riuscirci si tenderebbe a rimuovere il pericolo per attenuare il disagio che si prova. Le possibili cause di una simile situazione vanno ricercate in un addestramento non adeguato, nella mancanza di opportuni dispositivi di protezione. E' necessario, quindi, informare, istruire e dimostrare come comportarsi in modo sicuro in modo da dare al dipendente la percezione del pieno controllo sul proprio lavoro.

La terza condizione fa riferimento alla **previsione di effetti positivi in misura maggiore di quelli negativi**. Se il lavoratore percepisce che i primi prevalgono sui secondi sceglierà di lavorare in modo sicuro. Il principale ostacolo che si incontra è la prevalenza di altri bisogni: se il dipendente teme che i dispositivi di sicurezza possano in qualche modo danneggiare il suo rendimento, tenderà a rinunciare al comportamento sicuro dando, in quel momento, maggiore importanza alla performance. Anche in una situazione del genere l'unica soluzione consiste in un confronto aperto sul tema.

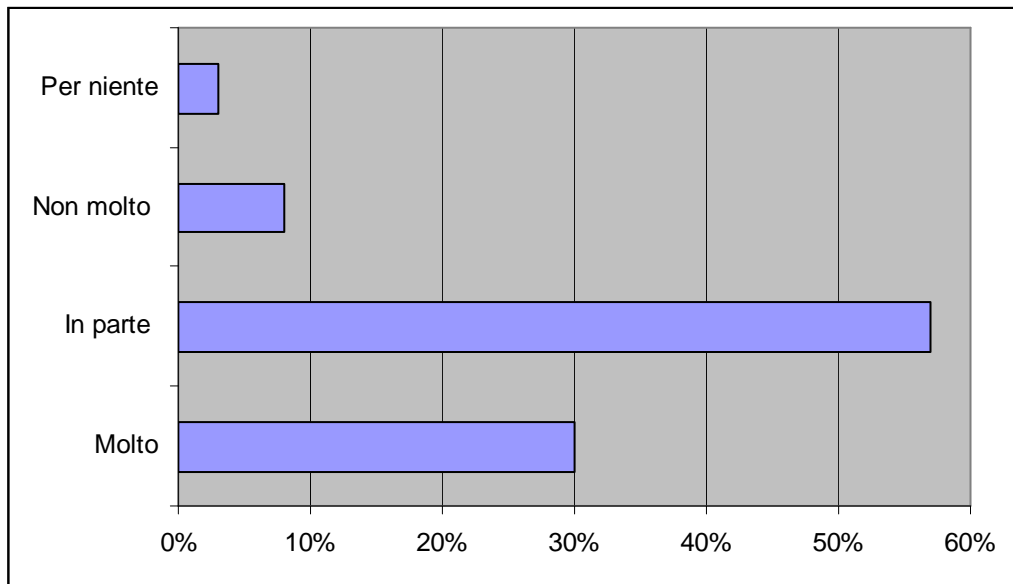
2.7 Alcuni Dati

L'European Agency for Safety and Health at Work ha condotto un sondaggio paneuropeo d'opinione sulla salute e sicurezza sul lavoro. Le interviste sono state condotte nei 27 Stati Membri dell'Unione Europea.

Le domande che sono state proposte sono le seguenti:

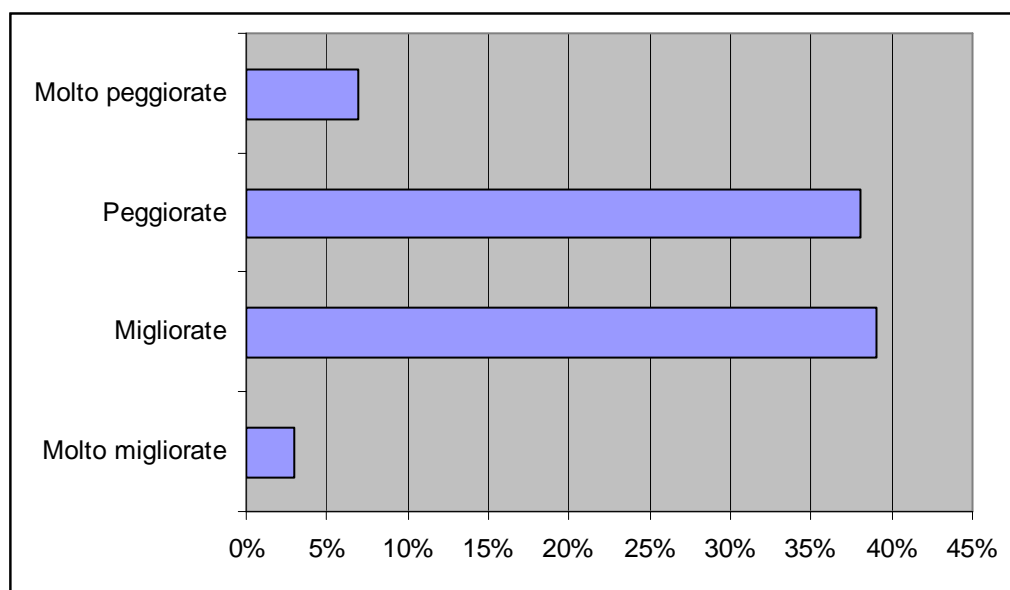
Per ogni domanda posta si è provveduto a realizzare un grafico per illustrare la situazione che ne deriva.

In generale, in che misura ritiene che la cattiva salute sia causata dal lavoro che le persone svolgono?



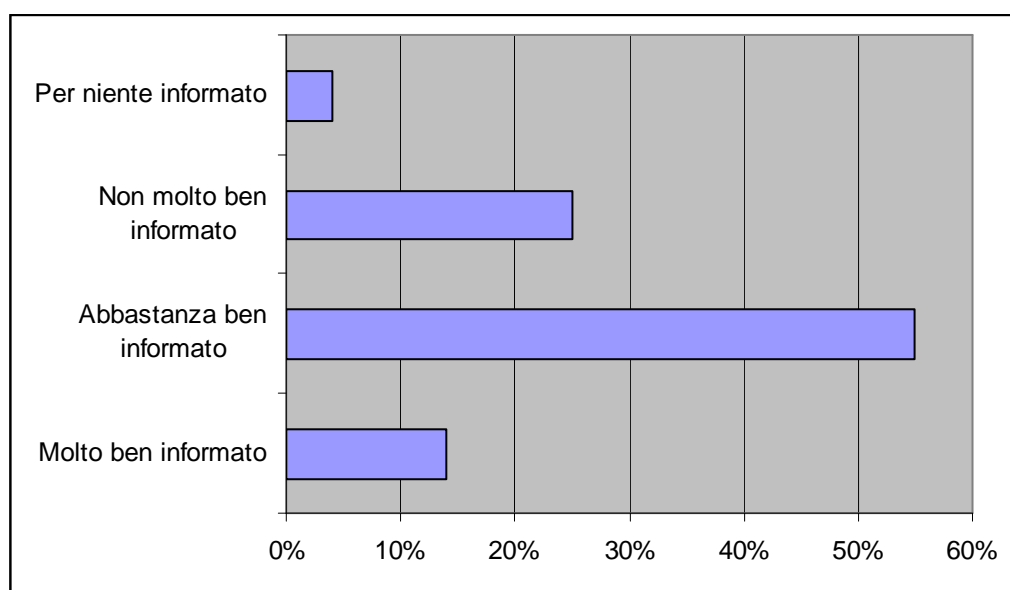
Note: Differenza rispetto al 100 per cento: non sa / non risponde; Intervistati: Popolazione maggiorenne

Ritiene che negli ultimi 5 anni sicurezza e salute al lavoro in Italia siano...?



