

ISBN 88-87098-40-9

GUIDE PRATICHE E MANUALI



Ernestina Greco

RIUNIONI E GRUPPI DI LAVORO

**ASPETTI ORGANIZZATIVI E DINAMICHE PSICOSOCIALI
DELLA RIUNIONE PERIODICA DI PREVENZIONE
E PROTEZIONE DAI RISCHI**



ERNESTINA GRECO

Psicologa del lavoro e dell'organizzazione, primo tecnologo dell'Istituto Italiano di Medicina Sociale, Servizio Informazione Assistenza e Consulenza (SIAC).

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUZIONE | 13 |
| 1. LA RIUNIONE PERIODICA DI SICUREZZA NEL D.LGS. N. 626/94 | 14 |
| 1.1 Ambito oggettivo, modalità di indizione e di gestione | 14 |
| 1.2 Partecipanti | 14 |
| 1.3 Contenuti all'ordine del giorno | 15 |
| 1.4 Sanzioni | 17 |
| DOMANDE RELATIVE AL CAPITOLO 1 | 17 |
| 2. L'ORGANIZZAZIONE DELLA RIUNIONE PERIODICA DI SICUREZZA | 18 |
| 2.1 Prima della riunione | 18 |
| 2.2 Durante lo svolgimento della riunione | 18 |
| 2.3 Dopo la riunione | 19 |
| 3. DINAMICHE DI GRUPPO NELLA RIUNIONE PERIODICA DI SICUREZZA | 20 |
| 3.1 Gruppo e gruppo di lavoro | 20 |
| 3.2 Fasi di sviluppo del gruppo | 21 |
| DOMANDE RELATIVE AI CAPITOLI 2 E 3 | 25 |
| 4. LA NEGOZIAZIONE COME TECNICA DI GESTIONE DEI CONFLITTI | 26 |
| 4.1 La gestione del conflitto | 26 |
| 4.2 La logica negoziale | 27 |
| 4.3 Le qualità e gli atteggiamenti della logica negoziale | 28 |
| DOMANDE RELATIVE AL CAPITOLO 4 | 30 |
| RISPOSTE RELATIVE AL CAPITOLO 1 | 30 |
| RISPOSTE RELATIVE AI CAPITOLI 2 E 3 | 31 |
| RISPOSTE RELATIVE AL CAPITOLO 4 | 31 |
| BIBLIOGRAFIA | 32 |

«Ma, nei più, all'innata vanità si accompagna una loquacità e una slealtà connaturata. Essi parlano prima di avere pensato, e se anche poi si accorgono che la loro affermazione è falsa e hanno torto, deve nondimeno apparire come se fosse il contrario. L'interesse per la verità, che nella maggioranza dei casi è stato l'unico motivo per sostenere la tesi ritenuta vera, cede ora completamente il passo all'interesse della vanità: il vero deve apparire falso e il falso vero.»

ARTHUR SCHOPENHAUER, *L'arte di ottenere ragione.*

PRESENTAZIONE

La presente monografia si colloca nell'ambito dei piani di azione dell'Istituto Italiano di Medicina Sociale che, in funzione del ruolo e dei compiti istituzionali attribuiti all'Ente dai decreti legislativi n. 626/94 e 494/96, hanno l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura della prevenzione dei rischi negli ambienti di lavoro, nonché di individuare strumenti e modelli educativi per contribuire allo sviluppo qualitativo del sistema nazionale di formazione per la tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori.

In questo lavoro, riconoscendo il ruolo critico svolto dalla riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi ai fini della sicurezza e della salute dei lavoratori, l'autrice ne sviluppa sapientemente gli aspetti normativi, organizzativi e psicosociali ad essa connessi, indicando, tra l'altro, l'adozione della logica negoziale quale modalità di gestione dei possibili conflitti emergenti in tale consesso.

Un contributo che si rivela senza dubbio utile per quanti, in generale, si occupano dell'organizzazione e della gestione di riunioni lavorative, ma soprattutto per tutti coloro che vorranno integrare e approfondire le conoscenze sulla riunione prevista all'art. 11 del decreto legislativo n. 626/94.

Per tale motivo la presente pubblicazione rappresenta un valido ausilio per i docenti e gli allievi dei percorsi formativi in materia di sicurezza sul lavoro, nonché per i soggetti individuati dal legislatore in qualità di gestori e di partecipanti alla riunione periodica di sicurezza, datori di lavoro, responsabili del servizio di prevenzione e protezione, rappresentanti per la sicurezza e medici competenti.

PROF. PIETRANTONIO RICCI
*Presidente dell'Istituto Italiano
di Medicina Sociale*

PREFAZIONE

La ricerca del coinvolgimento attivo e responsabile di tutti i soggetti destinatari delle norme di prevenzione rappresenta uno dei principi su cui si fonda l'attuale sistema di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro delineato dal D.Lgs. n. 626/94 e successive modifiche e integrazioni.

Per dare attuazione a tale principio, diversi articoli della norma appena citata sono stati dedicati agli istituti relazionali dell'informazione, della formazione, della consultazione e della partecipazione dei lavoratori, peraltro enucleati tra le misure generali di tutela previste all'art. 3 del D.Lgs. n. 626/94.

La riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi, la cui effettuazione è obbligatoria, almeno una volta all'anno, in tutte le aziende pubbliche e private con più di 15 dipendenti, è una delle principali forme di partecipazione dei lavoratori al sistema di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il suo successo, vale a dire il confronto proficuo e costruttivo tra datore di lavoro, responsabile del servizio di prevenzione e protezione, medico competente (laddove è prevista la sorveglianza sanitaria in azienda) e rappresentante dei lavoratori per la sicurezza sulle tematiche di sicurezza e tutela della salute poste all'ordine del giorno dallo stesso legislatore, più che dalla singola competenza dei partecipanti o dal particolare interesse di cui ognuno può essere portatore, dipende dalla capacità che ciascuno ha di coinvolgere gli altri e di lavorare assieme.

Capita spesso che professionisti capaci ma in continuo disaccordo tra loro producano risultati negativi nonostante una comprovata competenza. Buona parte del risultato si gioca allora sulla capacità che le persone hanno di lavorare assieme, di fare squadra, di saper comunicare le proprie idee, di condividere gli obiettivi.

La conoscenza dei diversi aspetti connessi alla organizzazione e alla gestione della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi, da quelli normativi e organizzativi a quelli di ordine psicologico e sociale, così come sono stati articolati e trattati nel presente lavoro, sono fondamentali per il corretto funzionamento di questo importante strumento relazionale.