Note: Differenza rispetto al 100 per cento: non sa / non risponde; Intervistati: Popolazione maggiorenne

Per quanto riguarda i rischi collegati alla salute e alla sicurezza sul posto di lavoro, lei si considera...?



Note: Differenza rispetto al 100 per cento: non sa / non risponde; Intervistati: Popolazione maggiorenne

Gli studi, condotti nel mese di Giugno 2009 mostrano come la sicurezza e la salute in ambito lavorativo siano rilevanti e come il lavoro e il clima aziendale siano fattori in grado di incidere sulle prestazioni.

L'informazione e la creazione di una valida e utile cultura della sicurezza sono divenuti, come possiamo osservare dai dati raccolti, elementi presenti all'interno della maggior parte delle aziende in cui lavorano gli intervistati.

Che si sta man mano intraprendendo la giusta strada verso un posto di lavoro più sicuro e di conseguenza più motivante, viene rilevato anche dall' INAIL, Istituto Nazionale Assistenza Infortuni sul Lavoro.



Fonte: www.inail.it

Come possiamo vedere, in un arco di tempo pari a 7 anni, c'è stato un decremento di infortuni e casi mortali sul lavoro.

"Il lavoro non mi piace, non piace a nessuno.
Ma a me piace quello che c'è nel lavoro:
la possibilità di trovare se stessi."
(J. Conrad)

CAPITOLO 3

3.1 Obiettivi dell'analisi di clima e risvolti psicologici

Quando si parla di organizzazione non si può pensare alla sola variabile struttura in quanto la stessa importanza deve essere attribuita alle risorse umane e alla loro gestione strategica.

Queste sono ritenute decisive per il successo di un'organizzazione che agisce in uno scenario competitivo e sono la principale fonte di feedback relativamente alle pratiche di gestione che vengono poste in essere all'interno del contesto aziendale. E' necessario, pertanto, che le percezioni degli individui e la loro reazione alle azioni manageriali non vengano sottovalutate in quanto principali indicatori della situazione climatica aziendale.

Durante la propria vita l'organizzazione incorre inevitabilmente in alterazioni degli equilibri interni a causa dei continui mutamenti ai quali è sottoposta e ai quali deve far fronte. La necessità di introdurre cambiamenti impone di tener conto non soltanto dei contenuti innovativi che vengono introdotti ma anche dei modi e dei processi attraverso i quali si attuano i cambiamenti che possono generare percezioni differenti negli individui. L'analisi del clima rappresenta, quindi, un punto di partenza per l'identificazione degli ambiti su cui intervenire ma anche uno strumento di monitoraggio per verificare gli effetti, positivi o negativi che siano, di tali azioni.

Effettuare l'analisi di clima organizzativo diviene auspicabile quando l'azienda attraversa un particolare periodo di crisi caratterizzato da alta tensione nella gestione delle risorse umane, quando si prevedono nuovi interventi organizzativi o semplicemente si intende procedere ad un check-up aziendale.

Attraverso l'indagine sul clima aziendale l'organizzazione può, inoltre, rilevare eventuali punti critici, progettare interventi migliorativi e manifestare ascolto nei

confronti dei dipendenti in quanto interessati a conoscere le opinioni dei propri collaboratori.

In tal senso la diagnosi aziendale può produrre reazioni psicologiche più che positive poiché in grado di ridurre le distanze tra i vertici aziendali e gli impiegati, ma dall'altra parte potrebbe diffondere aspettative poi disilluse che portano insoddisfazioni e malcontenti se gli obiettivi precedentemente prefissati non vengono raggiunti con l'analisi del clima.

Per molti anni sono state considerate, nella misurazione del clima, solo quattro dimensioni quali importanza, speranza, credibilità e stili di comando e questo sistema abbreviato ha preso il nome di check-up organizzativo (Butera,1999). Tali dimensioni, attraverso l'utilizzo di indici combinati in modo sempre differente, permettono di effettuare una diagnosi organizzativa che abbandona il proprio carattere troppo spesso oggettivo per dare spazio all'aspetto soggettivo di coloro che l'organizzazione la vivono in pieno. La logica di misura dei climi risulta quindi fondata su un processo di presa di coscienza. Conoscere il proprio punto di vista è sempre fonte di maggiore consapevolezza e incidenza sulla realtà.

I risvolti psicologici positivi che possono manifestarsi sono molteplici; l'individuo, sentendosi allo stesso tempo oggetto e soggetto dell'analisi, aumenta la propria soddisfazione nei confronti del proprio lavoro. Tale fenomeno è individuato dalla letteratura con l'espressione "effetto di Hawthorne".

L'analisi aiuta, poi, i soggetti a riflettere su particolari situazioni che costituiscono l'organizzazione confrontando le loro percezioni con quelle degli altri membri e creando un senso di comprensione e solidarietà e prepara ad affrontare ed accettare le trasformazioni.

Se l'analisi non viene adeguatamente condotta si rischia di incorrere in risvolti psicologici negativi e un generale clima di tensione interno. Il risultato è una reazione a catena che colpisce le performance del lavoratore e si ripercuote sull'immagine e sul successo dell'azienda.

Alti livelli di prestazione sono garantiti se accompagnati da una forte motivazione, considerata oggi un fattore chiave per la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione e che consente alle persone di dare il massimo nel proprio lavoro.

Il ruolo dell'azienda è quello di motivare e ciò che rende un'organizzazione motivante è la costante presenza di un contesto di lavoro in grado di esaltare le capacità e le abilità dei lavoratori e di stabilire un rapporto individuale tra l'azienda e il dipendente. Tali caratteristiche sono necessarie affinché si crei un ambiente non ostile e quindi favorevole alla motivazione.

Munstenberg, fondatore della psicotecnica, afferma che soltanto nel momento in cui l'individuo riesce a trovare un lavoro in cui applicare le proprie energie, allora lo scontento e la depressione saranno sostituiti da gioia e perfetta armonia del soggetto quanto dell'organizzazione.

Analizzare ma soprattutto monitorare il clima consente, inoltre, di garantire la qualità dell'azienda, obiettivo principale come già discusso in precedenza.

La *personnel satisfaction* non contempla soltanto la qualità orientata al prodotto ma anche quella orientata alla soddisfazione del cliente che collabora al fine di aiutare l'impresa ad ideare un prodotto che si avvicini il più possibile alle proprie esigenze. Per tale motivo è necessario che questo operi in un ambiente stimolante e sereno.

Star male nell'ambiente di lavoro equivale a passare il maggior tempo della propria vita in uno stato di malessere emotivo, fisico e soprattutto mentale.

3.2 Il clima come variabile del Total Reward

Nonostante la molteplicità dei fattori che influenzano il clima all'interno di un'organizzazione vi è una variabile che riveste un ruolo particolare nella sua determinazione, quella retributiva.

Le considerazioni che vengono fatte a proposito partono dalla trattazione del tema della compensation e giungono poi a definire un ambito più ampio quale il Total Reward.

Il problema principale è quello di armonizzare ed integrare le esigenze dell'organizzazione in termini di raggiungimento degli obiettivi, e dell'individuo come realizzazione personale e professionale.

A mediare gli interessi delle due parti interviene il contratto psicologico che ne regola le reciproche aspettative. Tale contratto ha natura dinamica ed evolve quindi nel tempo rappresentando un fattore decisivo nella determinazione dei comportamenti organizzativi.

In particolare tale evoluzione si è concretizzata nel passaggio del contratto psicologico da relazionale a transazionale. Il primo ha per base uno scambio di natura sociale; l'individuo ricerca la sicurezza del posto di lavoro e la crescita professionale mentre l'organizzazione richiede in cambio dedizione, lealtà e identificazione con essa. Il secondo si fonda, invece, su uno scambio economico per il quale organizzazione e individuo si confrontano su temi quali l'avanzamento di carriera o l'adattabilità ai cambiamenti organizzativi.

Le cause di tale passaggio sono riconducibili, per l'organizzazione, ad una serie di mutamenti nei mercati divenuti sempre più concorrenziali, alla rapida obsolescenza delle competenze dovuta ai processi di innovazione. Per quanto riguarda l'individuo assume importanza la verifica della coerenza tra le necessità aziendali e personali diventando sempre più esigente in termini di bilanciamento tra vita professionale e vita privata, la qualità relazionale e il benessere nei luoghi di lavoro.

L'evoluzione del contratto psicologico ha portato, quindi, a rivalutare il concetto di compensation seguendo tre principali linee di tendenza.

In primo luogo viene allargato il pacchetto retributivo che, oltre alla componente fissa, comprende incentivi di breve e lungo termine e benefits. Si approda così al

concetto di Total Reward per includere l'insieme dei riconoscimenti quali lo sviluppo e la carriera, la formazione, il coaching inteso come opportunità di sviluppo individualizzato, coinvolgimento nei progetti, nei contenuti, ambiente di lavoro, clima e stile di leadership.

In secondo luogo il pacchetto retributivo viene diversificato dando maggior peso alle componenti non monetarie e intangibili che offrono un differenziale rispetto ai concorrenti sul mercato del lavoro, essendo questi assets, difficilmente copiabili, in grado connotare in modo inimitabile il trattamento posto in essere dall'azienda, rendendo questo fattore fortemente motivante e in grado di contribuire all'autostima del soggetto.

La configurazione del Total Reward esprime l'idea che attrarre, retribuire, motivare e trattenere le persone non può essere risolto soltanto attraverso le pratiche di "compensation" intese come la ricerca di un equilibrio tra retribuzione fissa, variabile e benefits, ma è necessario considerare tecniche di Total Reward in grado di dare una risposta globale alla complessità di motivazioni che determinano l'agire individuale.

Infine il pacchetto retributivo viene individualizzato, ovvero rivalutato di volta in volta per soddisfare i bisogni dei diversi lavoratori che compongono i segmenti della popolazione aziendale.

L'espressione e il campo di applicazione del sistema di compensation, inteso nella sua forma di retribuzione fissa e variabile, risultano quindi poco idonei nell'utilizzo considerando il mutato contesto in cui vengono utilizzati. Per colmare tali mancanze si inizia pertanto a parlare di un vero e proprio sistema premiante includendo tutte le tipologie di incentivi tangibili o intangibili la cui finalità si concretizza nella promozione di alcuni comportamenti organizzativi e nella disincentivazione di altri ritenuti gravosi per l'organizzazione stessa.

Brown e Armstrong (1999) propongono un modello di rappresentazione del concetto di *total reward* nel quale identificano quattro differenti aspetti del suddetto:

TRANSACTIONAL (TANGIBLE)

I N D I V I D U A L	PAY	BENEFITS	C O M M U N A L
	LEARNING AND DEVELOPMENT	WORK ENVIRONMENT	

RELATIONAL (INTANGIBLE)

Fonte: Brown, Armstrong, 1999.

Le ricompense economiche nei riquadri superiori rappresentano ricompense che sono necessarie per selezionare e trattenere le risorse umane. Ma queste, da sole, non determinano quei comportamenti che realmente aggiungono valore, che predispongono l'individuo a contribuire volontariamente e completamente per il raggiungimento del successo aziendale. Queste sono infatti facilmente imitabili dall'esterno.

Nei riquadri inferiori troviamo invece quelle tipologie di ricompense che sono necessarie per accrescere il valore di quelle sopra.

Numerose ricerche che sono state condotte al riguardo indicano che la giusta combinazione dell'uno e dell'altro tipo dà vita ad un contesto in cui i lavoratori sono coinvolti e orientati verso comuni obiettivi, valori e successi di lungo termine.

E' possibile riassumere il concetto di Total Reward in quattro principali categorie: la retribuzione che comprende la parte fissa, variabile e le stock options; i benefits ovvero assistenza sanitaria, fondi pensione e piani di risparmio per la cui gestione interviene il meccanismo " cafeteria plan " che permette al dipendente di scegliere

personalmente l'insieme dei benefits che più si avvicinano alle proprie esigenze; formazione e sviluppo in cui rientrano avanzamenti di carriera, esperienze di apprendimento e coaching; ambiente e lavoro con particolare attenzione verso il clima organizzativo, l'equilibrio tra vita privata e lavoro, qualità dei luoghi di lavoro e stili di leadership.

Molto importanti quando si parla di clima sono poi i metodi di definizione della struttura retributiva, siano questi di "pay for position" oppure "pay for contribution".

Con il primo si definisce la retribuzione sulla base dell'oggetto della prestazione utilizzando spesso una retribuzione oraria, task definiti e standardizzati. Con il secondo metodo si considera, invece, il soggetto della prestazione valorizzandone maggiormente le competenze e le potenzialità. Si creano, quindi, delle scale professionali per la retribuzione, task variabili e una maggiore soddisfazione del lavoratore il quale percepisce che le proprie qualità vengono prese in considerazione dall'organizzazione e quindi valutate. Torna quindi il concetto secondo il quale il lavoratore sarà più attivo in quanto percepito come unico e particolare dall'azienda.