DOTT. GIOVANNI MARIA PIRONE
*Direttore dell'Istituto Italiano
di Medicina Sociale*

INTRODUZIONE

Nel sistema di sicurezza lavorativa delineato dal D.Lgs. n. 626/94 la *collaborazione*, la *partecipazione*, la *consultazione* sono considerati strumenti di importanza strategica ai fini della prevenzione degli infortuni, al pari dei processi di individuazione, analisi e valutazione dei rischi e di formazione e informazione dei lavoratori.

A sostegno di questi principi il legislatore non solo ha richiesto la manifestazione quotidiana di comportamenti individuali e di gruppo orientati al confronto e alla cooperazione sulle tematiche di sicurezza, ma ha anche previsto *un tempo e uno spazio formalizzato* in cui attuare tale confronto in modo proficuo.

Si tratta nello specifico della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi⁽¹⁾, durante la quale i partecipanti, a causa del ruolo eterogeneo che svolgono in azienda, possono essere portatori di istanze e interessi diversi, talvolta opposti.

Per evitare che situazioni di conflitto compromettano il raggiungimento di quegli obiettivi di prevenzione conseguenti ad un efficace funzionamento della riunione periodica di sicurezza è necessario che i suoi componenti siano in grado di gestire le dinamiche conflittuali emergenti, partendo dalla consapevolezza che il conflitto non è il sintomo di una patologia nella sfera personale o relazionale, ma è una *normale caratteristica delle relazioni interpersonali*.

Se *correttamente gestito e impiegato costruttivamente*, il conflitto determina infatti una *maggiore comprensione* tra i membri del gruppo e produce *soluzioni di problemi più efficaci* di quelle individuate da una singola persona, poiché derivanti dall'armonizzazione delle uguaglianze e delle differenze che si manifestano nel gruppo di lavoro. Il conflitto, in particolare, genera idee, creatività e conoscenza dei processi relazionali, chiarisce il *contratto* che i membri di qualsiasi gruppo, e quindi anche i partecipanti alla riunione periodica di sicurezza, hanno tra di loro e mette in evidenza le reciproche aspettative.

In considerazione del ruolo critico svolto da questa riunione ai fini della sicurezza dei lavoratori, in questo lavoro, oltre agli aspetti normativi ad essa inerenti previsti dal D.Lgs. n. 626/94, vengono trattati alcuni aspetti organizzativi e psicosociali che possono influenzarne il suo buon andamento, quali la definizione degli obiettivi da raggiun-

⁽¹⁾ Di seguito denominata anche riunione periodica di sicurezza.

gere e del conseguente schema di lavoro da utilizzare durante la riunione, l'azione delle dinamiche di gruppo, l'adozione di una logica negoziale per la gestione dei conflitti.

1. LA RIUNIONE PERIODICA DI SICUREZZA NEL D.LGS. N. 626/94

1.1 Ambito oggettivo, modalità di indizione e di gestione

La riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi, prevista all'*art. 11* del D.Lgs. n. 626/94 e successive modifiche e integrazioni⁽²⁾, è indetta *obbligatoriamente almeno una volta all'anno*⁽³⁾, e *ogniqualevolta* si verifichino significative variazioni di esposizione al rischio, in tutte le aziende o unità produttive che occupano *più di 15 dipendenti*.

Nelle realtà aziendali con un numero di dipendenti *inferiore o pari a 15*, e comunque *ogniqualevolta* si verifichino significative variazioni di esposizione al rischio⁽⁴⁾, è il *rappresentante dei lavoratori per la sicurezza* che ha la *facoltà* di chiedere la convocazione di una apposita riunione.

1.2 Partecipanti

Alla riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi partecipano obbligatoriamente le figure professionali di seguito descritte.

Il datore di lavoro o un suo rappresentante. La norma attribuisce al datore di lavoro il compito di convocare e gestire la riunione periodica di sicurezza, *direttamente o attraverso il servizio* di prevenzione e protezione. A tal fine egli è chiamato a definirne i contenuti nel rispetto delle direttive di fondo emanate dal legislatore, a presentarne le tematiche da esaminare, a verbalizzarne i risultati e a tenere il verbale a disposizione dei partecipanti per eventuali consultazioni.

Relativamente al rappresentante del datore di lavoro, vale la pena precisare che, poiché ha il potere di assumere decisioni per suo conto, non può coincidere con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione che è già, e con altre funzioni, tra i soggetti chiamati a partecipare alla riunione. Piuttosto, considerati i temi all'ordine del giorno, il rappresentante del datore di lavoro deve essere individuato tra le altre persone qualificate che avendolo coadiuvato negli adempimenti previsti dalla normativa sono in grado di sostituirlo.

⁽²⁾ Più precisamente la riunione periodica di sicurezza è prevista nel Capo II del Titolo I del D.Lgs. n. 626/94, dedicato al Servizio di prevenzione e protezione.

⁽³⁾ Subito dopo la redazione del documento di valutazione dei rischi.

⁽⁴⁾ Anche nelle aziende o unità produttive che occupano più di 15 dipendenti il rappresentante per la sicurezza può convocare una apposita riunione periodica di sicurezza ogniqualvolta si verifichino significative variazioni di rischio.

Il responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi. Tale soggetto partecipa alla riunione in ragione dei compiti attribuiti al servizio di cui è coordinatore. Il servizio di prevenzione e protezione infatti è tenuto a individuare e a valutare i rischi; ad elaborare le misure preventive e protettive e i sistemi di controllo di tali misure; ad elaborare le procedure di sicurezza per le varie realtà aziendali; a proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori; a fornire ai lavoratori le informazioni in tema di salute e sicurezza (art. 21 del D.Lgs. n. 626/94); ed evidentemente a partecipare alla riunione periodica di sicurezza.

Il medico competente ove previsto. La presenza di questa figura professionale durante la riunione periodica di sicurezza è obbligatoria solo nei casi in cui è prevista la sorveglianza sanitaria in azienda. In particolare, nel corso della riunione il medico competente è tenuto a comunicare al rappresentante per la sicurezza i *risultati anonimi collettivi degli accertamenti* clinici e strumentali effettuati, fornendo indicazioni sul significato degli stessi.

La presenza del medico competente nella riunione periodica di sicurezza è comunque importante in relazione alla collaborazione che egli presta al datore di lavoro per predisporre e attuare le misure di tutela della salute, compresi i piani di formazione e informazione dei lavoratori, le cui linee programmatiche sono sottoposte all'esame dei partecipanti nella suddetta riunione.

Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Tale soggetto partecipa alla riunione in ragione del ruolo che riveste e in coerenza con le tematiche oggetto d'esame in tale ambito. La riunione periodica di sicurezza inoltre risulta la sede idonea per dare attuazione ai diritti di consultazione, informazione e formulazione di proposte di cui il rappresentante per la sicurezza è titolare.

1.3 Contenuti all'ordine del giorno

I contenuti all'ordine del giorno della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi sono *stabiliti dallo stesso legislatore* che richiama i partecipanti a compiere una riflessione comune e proficua sugli argomenti di seguito descritti.

Il documento di cui all'art. 4, commi 2 e 3, cioè il documento di valutazione dei rischi. Con l'espresso riferimento all'esame del documento il legislatore vuole intendere che la riunione periodica di sicurezza deve avvenire dopo aver completato la procedura di analisi e valutazione dei rischi e la sua traduzione per iscritto nell'apposito documento cartaceo⁽⁵⁾.

Ciò premesso, occorre evidenziare che nel corso della *prima riunione* e ogniqualvolta viene effettuata una *nuova valutazione dei rischi*, il datore di lavoro, in relazione al documento, porta a conoscenza delle parti i *rischi individuati con i relativi criteri di valutazione, le misure di prevenzione e protezione e il programma di attuazione di tali misure*, ritenute necessarie per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza.

⁽⁵⁾ Cfr. Crespi M., 1996.

Nelle *riunioni successive*, invece, il datore di lavoro *verifica* con gli altri partecipanti *i progressi realizzati* rispetto agli obiettivi di prevenzione e protezione formalizzati nel documento.

Se è vero che i criteri adottati in fase di valutazione dei rischi costituiscono oggetto di discussione e non necessariamente di accordo tra le parti, e che dai risultati della riunione non dipende la considerazione o l'annullamento del documento di sicurezza, è anche vero che al datore di lavoro conviene procedere tenendo conto delle osservazioni che emergono in sede di riunione periodica. Ciò al fine di *ridurre la possibilità che insorgano contrasti* e in considerazione del livello e del ruolo professionale dei partecipanti⁽⁶⁾.

Per limitare il rischio di incomprensioni e di dissenso tra i partecipanti si potrebbero organizzare delle *riunioni preliminari* quando la valutazione dei rischi è ancora in fase di svolgimento. In tal modo si darebbe formale attuazione a tutte le norme del D.Lgs. n. 626/94 che chiamano il datore di lavoro a coinvolgere nella fase di valutazione del rischio altre figure, tra cui il rappresentante per la sicurezza, evitando di incrinare un sistema di relazioni per la prevenzione dei rischi tutto incentrato sulla logica del dialogo.

L' idoneità dei mezzi di protezione individuale. La discussione collegiale di questo argomento, ponendo particolare attenzione all'analisi delle motivazioni che stanno alla base del noto rifiuto dei lavoratori a usare i dispositivi di protezione, nonché all'esame dei più recenti ritrovati tecnologici in materia, può favorire l'individuazione di misure appropriate a contenere l'avversione dei lavoratori verso tali mezzi, evitando di ricorrere al solo potere disciplinare datoriale, che spesso viene disatteso.

I programmi di informazione e formazione dei lavoratori ai fini della sicurezza e della protezione della loro salute. Tali programmi, coerentemente con i contenuti previsti dal D.Lgs. n. 626/94 per i due istituti relazionali (art. 21 Informazione dei lavoratori e art. 22 Formazione dei lavoratori), vengono giustamente proposti e discussi nell'ambito di una riunione in cui sono esaminati i rischi relativi alle specifiche attività e all'impresa in generale, nonché le misure di prevenzione e protezione adottate e da adottare.

L'esistenza di una interconnessione tra valutazione dei rischi e informazione e formazione dei lavoratori, oltre ad essere evidente sul piano logico (poiché anche una corretta valutazione dei rischi rappresenta una garanzia di informazione efficace e di formazione adeguata), viene comunque sostenuta in più sedi dal legislatore il quale, soprattutto riguardo alla formazione, ribadisce che deve essere articolata in modo coerente ai risultati della valutazione dei rischi⁽⁷⁾.

⁽⁶⁾ Cfr. Greco E., Tosti M.P., Ombuen G., Pirone G.M., 2000.

⁽⁷⁾ Si confrontino a tal proposito il punto 8 della Circolare 7 agosto 1995 n. 102, "Decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626. Prime direttive applicative" e l'art. 1 del Decreto 16 gennaio 1997 "Individuazione dei contenuti minimi della formazione dei lavoratori, dei rappresentanti per la sicurezza e dei datori di lavoro che possono svolgere direttamente i compiti propri del responsabile del servizio di prevenzione e protezione".

1.4 Sanzioni

Per la violazione dell'intero articolo 11 del D.Lgs. n. 626/94 e successive modifiche e integrazioni è prevista una sanzione amministrativa pecuniaria da € 516,46 a € 3.098,74 (vale a dire *da 1 a 6 milioni di lire*⁽⁸⁾) in capo a *datori di lavoro e dirigenti*.

DOMANDE RELATIVE AL CAPITOLO 1

Rispondere alle seguenti domande e confrontare le risposte con quelle riportate a pagina 30

1) Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, ogniqualvolta si verificano variazioni delle condizioni di rischio, può chiedere la convocazione di un'apposita riunione periodica di prevenzione e protezione:

- A) solo nelle aziende che occupano più di 15 dipendenti;
- B) solo nelle aziende che occupano un numero di dipendenti inferiore o pari a 15;
- C) in tutte le aziende.

2) I partecipanti alla riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi individuati dal D.Lgs. n. 626/94 sono i seguenti:

- A) datore di lavoro, responsabile del servizio di prevenzione e protezione, medico competente, rappresentante per la sicurezza;
- B) datore di lavoro, responsabile del servizio di prevenzione e protezione, medico competente solo se è prevista la sorveglianza sanitaria in azienda, rappresentante per la sicurezza;
- C) datore di lavoro, responsabile del servizio di prevenzione e protezione, addetti, rappresentante per la sicurezza.

3) I contenuti all'ordine del giorno della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi:

- A) sono indicati dal datore di lavoro;
- B) sono indicati dal datore di lavoro di concerto con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione;
- C) sono indicati dal legislatore.

⁽⁸⁾ Art. 89, comma 3 del D.Lgs. n. 626/94 e successive modifiche e integrazioni.

2. L'ORGANIZZAZIONE DELLA RIUNIONE PERIODICA DI SICUREZZA

Per far sì che la riunione periodica di sicurezza contribuisca al raggiungimento degli obiettivi di prevenzione e protezione dai rischi perseguiti dal legislatore è importante considerare alcune modalità organizzative, proprie di qualsiasi riunione di lavoro, che ne possono garantire il suo buon funzionamento.