3.3 Strumenti e metodi di analisi

Per condurre un'analisi di clima gli studiosi hanno concentrato in particolar modo la loro attenzione su due metodi, quello qualitativo e quello quantitativo.

Per ciò che riguarda l'indagine qualitativa uno strumento molto utilizzato e diffuso è rappresentato dal *focus group*. Questo permette da un lato di indagare a priori la situazione organizzativa, dall'altro di approfondire eventuali aree e circostanze ritenute più critiche.

Nella fase esplorativa di un'indagine di clima rappresenta, infatti, uno strumento di rilevazione che consente di integrare il dato quantitativo con le indicazioni qualitative quando si hanno idee poco chiare circa la situazione aziendale essendo precedente all'analisi quantitativa. Se, al contrario, viene utilizzato successivamente, consente un maggiore approfondimento su quei temi la cui criticità emerge dopo l'utilizzo di strumenti quantitativi.

La composizione dei gruppi d'interesse è una fase particolarmente delicata; i criteri utilizzati possono essere di tipo *cross-functional* dove i membri possono appartenere a funzioni differenti purché si mantenga lo stesso livello organizzativo per evitare situazioni di disagio nell'esprimere le proprie considerazioni oppure *funzionali* se emerge una situazione non omogenea e i risultati dei questionari evidenziano importanti differenze tra le varie aree prese in esame. La durata media degli incontri si aggira intorno alle due ore ed è auspicabile che il numero dei soggetti coinvolti sia compreso tra gli otto e i dodici. Per garantire l'autenticità e l'efficacia di tali incontri il professionista delle risorse umane dovrebbe garantire un clima cordiale e informale e soprattutto l'assoluta riservatezza delle informazioni raccolte. Una volta che il gruppo viene riunito il responsabile è tenuto a chiarire le finalità dell'incontro mostrando i dati quantitativi raccolti precedentemente ed eventuali proposte di miglioramento, deve stimolare il dibattito sui temi attraverso, ad esempio, la tecnica del brainstorming, deve riportare i contributi su una lavagna o comunque deve far sì che tutti possano seguire l'intero processo, deve mantenere il più possibile una posizione imparziale per evitare che i soggetti coinvolti possano essere influenzati nelle loro risposte.

Per quanto riguarda, invece, il metodo quantitativo lo strumento maggiormente utilizzato è il questionario. Questo viene costruito includendo domande o affermazioni che riflettono le principali dimensioni che influenzano il clima che devono essere valutate dai soggetti su scale di accordo, in genere da uno a cinque. Oltre alle domande chiuse è prevista la possibilità di somministrare una o più domande aperte purché l'utilizzo di queste non rallenti il processo di rilevazione e favorisca la dispersione e la confusione dei dati.

La costruzione delle scale per la misurazione dei risultati può seguire un approccio *a priori* in cui le domande, o item, sono stabilite prima della somministrazione del questionario in base a criteri che vengono scelti dal ricercatore, oppure un procedimento *a posteriori* in cui la determinazione delle scale non è predeterminata ma affidata ai risultati che scaturiscono dalle risposte date.

Il modo in cui le persone rispondono consente di ordinare le domande che andranno a costituire, poi, le dimensioni del clima. L'analisi dei dati può esplicitarsi in medie o percentuali, nell'aggregazione dei dati per demografie significative o nell'identificazione di tutti quei fattori che di rinforzano reciprocamente.

Tra le dimensioni del clima che emergono dall'analisi è possibile che emergano, seguendo l'approccio *a priori*, la struttura, la responsabilità, il calore, il supporto, il premio e la punizione, il conflitto, gli standard di attività, l'identità con l'organizzazione e il rischio (www.psyjob.it).

Con il metodo *a posteriori* si delineano, invece, dimensioni in cui rientrano costrizione e conformismo, sistemi di ricompensa, chiarezza strutturale e apertura nelle relazioni.

Procedere ad una misurazione del clima significa quindi rilevare quale peso hanno tali fattori nella percezione dei membri dell'organizzazione.

Gli strumenti diagnostici a cui si ricorre maggiormente sono il questionario e l'intervista in profondità, sottolineando una più alta efficacia del primo garantendo questo l'anonimato e di conseguenza dati più veritieri.

L'intervista in profondità è un'intervista destrutturata in cui l'intervistatore che solitamente è uno psicologo, ha ampia discrezionalità nella scelta delle domande

da sottoporre; il contatto diretto con l'intervistatore potrebbe, però, inibire il candidato e generare quindi conclusioni non del tutto vere. Se ciò accade alcuni aspetti negativi potrebbero rimanere tali in quanto non rilevati e quindi non presi in considerazione per un eventuale cambiamento organizzativo.

I questionari sono formati da gruppi di domande che richiedono la scelta tra diverse alternative; spesso non sono ammesse titubanze.

Le domande possono far riferimento a percezioni che riguardano la realtà organizzativa oppure a sensazioni soggettive relative a caratteristiche personali di chi risponde. Per ordinare i risultati ottenuti si utilizza prevalentemente il metodo della "scala di Likert" in cui il totale disaccordo viene identificato con il valore 1 mentre il totale accordo con il valore 4.

Tali valori vengono, poi, riportati su una tabella con tante righe quanti sono i questionari somministrati e colonne pari al numero degli item in essi contenuti. Attraverso il calcolo della media dei valori riportati è possibile quindi ricostruire la realtà organizzativa e circoscrivere quei fattori sui quali è necessario intervenire.

L'analisi comparativa delle risposte dei singoli membri dell'organizzazione consente inoltre di misurare il loro grado di accordo e quindi il livello di consenso e l'omogeneità nel modo di percepire il clima per comprendere se c'è realmente un problema o se questo assume un carattere soggettivo.

Tra i questionari che vengono solitamente utilizzati spicca il *Mayer_D'Amato Organizational Questionnaire 10*, indicato con l'espressione M_DOQ10 ma un ruolo molto importante viene ricoperto dal modello *Great Place to Work*.

Il primo è il risultato dell'incontro di due approcci, quello anglosassone positivista e quello europeo di natura fenomenologica in cui la scelta dei fattori da includere è derivata da uno studio il cui scopo era la comprensione della realtà organizzativa e dei suoi elementi fondanti.

I fattori di clima del M_DOQ10 vengono definiti sulla base di alcune riflessioni che partono dall'equazione di Halpin, Miller e Landreau (1979) secondo la quale "il clima sta all'organizzazione come la personalità sta all'individuo".

Il questionario utilizza 10 fattori che “rappresentano l’universo delle valutazioni cognitive dell’ambiente di lavoro” (D’Amato) e un linguaggio comprensibile anche a livelli professionali medio-bassi. Nei fattori rientrano:

Comunicazione, composta da 12 item, la quale raccoglie feedback relativi all’efficacia dei flussi comunicativi sia in senso verticale che in senso orizzontale e valuta se tutti i membri sono in grado di disporre del know-how necessario per lavorare meglio;

Autonomia, composta da 6 item, descritta come la possibilità del soggetto di poter esercitare l’iniziativa e l’indipendenza nello svolgimento della propria mansione. Si traduce in conoscenza del proprio campo di intervento e capacità di decisione e organizzazione dei tempi e degli spazi;

Team, composta da 11 item, indaga l’insieme dei comportamenti che indicano la disponibilità da parte dei membri del gruppo in cui si opera a collaborare, a fornire know-how;

Coerenza/Fairness, composta da 8 item, valuta le conseguenze delle politiche aziendali e la definizione delle mete organizzative. E’ collegata alla chiarezza organizzativa, al grado con cui gli obiettivi e i piani strategici vengono percepiti dai membri dell’organizzazione;

Job description, composta da 5 item, è connessa con la variabile struttura e con la percezione che tutto in azienda è il risultato di una pianificazione e nulla è lasciato al caso. Indica la consapevolezza dell’ambito di discrezionalità, dei referenti gerarchici, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, dei tempi e delle procedure da rispettare.

Job involvement, composta da 5 item, indaga il grado di partecipazione attiva e integrazione del dipendente rispetto all’organizzazione e analizza l’insieme dei vissuti relativi all’investimento energetico ed emozionale;

Reward, composta da 5 item, si riferisce alle politiche retributive e di carriera, al sistema di ricompense e di riconoscimenti. Il fattore consente di analizzare l’esistenza di equità e giustizia riguardante i sistemi di valutazione che saranno ritenuti validi solo se basati su criteri oggettivi e senza alcuna forma di favoritismo;

Leadership, composta da 8 item, è connessa alla variabile struttura/gerarchia, alla comunicazione tra impiegati e dirigenti e alla disponibilità di questi ultimi ad accettare e considerare le idee di subordinati;

Innovatività, composta da 5 item, fa riferimento alla vitalità organizzativa e alla percezione dell'organizzazione come realtà dinamica che si pone delle sfide, che ha rapidità nel reagire ai mutamenti;

Dinamismo/sviluppo, composta da 5 item, valuta i vissuti degli individui in merito alle azioni che l'azienda mette in atto per favorire il progresso e una visione di lungo termine.

Il secondo modello, elaborato da *Great place to work*, si propone di indagare tutte quelle caratteristiche che concorrono a determinare un ambiente di lavoro gradevole ed eccellente ovvero un ambiente in cui i dipendenti "si fidano delle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di ciò che fanno e si trovano bene con le persone con cui lavorano" (www.greatplacetowork.it). Questo dipende dalla qualità delle relazioni che sussistono all'interno dell'organizzazione e che sono principalmente tre. Per quanto riguarda la relazione tra i dipendenti e il management emergono alcune sottodimensioni tra cui:

- credibilità intesa come la comunicazione da parte dei manager ai dipendenti dei piani e dei programmi dell'azienda in modo tale che questi possano avere una maggiore consapevolezza del rapporto tra il loro lavoro e gli obiettivi dell'azienda;

- rispetto per il lavoro corrisposto dai dipendenti. Ciò si traduce in un maggior coinvolgimento e un maggior apprezzamento del buon lavoro e degli apporti extra, incoraggiamento alla collaborazione e garanzia di un equo bilanciamento lavoro/vita privata.

- equità e giustizia nelle decisioni che vengono prese.

La relazione tra i dipendenti e la loro occupazione fa emergere invece la dimensione relativa all'orgoglio e quindi alla soddisfazione per la mansione svolta. La relazione dei dipendenti tra di loro conduce alla dimensione del cameratismo ovvero alla presenza o meno di un'atmosfera socialmente amichevole e accogliente, alla possibilità di essere sé stessi e sentirsi parte di una famiglia o di una squadra.

Man mano che l'azienda diviene efficiente la separazione tra lavoratori e dipendenti diminuisce e l'ambiente di lavoro diviene una comunità.

Accanto al M_DOQ10 e al modello sopra proposto si pongono poi, per la misurazione del clima, altre tipologie di questionario tra cui il QCE, il WES e l'IMPC.

Il primo si compone di 128 item per la misurazione di 14 fattori quali coerenza strategica, politica di apertura sociale, supporto, chiarezza del compito e del ruolo, disponibilità e fluidità delle informazioni, non direttività della supervisione, incoraggiamento alle idee innovative, spirito di squadra, qualità relazionali, sentimento di uguaglianza, responsabilità e autonomia, coinvolgimento, libertà di espressione, considerazione.

La scala WES è composta da 90 item e 10 fattori tra cui troviamo il coinvolgimento, la coesione tra i colleghi, il supporto, l'autonomia, l'orientamento al compito, la pressione sul lavoro, la chiarezza, il controllo, l'innovazione, il comfort fisico e psicologico.

Il questionario IMPC, infine, attraverso la somministrazione di 40 item, analizza 8 fattori quali autonomia, coesione, fiducia, pressione, sostegno, riconoscimento, equità e innovazione.

La scelta del tipo di questionario da somministrare dipende dalle esigenze che portano ad intraprendere l'analisi di clima e avviene tenendo in considerazione i fattori che vengono richiamati nei vari questionari.

3.4 Il processo di analisi del clima aziendale

Il processo di diagnosi del clima aziendale si articola in sei fasi che prevedono solitamente lavori in piccoli gruppi rappresentativi degli attori nei quattro livelli ossia dirigenti, capi intermedi, assistenti e operativi.

Nella prima fase, quella informativa, è auspicabile che l'azienda informi dell'iniziativa che andrà a compiere e in particolare deve illustrare in che cosa consiste l'analisi di clima, gli obiettivi chiari e concreti, il campione coinvolto, il soggetto che procederà alla rilevazione e le modalità e gli strumenti che verranno utilizzati.

Una volta soddisfatte queste condizioni si procede con la seconda fase quale la raccolta dei dati che si concretizza in modi diversi a seconda del metodo che viene utilizzato. Se si intende procedere con un'intervista in profondità sarà necessario preparare un calendario delle stesse; se invece ci si orienta verso il questionario le modalità di somministrazione possono essere collettive o in piccoli gruppi. Nel primo caso il questionario verrà distribuito alle persone che compongono il campione alle quali viene garantita la forma anonima delle risposte. Tale modalità collettiva non comporta, però, ritorni come accade invece nella somministrazione a piccoli gruppi in cui, una volta terminata la compilazione si apre una discussione di gruppo. Tale procedura consente, pertanto, di ottenere un'altra percentuale di questionari compilati e di raccogliere dati non soltanto di carattere quantitativo ma anche qualitativo.

Nella terza fase si procede all'interpretazione di tutti i dati raccolti. E' considerata la fase più rilevante e più delicata; i dati vengono portati nel workshop attraverso un gruppo specializzato nella funzione di interpretazione, il monitoring team. Sulla base delle informazioni rilevate si delinea il profilo organizzativo, i campi di intervento e si procede alla formulazione di un piano di lavoro per gestire il cambiamento.