Durante l'organizzazione della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi devono essere presidiate almeno le tre fasi logiche di seguito descritte.

2.1 Prima della riunione

Prima dell'inizio della riunione occorre innanzitutto che il datore di lavoro, o il suo rappresentante, *definisca gli obiettivi* che devono essere raggiunti. Ciò permette di identificare con chiarezza cosa bisogna fare, pianificare il modo in cui farlo; controllare il procedere delle operazioni; valutare il successo ottenuto; apprendere in maniera efficace dall'esperienza. È poi necessario stabilire il programma dei lavori, il luogo e la data in cui si svolgerà la riunione, l'orario di inizio e di fine lavori, i nominativi, il ruolo e il numero dei partecipanti, compresi quelli previsti dal legislatore.

È importante inoltre effettuare le convocazioni con almeno una settimana di anticipo⁽⁹⁾ ed accertarne la avvenuta ricezione; distribuire anticipatamente gli eventuali materiali e documenti su cui occorre riflettere e prendere decisioni; preparare con cura la sala, i supporti visivi, audiovisivi e cartacei, verificandone il loro funzionamento.

2.2 Durante lo svolgimento della riunione

Durante lo svolgimento della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi è necessario verificare innanzitutto che quanto era stato previsto nella fase preparatoria sia stato eseguito.

Occorre poi definire lo *schema di lavoro* che il gestore della riunione (il datore di lavoro o il suo rappresentante) intende seguire. Devono essere anche espressi chiaramente i tempi a disposizione⁽¹⁰⁾, le modalità di comunicazione da adottare⁽¹¹⁾, i meto-

⁽⁹⁾ A questo proposito, l'accordo Confindustria, CGIL, CISL, UIL del 22 giugno 1995 e, nella Pubblica Amministrazione, l'accordo ARAN, CGIL, CISL e UIL del 10 luglio 1996 prevedono che le riunioni periodiche di sicurezza siano convocate con preavviso di almeno *cinque giorni lavorativi* e su ordine del giorno scritto.

⁽¹⁰⁾ Il *tempo interno della riunione* può essere suddiviso in tre momenti diversi. Un primo momento *informativo* in cui si ascoltano attentamente e si raccolgono i vari contributi individuali rispetto ai contenuti che si stanno affrontando; un secondo momento *elaborativo* nel quale si organizzano, si valutano, si selezionano e si potenziano le informazioni del materiale raccolto nella prima fase informativa; un terzo momento *decisionario* in cui si definiscono le scelte, gli orientamenti, i pareri, le decisioni emerse nella fase elaborativa.

⁽¹¹⁾ Almeno tre sono i *tipi di comunicazione* che vengono comunemente utilizzati, soprattutto dal datore

di per la soluzione di problemi, eventuali criteri di valutazione, nonché le procedure di assunzione delle decisioni.

È fondamentale in questa fase che i partecipanti adottino *comportamenti funzionali* al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Ciò significa che occorre ascoltare, accogliere, accettare tutte le espressioni e tutte le formulazioni; fornire l'opportunità a tutti coloro che lo desiderano di far conoscere le loro preoccupazioni più profonde, senza rimanere alla superficie; cercare realmente di comprendere le ragioni degli altri, senza formulare giudizi sulle loro persone; assicurarsi che anche gli altri comprendano quanto viene detto, in maniera da evitare interpretazioni che possano snaturare le comunicazioni; evitare quanto più possibile l'uso di domande dirette, avvertite spesso come inquisitrici e fastidiose, servendosi invece di domande aperte che non mettano direttamente in causa nessuno; comprendere che in alcune persone può essere molto forte una resistenza al cambiamento, una paura dell'ignoto o di una decisione che modificherebbe l'ordine preconstituito, e dare pertanto la sensazione che non si viene giudicati negativamente se si provano reticenze o se si è diversi dagli altri. Il gruppo maturo non è quello in cui non esistono tensioni e conflitti, ma quello capace di rilevarli, analizzarli e poi superarli.

2.3 Dopo la riunione

Al termine della riunione bisogna esplicitare le conclusioni raggiunte e predisporre il piano d'azione (anche rinviando al documento di sicurezza), attraverso la distribuzione di responsabilità, attività e tempi. A tal fine il datore di lavoro, direttamente o tramite il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, redige il *verbale*, elaborandolo con l'assenso di tutti i presenti e tenendolo a disposizione per le eventuali consultazioni. Nel verbale, oltre agli argomenti trattati, ai nominativi e alle

di lavoro, in coerenza con gli obiettivi da raggiungere durante la riunione. Una *comunicazione di tipo autoritario* avente lo scopo di discutere e convalidare informazioni, prescrizioni e decisioni, indicate dal datore di lavoro stesso che ricopre un ruolo gerarchico superiore rispetto agli altri partecipanti. In una riunione in cui è fatto uso di una comunicazione autoritaria il datore di lavoro deve aver chiari gli obiettivi da raggiungere, in modo da facilitarne la condivisione con una comunicazione chiara, schematica e convincente; gli altri partecipanti hanno il compito di ascoltare con attenzione i messaggi in modo da comprenderne le logiche sottostanti ed evidenziarne eventuali incongruenze. Una *comunicazione di tipo consultivo* avente lo scopo di raccogliere informazioni, elaborarle, proporre orientamenti e assumere decisioni in maniera paritaria tra i partecipanti. In questo caso il datore di lavoro ha il compito di coordinare la riunione, predisponendo le migliori condizioni organizzative e di clima perché i partecipanti condividano l'obiettivo della riunione e si responsabilizzino per conseguirlo; gli altri partecipanti hanno il compito principale di garantire un concreto clima di cooperazione, favorendo scambi comunicativi adeguati e caratterizzati dal rispetto reciproco. Una *comunicazione di tipo misto* avente entrambi gli scopi delle due tipologie di comunicazione appena descritte. Pertanto una prima parte della riunione viene condotta in modo consultivo e una seconda parte conclusiva, in cui devono essere assunte delle decisioni, viene condotta in maniera autoritaria. In questo caso ogni partecipante dovrà essere in grado di esporre e argomentare i propri punti di vista, ma soprattutto dovrà possedere una buona dose di disponibilità e di umiltà che consenta di superare costruttivamente le frustrazioni derivanti dall'eventuale rifiuto delle proprie idee (cfr. Favarano P., 2000).

funzioni dei partecipanti, alle motivazioni degli eventuali dissensi sugli argomenti trattati, devono essere contenute le decisioni assunte sui vari argomenti con indicazioni chiare rispetto a *cosa si dovrà fare*, definendo in maniera precisa e dettagliata le azioni da intraprendere e le modalità di esecuzione delle stesse; *chi lo dovrà fare*, identificando i ruoli e le responsabilità in modo da garantire la realizzazione degli obiettivi emersi; *entro quanto tempo*, determinando le date di scadenza in cui poter verificare la fattività delle decisioni prese; *quali sono i momenti e i criteri di controllo*, in modo da permettere a chiunque di competenza la condivisione e il confronto della verifica in periodi successivi, anche prescindendo dalle informazioni del gruppo di lavoro che ha preso le decisioni.

3. DINAMICHE DI GRUPPO NELLA RIUNIONE PERIODICA DI SICUREZZA

3.1 Gruppo e gruppo di lavoro

Si è più volte affermato che siccome la riunione periodica di sicurezza si compone di soggetti con funzioni aziendali diverse e una diversa formazione culturale e professionale potrebbe essere difficile la loro integrazione.

Per agevolare questa integrazione la riunione periodica di sicurezza potrebbe essere considerata come un vero e proprio gruppo di lavoro, poiché questo consente a chiunque, e nello specifico ai suoi membri, di constatare abbastanza facilmente che se vengono rispettate e gestite in maniera consapevole alcune condizioni necessarie per il suo funzionamento, il gruppo può raggiungere prestazioni di eccellenza. Ciò è fondamentale in tutti i settori del lavoro, ma a maggior ragione nel settore della sicurezza lavorativa dove la prestazione di eccellenza corrisponde alla tutela della vita dei lavoratori.

D'altra parte, i tratti caratteristici di un gruppo, e in particolare di un qualsiasi gruppo di lavoro, si rivelano abbastanza coincidenti con gli elementi di composizione, attività, principi, finalità e funzione della riunione periodica di sicurezza.

Per *gruppo* infatti si intende generalmente una entità differenziata in continuo sviluppo, composta da un insieme di persone che interagiscono tra loro, per un certo lasso di tempo, si sentono distinti dagli altri gruppi, condividono valori e hanno un obiettivo comune.

Il *gruppo di lavoro*, in particolare, è un gruppo che, oltre a possedere le caratteristiche appena descritte, tende progressivamente, attraverso proprie dinamiche, all'*integrazione* dei bisogni, desideri, rappresentazioni, in altri termini dei legami psicologici dei suoi membri, e all'armonizzazione delle uguaglianze e delle differenze che si manifestano nel collettivo⁽¹²⁾.

⁽¹²⁾ Cfr. Quaglini G.P., Casagrande S., Castellano A., 1997.

3.2 Fasi di sviluppo del gruppo

Per evitare che nei luoghi di lavoro sorga la falsa convinzione della inutilità della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi, tutti i suoi componenti, e in particolare il datore di lavoro essendone la figura di primo piano, dovrebbero essere consapevoli dei fenomeni connessi con il processo di sviluppo di un gruppo, processo continuo nel tempo e relativamente differenziato tra soggetto e soggetto. Qualora tali fenomeni non fossero tenuti in giusta considerazione potrebbero infatti influire negativamente sul funzionamento del gruppo.

Per alcuni aspetti la formazione e lo sviluppo di un gruppo (e quindi del gruppo costituente la riunione periodica di sicurezza) sono paragonabili alla formazione e allo sviluppo dell'individuo⁽¹³⁾. Per entrambi i soggetti infatti devono essere rispettate le fasi di sviluppo e deve essere mantenuta una opportuna coerenza tra il livello di sviluppo dell'individuo, o del gruppo, e la qualità dei compiti che ad essi vengono richiesti.

In altri termini, così come ad un bambino che non è ancora in grado di camminare in maniera adeguata non può essere richiesta una prestazione sui pattini a rotelle, poiché potrebbe crearsi un odio per i pattini da parte sua in età adulta, la richiesta di compiti complessi ad un gruppo di lavoro che non ha ancora raggiunto un adeguato livello di sviluppo, può determinare nel gruppo una situazione di blocco o addirittura di frantumazione e può favorire la convinzione di inutilità del lavoro di gruppo in genere. Del resto l'attribuzione di compiti banali ad un gruppo che ha raggiunto un elevato livello di sviluppo può provocare reazioni e tensioni di gruppo conseguenti al sotto utilizzo delle risorse a sua disposizione.

Per ovviare a questi inconvenienti, prima della vera e propria riunione periodica di sicurezza potrebbero essere indette le già menzionate riunioni preliminari che facendo emergere inevitabilmente le dinamiche tipiche dei gruppi di lavoro ne consentono il loro riconoscimento e il loro governo.

In considerazione di quanto esposto, ai fini di un'efficace gestione della riunione periodica di sicurezza dovrebbero essere tenuti continuamente in debito conto gli stati/sentimenti soggettivi dei membri del gruppo, i livelli di sviluppo raggiunti dal gruppo nel suo complesso e i compiti di lavoro ad esso suggeribili, i quali variano nel corso tempo come di seguito descritto.

Va tenuto presente che la rigidità e la schematicità delle fasi riportate rispondono a principi di forzata chiarificazione teorico-concettuale. Come tale lo schema utilizzato riduce in termini di discontinuità il fenomeno di sviluppo di un gruppo che invece è rappresentato da un processo continuo nel tempo relativamente differenziato tra soggetto e soggetto.

Durante la *prima fase* di sviluppo di un gruppo, definibile come *fase di formazione o costituente*, ogni *componente* è prevalentemente alle prese con la propria *insicurezza* e con una forte *dipendenza* dal *leader*, quindi ha poche risorse da impiegare per instaurare relazioni positive con gli altri. Ciascun membro però ha il bisogno di conoscere e di farsi conoscere. Ognuno cerca di individuare la natura della situazione

⁽¹³⁾ Cfr. Novara F., Rozzi R.A., Sarchielli G., 1989; Schein E.H., 1990; Vaccani R., 1996.

e il conseguente comportamento più accettabile da adottare, cerca in altre parole di scoprire le caratteristiche dei compiti che il gruppo è chiamato a svolgere, le regole e i metodi più appropriati per affrontarli. In queste condizioni di ansia i membri del gruppo hanno in comune soltanto il problema di appropriarsi del territorio in senso fisico, sociale, di lavoro e di intenti.

Il bisogno di *appropriazione del territorio*, cioè lo *stadio in cui si trova il gruppo* nel suo complesso, risponde all'esigenza dei partecipanti di sentirsi possessori di uno spazio proprio, nel quale rifugiarsi o da cui prendere spunto e appoggio per entrare in modo adeguato nella dinamica del gruppo di lavoro.