Con la quarta fase si procede alla presentazione dei risultati che devono essere comunicati a tutti i collaboratori attraverso modalità quali il fascicolo illustrativo o organizzazione di riunioni ed eventi.

Sulla base dei dati che vengono raccolti e analizzati si procede, nella quinta fase, alla programmazione di azioni di miglioramento che possono prevedere corsi di formazione, processi di ridefinizione organizzativa, revisione dei canali di comunicazione, interventi logistici, coaching etc.

Una volta che tali azioni vengono lanciate nell'organizzazione è necessario, poi, che queste vengano monitorate per valutare l'efficacia di tali interventi e cambiamenti che queste hanno apportato.

Visto come può essere strutturato un processo di analisi di clima, alcuni studi empirici hanno concentrato la loro attenzione sull'attitudine delle organizzazioni nei confronti dell'indagine del clima aziendale riconoscendo che al variare di queste variano anche le tipologie di organizzazioni prese in considerazione.

Attitudine al cambiamento organizzativo e predisposizione a ripetere un'eventuale indagine di clima sono considerate le variabili più importanti di questi studi. La prima propone un'immagine dell'organizzazione dinamica che considera il cambiamento come un evento positivo e una condizione necessaria per far sì che l'organizzazione possa adattarsi all'ambiente circostante e mantenere, quindi, competitività.

La predisposizione a ripetere l'analisi è considerato un indicatore di fiducia nei confronti di questa pratica da parte del management. Una debole attitudine a riproporre l'indagine del clima aziendale è sintomo di una mancata stima nei confronti dei risultati precedentemente raggiunti e una non considerazione della voce dei lavoratori.

Sulla base di queste due principali variabili e tenendo conto di fattori quali dimensione, tipo di organizzazione, project management, complessità del sistema delle risorse umane, gestione dell'ambiente di lavoro, coinvolgimento dei lavoratori e performance, è possibile costruire una matrice che identifica quattro differenti categorie di organizzazione:

Attitudine al cambiamento	Positiva	Trendy	Evolutionary
	Negativa	Cynical	Fatalistic
		Debole	Forte
		Predisposizione a ripetere l'indagine	

Fonte: Pilati e Innocenti, 2008

Di seguito vengono illustrate le caratteristiche dei quattro profili sopra delineati.

Organizzazioni “alla moda” o Trendy Organizations: a questa categoria appartengono quelle organizzazioni che hanno una forte e positiva attitudine al cambiamento e che sono, quindi, maggiormente attratte dalla componente di novità che l’analisi di clima può rappresentare. Pertanto, queste aziende sono portate a non ripetere tale prassi quando diviene consuetudine. Vi è così, una debole predisposizione a ripetere l’indagine non avendo chiara la vera essenza e i fini di suddetta pratica.

Le aziende che rientrano in questa tipologia sono generalmente di grandi dimensioni e strutturate per unità di business. La presenza di multinazionali è piuttosto limitata mentre sono prevalenti le aziende locali in grado di perseguire il successo in un mercato molto competitivo grazie alla struttura che le caratterizza. Le decisioni che riguardano l’avvio di un qualsiasi progetto partono dal dipartimento delle risorse umane il quale è costantemente orientato all’innovazione e all’aggiornamento degli strumenti che permettono la gestione delle risorse umane. Organizzazioni che appartengono a questa categoria sono poi caratterizzate da un elevato coinvolgimento dei soggetti che compongono la

popolazione aziendale e da una grande attenzione nei confronti di questi. Ciò è confermato dalla costante pressione ad adottare nuovi strumenti e ricercare nuove soluzioni per la gestione che ha, però, un orientamento al breve periodo in quanto nel lungo termine queste organizzazioni tendono ad essere incostanti. Sono infatti queste che, alla ripetizione di un'indagine di clima preferiscono la sostituzione totale di quelle pratiche ormai ritenute obsolete e poco efficaci. L'ambiente di lavoro è caratterizzato da forti relazioni interpersonali e i soggetti coinvolti nell'indagine di clima rispondono positivamente a questa. Gli individui dimostrano confidenza nei confronti dei questionari che vengono proposti, i quali sono spesso utilizzati per altri fini e non necessariamente per condurre un'indagine di clima. Ognuno all'interno dell'organizzazione prende parte nei progetti perché consapevole che il proprio contributo è necessario a cambiare l'organizzazione la quale è particolarmente attenta ai segnali che possono pervenire dall'ambiente esterno quanto da quello interno. La percezione del clima è generalmente molto positiva anche se la pressione al cambiamento, quale caratteristica principale di tali organizzazioni e talvolta il cambiamento brusco e repentino può indurre ad una situazione di confusione che inevitabilmente influenza negativamente le percezioni e gli atteggiamenti degli individui.

Organizzazioni “evolutive” o Evolutionary Organizations: queste organizzazioni sono caratterizzate da una positiva attitudine al cambiamento e da una forte predisposizione a ripetere un'indagine di clima. Le persone che fanno parte dell'organizzazione non sono solo oggetto di analisi di clima ma partecipano attivamente alla definizione di piani d'azione per quelle aree considerate critiche dall'indagine.

Anche in questa tipologia rientrano prevalentemente organizzazioni di grandi dimensioni e generalmente divise in aree strategiche di affari. Oltre ad imprese nazionali, si ritrovano multinazionali con divisioni localizzate in paesi diversi da quello in cui risiede la direzione centrale. Nonostante la decisione di intraprendere un'indagine di clima discenda dal top management delle risorse umane questa viene largamente condivisa con il resto della popolazione aziendale in modo tale da accrescere sempre più il coinvolgimento delle persone che la compongono. Il

sistema delle risorse umane che ne scaturisce è un sistema strutturato in cui ogni azione è orientata al coinvolgimento degli individui . Ciò è reso possibile da un sistema di comunicazione progettato ed efficiente del tipo ‘ bottom-up ‘ in cui il processo ha inizio nei livelli organizzativi più bassi per arrivare, in conclusione, ai vertici. Le relazioni all’interno di queste organizzazioni sono molto solide. La partecipazione dei soggetti si aggira intorno al 75% e solitamente prende la forma di focus group. La forte predisposizione a ripetere l’analisi di clima rappresenta uno stimolo per gli individui a contribuire, con le loro percezioni, alla ricerca in quanto avvertono l’importanza che l’organizzazione attribuisce loro. Ciò viene peraltro confermato dalla bassa percentuale di risposte lasciate in bianco. Il clima che viene percepito è positivo e condiviso tra tutti i livelli occupazionali.

Organizzazioni “ ciniche “ o Cynical Organizations: in queste organizzazioni si rileva una forte resistenza al cambiamento. Caratteristica prevalente è lo spirito conservatore per il quale l’indagine di clima rappresenta più uno strumento per creare consensi che una soluzione per promuovere il cambiamento organizzativo. Le dimensioni di queste organizzazioni sono solitamente di media grandezza e i modelli utilizzati sono nazionali, spesso a conduzione familiare. L’ambito in cui operano è un mercato maturo basato sulla competizione mediante la riduzione dei costi.

In questi contesti il top management è convinto di conoscere già la situazione dei propri dipendenti e per tale motivo sembra più interessato a ricevere conferme che ad ottenere informazioni più profonde riguardo la situazione attuale. Il processo di comunicazione è molto limitato e tende più ad informare piuttosto che a coinvolgere il personale. Lo stile di leadership è altamente centralizzato con bassa attenzione alle pratiche di gestione delle risorse umane. Di conseguenza vi sono poche tracce di coinvolgimento nel progetto dovute anche alla scarsa identificazione che i dipendenti hanno con l’azienda i quali ritengono che il loro contributo sia poco rilevante per la conduzione dell’indagine e tendono, solitamente, a tirarsi fuori o a partecipare passivamente all’attività. Il clima che viene a formarsi è, pertanto, un clima negativo e poco motivante.

Organizzazioni “ fataliste” o Fatalistic Organizations: sono organizzazioni caratterizzate da una negativa attitudine al cambiamento e bassa predisposizione al ripetere l’analisi di clima. Si presentano come organizzazioni ‘ in attesa ‘ di eventi esterni che possano indurle, se non obbligarle, al cambiamento. L’introduzione del cambiamento organizzativo viene poi ostacolata dagli stessi individui i quali, anche se non soddisfatti del loro ambiente di lavoro sono maggiormente spaventati dall’eventuale cambiamento dello status quo delle cose. Le organizzazioni che adottano questo tipo di orientamento sono solitamente di medio-grande dimensione. In questa tipologia è molto ridotta la presenza di multinazionali mentre tra le aziende locali è molto diffusa la presenza di organizzazioni che operano nel settore pubblico, mentre la media dimensione è tipica del contesto privato. Entrambe operano in mercati maturi caratterizzati da bassa competizione in cui i lavoratori hanno bassa educazione e alto possesso. Sono definite infatti statiche per la forte resistenza al cambiamento che le caratterizza. Le indagini di clima vengono condotte dalla funzione delle risorse umane mentre il top management è, nella maggior parte dei casi, poco coinvolto. Quest’ultimo ha un ruolo fondamentale nei casi in cui dall’indagine di clima emerge la necessità di un cambiamento della cultura organizzativa o degli stili di leadership. Il basso coinvolgimento dei cosiddetti ‘line managers’ è un fattore limitante in quanto questi sono in grado di influenzare coloro che vi lavorano al fianco determinando un generale disinteresse all’interno dell’organizzazione. Ne scaturisce, quindi, una comunicazione inefficiente. Il sistema delle risorse umane utilizza un approccio burocratico nella gestione del personale per il quale i comportamenti dei soggetti risulta essere condizionato da leggi e regolamenti. L’attenzione è focalizzata sui livelli gerarchici più alti quali manager e specialisti mentre individui impegnati nella produzione o in attività di supporto vengono considerati in modo marginale. Per tutti questi motivi è facile intravedere una bassa identificazione dei dipendenti all’organizzazione i quali percepiscono l’indagine di clima come un evento isolato e sterile. Sono, perciò, riluttanti nell’esprimere le proprie considerazioni anche se la metodica utilizzata garantisce un elevato livello di anonimato in quanto non sentono l’importanza delle proprie

considerazioni. Ne consegue che in tali contesti si rilevi un clima ostile e poco stimolante, legato ad una bassa soddisfazione lavorativa e personale.

Gli ideal tipi che sono stati proposti mostrano quindi come il ruolo del top manager e il coinvolgimento del personale siano elementi essenziali per la buona riuscita dell'indagine di clima. Gli individui che vivono l'organizzazione dovrebbero avere, senza alcuna distinzione di livello gerarchico, un genuino interesse nei confronti del clima aziendale con il quale si confrontano ogni giorno. Soltanto in questo modo i risultati che derivano dall'analisi di clima possono ritenersi autentici e veritieri e possono contribuire ad un positivo ed efficace miglioramento o, se necessario, cambiamento.

Conclusioni

La stesura dell'elaborato ha coinvolto diversi ambiti, a partire da una visione generica della gestione delle risorse umane fino ad arrivare nel vivo della trattazione con l'analisi dettagliata del tema e di una variabile in particolare quale la sicurezza in ambito lavorativo.

L'interesse per questi temi è il frutto dello studio di materie alla cui base vi erano principi di organizzazione interna e del personale.

L'intento era quello di indagare, con occhio critico ed attento, cosa si nasconde realmente dietro un'organizzazione, quali sono le possibili mosse vincenti per raggiungere un livello ottimo e competitivo. Il punto di partenza è stato, pertanto, una più ampia ed approfondita conoscenza del concetto di clima in tutte le sue sfaccettature ed in particolare ci si è soffermati sul tema della sicurezza lavorativa come variabile rilevante, ma non unica, che concorre alla determinazione di un particolare clima all'interno dell'organizzazione.

E' possibile dedurre che vi sono molteplici modi di percepire il clima nel proprio contesto organizzativo a seconda di diversi fattori che, di volta in volta, entrano in gioco con un ruolo più o meno positivo. Un ambito in cui prevale una forte gerarchia tra dipendenti e manager è quello in cui potrebbe manifestarsi, senza ombra di dubbio, un clima alquanto ostile caratterizzato da una scarsa comunicazione sia di tipo top-down che bottom-up. Impartire ordini senza dare attenzione ad eventuali feedback provenienti dai livelli più bassi non è da considerare un'arma vincente, a differenza di quanto comunemente ritenuto. Questo atteggiamento può essere considerato il preambolo di un eventuale fallimento in quanto viene ad instaurarsi una reazione a catena che coinvolge il lavoratore e, conseguentemente, la sua performance all'interno dell'azienda.

Cooperare con i propri dipendenti, ricevere da questi utili informazioni per il continuo miglioramento organizzativo non è cosa da sottovalutare. Capire le esigenze dei propri dipendenti e, grazie a questi, raggiungere livelli organizzativi vincenti, diviene quindi necessario. E' stato provato e riportato nell'elaborato come la partecipazione dei lavoratori alla vita organizzativa rappresenti uno stimolo a fare sempre meglio. Il soggetto che quotidianamente affronta il proprio

lavoro deve percepire serenità nell'ambiente in cui opera e sapere che egli vale come persona che agisce ma che nello stesso tempo pensa e percepisce. La considerazione che gli viene attribuita è per lui un continuo premio e incentivo per continuare a svolgere le proprie mansioni. Agire e non subire è il motto di tutte quelle organizzazioni che mirano a creare un clima caldo e accogliente per i propri dipendenti. Abbiamo visto come caricare il lavoratore di lavoro in modo eccessivo, proporre ritmi incalzanti, affidare mansioni monotone e poco stimolanti, non pianificare eventuali avanzamenti di carriera con conseguente mancata gratificazione siano tutti elementi che, con il passare del tempo possono portare a situazioni di disagio che sfociano, talvolta, in gravi disturbi e malattie nocive sia per il lavoratore che le subisce, ma anche per l'organizzazione stessa la quale perde inevitabilmente un lavoratore e si trova a dover sostenere costi economici, in termini di assunzione e formazione del nuovo entrato, e costi "strategici" in termini di perdita di produttività e competitività.