In considerazione di quanto appena affermato i *compiti organizzativi suggeribili* al gruppo in questa fase possono essere quelli a basso tasso di difficoltà e di conflittualità, che richiedono ai suoi componenti di *raccogliere informazioni, formulare ipotesi, mettere in comune in modo organizzato informazioni ed esperienze concrete*, pertinenti con i compiti che il gruppo è chiamato ad elaborare e produrre.

In una riunione periodica di sicurezza i cui membri abbiano potuto sperimentare un avvio adeguato dello sviluppo del proprio gruppo si tenderà a mettere in atto una socializzazione flessibile e dinamica, basando prevalentemente il funzionamento della riunione sui *conflitti di merito* (e quindi professionali), anziché su quelli *di forza*; si lotterà sistematicamente per il prodotto migliore e non ci si limiterà a pochi scontri iniziali per individuare il "capo branco", gli esclusi e i gregari.

Durante la *seconda fase* di sviluppo del gruppo, definibile come fase *di contrasto o di identificazione*, ogni *componente* inizia ad esprimere le proprie caratteristiche specifiche e originali, manifestando un *atteggiamento di esposizione*. Il bisogno di rapporto tuttavia anziché estendersi nei confronti di tutto il gruppo spesso si palesa solo nei riguardi dei membri ritenuti più affidabili. Nascono infatti in questa fase le prime alleanze e i primi sottogruppi, si creano contrasti con il *leader* e conflitti tra i sottogruppi; emergono fenomeni di polarizzazione delle opinioni e resistenze al controllo esercitato dal gruppo.

È la fase in cui il gruppo raccoglie e valuta le risorse umane che lo compongono, poiché solo adesso cominciano ad uscire dall'anonimato. In tal modo durante la riunione periodica di sicurezza può essere finalmente stimato il reale contributo, attuale e potenziale, dei componenti, sia in termini di autorevolezza ed equilibrio individuale, sia in termini di conoscenze e capacità professionali. Proprio per questi motivi lo *stadio del gruppo* in questa fase viene denominato di *censimento delle risorse*.

I *compiti organizzativi suggeribili* al gruppo in fase di contrasto possono essere quelli che richiedono ai suoi componenti di *selezionare, valutare e confrontarsi* rispetto ad un determinato materiale informativo comune. Tali compiti, costringendo i membri del gruppo a confrontare tra loro i propri punti di vista e a misurarsi sulle diverse scale valoriali e sulle varie convinzioni maturate con l'esperienza, inducono maggiori livelli di conflittualità, tale che può manifestarsi una certa resistenza emotiva alle richieste del compito da affrontare.

Questa fase, in particolare, si rivela utile sia in termini di lavoro, in quanto permette di organizzare meglio contenuti, ambiti e linee prevalenti di azioni, sia in termini di sviluppo del gruppo, poiché rappresenta lo spazio in cui si pesano le risorse in gioco e si affrontano i primi conflitti interlocutori. Proprio il manifestarsi di questi con-

flitti, che hanno la caratteristica di non costringere il gruppo a prendere una decisione definitiva, consente ai membri di *allenarsi alla gestione del conflitto*.

Durante la *terza fase* di sviluppo del gruppo, definibile come fase di *tipizzazione o di coagulo*, ogni *componente* è prevalentemente alle prese con una *tensione al confronto* anche acceso delle proprie idee e convinzioni. La qualità di questo intenso bisogno di confrontarsi dipende dal modo in cui sono state superate le fasi di sviluppo precedenti. Infatti se la sperimentazione e la permanenza del gruppo nelle fasi precedenti è stata adeguata le motivazioni soggettive saranno orientate verso un *confronto emulativo* (o di crescita), che consente loro di lavorare per produrre il meglio e per essere migliori rispetto agli altri. Se al contrario le fasi di sviluppo precedenti non sono state superate, o addirittura non sono esistite, i membri del gruppo ricercheranno un *confronto di tipo competitivo* (o selettivo), tendente a metterli in condizione di non essere esclusi e di essere i primi rispetto agli altri.

Mentre il bisogno di esposizione della fase precedente aveva l'obiettivo di consentire ai membri del gruppo di stimare il peso degli altri all'interno del gruppo e l'area di azione del gruppo stesso, l'obiettivo relazionale non dichiarato di questa fase è rappresentato dal desiderio di dimostrare a se stessi e agli altri il proprio livello di incidenza nel gruppo. Solo in questa fase di sviluppo, infatti, i membri hanno la possibilità di misurarsi, poiché essendosi consolidato un sufficiente grado di appartenenza al gruppo, ognuno comprende facilmente che confrontandosi non rischia di essere escluso dal gruppo, ma solo di avere una maggiore o minore influenza.

È la fase in cui il gruppo diventa in grado di gestire le proprie risorse personali, di ricercare e gestire il confronto, le reazioni e i conflitti tra i suoi diversi componenti. Si sviluppa infatti una certa coesione tra i membri; emergono norme; le resistenze vengono superate, i conflitti sono composti; si sviluppano il mutuo sostegno e i primi sentimenti di gruppo. Per i motivi appena esposti lo *stadio del gruppo* viene denominato *di gestione delle risorse e del conflitto*.

I *compiti organizzativi suggeribili* al gruppo in questa fase possono essere quelli decisori, cioè di *diagnosi, valutazione e decisione anche transitoria*, i quali non solo aprono il conflitto, ma ne richiedono una chiusura (anche se a volte temporanea). Inizialmente comunque dovrebbero essere affidati al gruppo compiti decisori di portata e di importanza ridotta.

In questa fase, durante lo svolgimento dei compiti, si può assistere ad uno scambio dei punti di vista diversi e allo sviluppo di una prima forma di cooperazione da parte del gruppo.

Durante la *quarta fase* di sviluppo del gruppo, definibile come fase di *prestazione o di maturità*, ogni *componente* è in grado di tendere al gruppo nel suo complesso in quanto punto di riferimento lavorativo piacevole e non verso rapporti personali privilegiati, manifestando un sentimento soggettivo di *appartenenza*. Si tratta nello specifico di un sentimento di appartenenza scelto liberamente da ciascun individuo, e non dell'apparente senso di appartenenza vissuto dal gruppo della fase precedente, i cui membri erano costretti da norme e vincoli di gruppo ad ostentare di andare d'accordo. Poiché in questa fase ognuno è responsabile dei significati sottesi all'appartenere o meno a quel determinato gruppo, ciascun membro riflette accuratamente prima di assumere la decisione di abbandonare il proprio gruppo.

Questa è finalmente la fase in cui i ruoli diventano flessibili e funzionali e il gruppo, avendo risolto i problemi interpersonali, può utilizzare la sua struttura come strumento per le attività lavorative. Per questi motivi lo *stadio del gruppo* in questa fase viene denominato di *gestione del potere*.

Un gruppo in stadio di potere, dal punto di vista dei compiti organizzativi, è in grado di fornire prestazioni di eccellenza e, dal punto di vista delle relazioni, ha un notevole potere negoziale e pertanto di influenza all'interno dell'azienda.

I *compiti organizzativi suggeribili* al gruppo in fase di maturità sono quelli progettuali cioè di *diagnosi, valutazione e decisione stabile e duratura*, che hanno un alto grado di difficoltà. Questo è possibile poiché finalmente il gruppo è capace di individuare le soluzioni dei problemi, di individuare le azioni utili per completare il compito, di impiegare tutta l'energia disponibile verso il lavoro, di assumere decisioni stabili e durature nel tempo, in quanto derivanti dalla integrazione dei diversi bisogni individuali e di gruppo.

DOMANDE RELATIVE AI CAPITOLI 2 E 3

Rispondere alle seguenti domande e confrontare le risposte con quelle riportate a pagina 31

1) Quali norme tra quelle di seguito citate prevedono che le riunioni periodiche di sicurezza siano convocate con un preavviso di almeno cinque giorni lavorativi?

- A) Il D.Lgs. n. 626/94.
- B) L'accordo Confindustria, CGIL, CISL e UIL del 1995 e l'accordo ARAN, CGIL, CISL e UIL del 1996.
- C) Tutte le norme citate.

2) Qual è il valore principale del verbale redatto in occasione della riunione periodica di sicurezza?

- A) Riportare il piano d'azione che si è deciso di intraprendere con la distribuzione di responsabilità, attività, tempi, criteri di controllo.
- B) Riportare i nomi dei partecipanti, il loro ruolo, i contenuti discussi, il loro contributo ai fini degli obiettivi da raggiungere.
- C) Riportare i risultati conseguiti rispetto a ciascun punto all'ordine del giorno.

3) Il gruppo si può definire come:

- A) la compresenza fisica di più persone che condividono lo svolgimento di un compito comune;
- B) l'insieme di persone che mettono in comune in modo organizzato le informazioni e le esperienze concrete, pertinenti con i compiti che il gruppo è chiamato ad elaborare e produrre;
- C) l'insieme di persone in continuo sviluppo che interagiscono tra loro, per un certo lasso di tempo, si sentono distinti dagli altri gruppi, condividono valori, hanno un obiettivo comune.

4. LA NEGOZIAZIONE COME TECNICA DI GESTIONE DEI CONFLITTI

4.1 La gestione del conflitto

La *funzione principale* della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi è quella di favorire il *confronto proficuo* su aspetti cruciali della sicurezza lavorativa tra soggetti che, pur avendo ruoli diversi e a volte conflittuali, sono tra loro interdipendenti e devono raggiungere il *comune risultato* di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Svolgere questa funzione tuttavia non risulta di semplice attuazione in considerazione del fatto che, sebbene i conflitti rappresentino una normale esperienza dell'essere umano e non il sintomo di una patologia nella sfera personale o relazionale, nei gruppi di lavoro, così come nelle riunioni, viene impiegata molta energia e molto tempo nel tentativo di attenuare le tensioni da essi provocate. In tal modo però l'unico risultato che solitamente si ottiene è quello di creare nuove tensioni, poiché i modi più comunemente impiegati per gestire le discordanze, per esempio ignorandole o esasperandole, sono a loro volta fonti di conflitto.

Il termine *conflitto* deriva etimologicamente dal latino *conflictus* che significa urto, scontro, contrasto, e generalmente indica la condizione in cui due o più elementi, collegati tra loro, vengono valutati obiettivamente o percepiti soggettivamente, da una o più persone, come discrepanti, dissonanti, ambigui, opposti, disarmonici, in forte contrasto, mal distribuiti. Queste forze opposte si esprimono solitamente in antagonismo e in forme di incompatibilità tra le persone.

Il conflitto però rappresenta una normale manifestazione della vita di relazione ed esprime la capacità del gruppo di tenere al suo interno le differenze di cui è costituito, senza costringere i membri a sottostare alla paura degli altri e al conformismo⁽¹⁴⁾.

Il conflitto correttamente gestito e impiegato costruttivamente produce una maggiore comprensione tra i membri del gruppo e, pertanto, determina soluzioni di problemi più efficaci di quelle individuate da una singola persona, poiché derivanti dall'armonizzazione delle uguaglianze e delle differenze che si manifestano nel collettivo. Il conflitto genera idee, creatività e conoscenza dei processi relazionali, chiarisce il

⁽¹⁴⁾ È facile constatare come il conflitto diventi di difficile soluzione in condizioni di ambiguità, cioè in assenza di norme chiare, certe e condivise dalle parti, siano esse norme interne o esterne, formali o informali, culturali oppure organizzative. Per questo da sempre l'individuo ha ricercato e utilizzato modalità diverse per contrastare l'ambiguità e risolvere i conflitti. Ad esempio, attraverso la *lotta*, intesa sia come scontro fisico che come guerre, scioperi e altro ancora, l'uomo ha potuto identificare in maniera evidente un vincitore, al quale generalmente riconoscere l'autorità di decidere in che modo risolvere il conflitto, e un vinto. Attraverso il giudizio insindacabile dell'*autorità*, rappresentata nel tempo da capi tribù, imperatori, leader politici o religiosi, giudici, direttori aziendali, l'individuo inoltre ha potuto da sempre dirimere sia controversie personali, sia conflitti riguardanti altri soggetti. E attraverso la creazione di *regole* infine egli ha potuto indicare in maniera formale e ufficialmente riconosciuta in che modo conciliare le parti in conflitto (cfr. Rumiati R., Pietroni D., 2001).

contratto (anche non dichiarato) che i membri hanno tra di loro e svela le reciproche aspettative⁽¹⁵⁾.