Nel proseguo della trattazione è poi emersa l'importanza della variabile sicurezza. Quando un lavoratore percepisce una possibile minaccia nell'ambiente in cui lavora tende spesso a non impegnarsi al massimo nello svolgimento delle proprie mansioni. L'esposizione ad eventuali rischi, siano questi fisici o psicologici limitano il campo d'azione dell'individuo generando spesso alti tassi di assenteismo ingiustificato il quale è in grado di generare gravi perdite all'azienda. Problemi ergonomici, esposizione a sostanze nocive, svolgimento di lavori senza le adeguate misure di sicurezza inibiscono il lavoratore il quale, non percependo un clima sicuro, potrebbe porre in essere comportamenti contrari alle direttive dei livelli gerarchici superiori e contrastanti con gli obiettivi organizzativi con il quale si identifica ma che non può raggiungere in contesti poco favorevoli. Adottare le idonee misure di sicurezza non basta: è necessario che accanto a queste si proceda alla formazione di una cultura della sicurezza.

Ciò che abbiamo visto nel secondo capitolo è proprio questo: creare consapevolezza nei dipendenti non soltanto attraverso un trapasso nozionistico, ma anche utilizzando strumenti pratici. Creare situazioni di rischio apposite in cui l'individuo può rispecchiarsi e, sulla base di questa identificazione, cercare le possibili soluzioni che gli permettono di intervenire evitando il danno. Soltanto

attraverso una presa di coscienza diretta da parte del lavoratore si è in grado di ridurre la percentuale di infortuni con cui quotidianamente ci confrontiamo. Questo, infatti, è il primo a poter agire attraverso un'azione tempestiva da ricercare non soltanto nel manuale della sicurezza ma anche, e soprattutto, nell'esperienza che egli ha potuto formare all'interno della propria organizzazione.

Bibliografia

- AVALLONE F., PAPLOMATAS A., Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti organizzativi, (2005) edizione Cortina
- BOLLETTINO DI PSICOLOGIA APPLICATA, n. 249 (2008)
- BOLOGNINI B., Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane, (2006) Edizione Carocci
- BOLOGNINI B., L'analisi del clima organizzativo, (2008) Edizione Carocci
- BORGOGNI L., PETITTA L., Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni (2003) Edizione Carocci
- CANTISANI D., Mobbing. Analisi giuridica di un fenomeno sociale e aziendale (2005) Esperta Edizione
- CESARIA F., LUPO I., Il fenomeno mobbing, in "psicologia del lavoro", n. 120 (2001)
- CONSIGLIO C., Cos'è il benessere organizzativo?, in "Direzione del personale", n. 4 (2007)
- CUPPINI G., Le risorse umane e l'analisi di clima, in "De Qualitate", Gennaio 2006
- DAFT R., Organizzazione aziendale, (2004) Edizione Carocci
- DE VITO PISCICELLI P., Il clima organizzativo e le sue dimensioni, in "Psicologia e Lavoro", 1981.
- DE VITO PISCICELLI P., La misura del clima come indice dello sviluppo organizzativo, in "Psicologia e lavoro", n. 57/58 (1983)
- DECRETO LEGGE 626/1994
- DECRETO LEGGE 81/2008
- DEL RIO G., Stress e lavoro nei servizi. Sintomi, cause e rimedi del burnout (1990) Edizione Carocci
- DEPOLO M., BALDASSARRI C., La vittimizzazione psicosociale sul lavoro, in "Psicologia Contemporanea", n. 152 (1999)
- DI CASTRO E., Le culture aziendali: diversità vs. omogeneità, in "Direzione del personale", n. 4 (2007)

DISPENSA ISMO, Interventi e Studi multidisciplinari dell'organizzazione

FAVRETTO G., Lo stress nelle organizzazioni (1999) Il Mulino

FERRANTE M., ZAN S., Il fenomeno organizzativo, (1994) Edizione Apogeo

FONTANA F., Lo sviluppo del personale, (1994) Edizione Giappichelli

FRANCO M., diritto alla salute e responsabilità del datore di lavoro (1995) Giouffrè Editore

GABASSI G., Psicologia del lavoro nelle organizzazioni, (2006) Franco Angeli

GABRIELLI G., Remunerazione e gestione delle persone (2008) Franco Angeli

GILIOLI A., GILIOLI R., Stress economy. Conoscere e vincere il nuovo mal di lavoro (2002) Edizione Mondadori

HARWARD UNIVERISTY PRESS, Motivation and organizational climate, Cambridge 1968

HERZBERG F., HERZBERG L., The motivation to work. 1959, New York: 1959.

JONES A.P., JAMES L.R., Psychological and organizational climate dimensions and relationship, (1979)

JOYCE W.F., SLOCUM J.W., Climate in organizations (1982)

LA ROSA M., Stress e Management. La ricerca italiana (1994) Franco Angeli

LOMBARDO A., Il clima organizzativo, dispensa di Anna Lombardo

MAHN H.Y., SHARON E.B., JAEBEOM S., The effect of work climate on critical employee and customer outcomes, in "International Journal of Service Industry Management", n.12 (2001)

MASLACH C., LEITER M., PELLEGRINO F., Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro (2000) Edizioni Erickson

MONTELATICI F., L'organizzazione motivante, (1986) Ipsoa scuola d'impresa

PAIS P.R., Nuova normativa di tutela e salute sui luoghi di lavoro (2008) Epc

PELLICCIA L., Il nuovo testo unico di sicurezza sul lavoro (2008) Edizione Maggioli

PILATI M., INNOCENTI L., Worker participation, Organizational climate and change

PRIMERANO G., Burnout, Mobbing, Stress Lavorativo, in "Direzione del personale", n. 4 (2007)

QUAGLINO G.P., MANDER M., I climi organizzativi, (1987) Il mulino

QUARATINO L., Ricompensare le risorse umane: alcune tendenze evolutive, in "Sviluppo e organizzazione", n. 222 (2007)

SCHNEIDER B., Organizational climate: an essay, in "Personnel Psychology", n.28 (1975)

SPAGNUOLO VIGORITA L., CORNO F., SCARPELLI F., GALLO R., Qualità totale e diritto del lavoro, (1997) Edizione Giuffrè

SPALTRO E., DE VITO PISCICELLI P., Psicologia per le organizzazioni (2007) Edizione Carocci

Siti web consultati

www.blumatica.it

www.dirittolavoro.altervista.org

www.inail.it

www.greatplacetowork.it

www.ispesl.it

www.leymann.se (The Mobbing Enciclopedia)

www.ministerosalute.it

www.psicologiedellavoro.com

www.safetynet.it

www.testo-unico-sicurezza.com