La gestione adeguata del conflitto non deve avvenire soltanto nel momento in cui esso si verifica, ma deve essere considerata una attività permanente i cui presupposti sono:

- la *ricerca sistematica delle ragioni e delle cause* dei contrasti, anziché la ricerca di un colpevole;
- lo sviluppo della *logica negoziale*;
- il *ragionare sui fatti* e il parlare con i dati, senza lasciare invadere la discussione da opinioni assolutamente individuali; la ricerca quindi di qualcosa di oggettivo, di verificabile e di tendenzialmente sganciato dagli interessi degli attori negoziali;
- la *capacità di cogliere i sintomi del disagio* che impedisce lo svolgimento costruttivo della relazione, senza lasciar correre, poiché il conflitto è più gestibile se è attuale e non risente di varie situazioni pregresse;
- la *capacità di comunicare mettendo in luce le differenze* senza appiattirle, stimolando il chiarimento dei punti di vista propri e degli altri fino a che non siano espressi in modo comprensibile per tutti;
- la *continua ricerca di punti di contatto* tra le proposte espresse;
- il mettere le diverse *ipotesi emergenti in relazione con obiettivi e compito*, anziché in concorrenza tra loro⁽¹⁶⁾.

4.2 La logica negoziale

Gli elementi che caratterizzano la funzione principale della riunione periodica di sicurezza⁽¹⁷⁾ sono anche alla base del processo negoziale.

La *negoziiazione*, infatti, è uno *scambio relazionale* finalizzato a raggiungere la cooperazione e l'accordo tra parti divise da interessi conflittuali. In particolare, è il processo attraverso il quale due o più parti interdipendenti, partendo da posizioni diverse, definiscono obiettivi comuni, accettati e realizzabili che portano alla *massima soddisfazione possibile* dei rispettivi bisogni.

Il termine *negoziiazione* etimologicamente deriva dal latino *negatio otii*, cioè rifiuto dell'ozio, negazione di un modello relazionale ordinato preesistente. Il processo negoziale, nello specifico, ritiene improduttiva la continua ricerca dell'*ordine e dell'equilibrio* nella relazione da parte degli attori negoziali, mentre rivaluta, considerandolo utile e fisiologico, il *disordine e il disequilibrio* conseguente alla differenza cognitiva, emotiva ed esperienziale che esiste tra le persone.

Il disordine della relazione equivale infatti a situazioni *complesse* ma non *complicate*, nel senso che, essendo costituite da una serie limitata e non infinita di variabili, tali situazioni possono essere gestite positivamente se viene superato il bisogno continuo di controllo e di equilibrio, e viene compreso che ciò che conta per i componen-

⁽¹⁵⁾ Cfr. Spaltro E., de Vito Piscicelli P., 1994, Greco E., 2003.

⁽¹⁶⁾ Cfr. Spaltro E., de Vito Piscicelli P., 1994.

⁽¹⁷⁾ Cfr. paragrafo 4.1, pag. 26.

ti di un gruppo non è sforzarsi per equilibrare, ma impegnarsi per *gestire il naturale disequilibrio* presente in ogni relazione⁽¹⁸⁾. La *complessità* non deve essere considerata come momento anomalo della relazione, ma come condizione normale e continua della stessa. Le relazioni interpersonali hanno dei momenti a-normali di semplicità, reale o apparente, ma per il resto sono complesse o addirittura complicate.

Inoltre l'*obiettività* nelle relazioni *non è possibile*, in quanto in ogni relazione è coinvolta la percezione soggettiva degli individui che ne prendono parte. Parlare di obiettività nelle relazioni è un assunto ideologico che esprime la paura delle relazioni stesse e il desiderio del loro controllo totale (cioè il loro annullamento).

Ogni negoziazione ha una parte di elementi formalmente chiari, denominabili come *contrattazione*, e una parte di elementi prevalentemente flessibili, non immediatamente evidenti e caratterizzati dalle percezioni soggettive (anche quelle non dichiarate nella relazione), che costituiscono la *negoziiazione vera e propria*.

In altri termini si può affermare che la contrattazione si occupa prevalentemente dei *contenuti*, in quanto il contratto è forma, oggettività, contenuti, rapporti, mentre la negoziazione considera i *processi*, in quanto il negoziato è soggettività, processi, relazioni. La negoziazione pertanto riguarda la *parte nascosta* del conflitto che ogni situazione di disordine genera inevitabilmente *in* e *tra* i soggetti, mentre la contrattazione riguarda la *parte esplicita* della relazione negoziale⁽¹⁹⁾.

4.3 Le qualità e gli atteggiamenti della logica negoziale

La logica negoziale presuppone alcune qualità e alcuni atteggiamenti nei soggetti che prendono parte alla relazione. Di seguito sono riportati quelli ritenuti fondamentali, e pertanto da sviluppare, per ottenere una buona negoziazione.

Essere credibili. Occorre sviluppare e mantenere una immagine sociale di equidistanza nei riguardi della propria parte e della controparte.

Valorizzare la funzione del "nemico". Occorre poi riuscire a separare le persone dal problema, mantenendo una relazione attiva con la controparte. Diverse motivazioni infatti possono essere alla base di un particolare modo di presentare una determinata proposta. Bisognerebbe quindi evitare di criticare e di attaccare le persone in quanto tali, coinvolgendole invece nella soluzione del problema; provare a mettersi nei panni dell'altro, ascoltando attivamente e comunicando di voler comprendere la dimensione del problema.

Chiarire gli obiettivi che si intendono raggiungere. È necessario inoltre definire i risultati attesi, descrivendo un punto d'arrivo concreto e misurabile verso il quale tendere e per il quale impegnarsi a lavorare, in modo che l'obiettivo sia chiaro e condiviso dai membri. La condivisione degli obiettivi determina in ciascun individuo un impegno del proprio sistema di competenze per raggiungerli e per far funzionare al meglio il gruppo, accettando i vincoli imposti dalla presenza e dai bisogni degli altri membri.

⁽¹⁸⁾ Cfr. Spaltro E., de Vito Piscicelli P., 1994.

⁽¹⁹⁾ Cfr. Spaltro E., de Vito Piscicelli P., 1994.

Prevedere vantaggi per la parte e per la controparte. È legittimo da parte degli attori negoziali mantenere fermi i propri principi, tuttavia durante una negoziazione è necessario individuare ulteriori alternative che possano soddisfare la gran parte delle esigenze in gioco, evitando di dare un giudizio affrettato sulle proposte e sui bisogni specificati. Ciò al fine di smussare gli interessi opposti e allargare la base di interessi in comune.

Delegare. Quando nella negoziazione sono coinvolti interessi personali in conflitto con quelli della parte rappresentata, è opportuno affidare la responsabilità del negoziato, e quindi il ruolo di negoziatore, ad altri soggetti.

Sviluppare capacità creative. Occorre anche sviluppare la capacità di trovare soluzioni imprevedute sia per la propria parte, sia per la controparte.

Utilizzare in modo attento il tempo proprio e altrui. Il tempo deve essere inteso non tanto come tempo oggettivo, ma soggettivo, cioè come modo in cui la propria parte e la controparte percepiscono il tempo. L'uso del tempo mette innanzitutto in luce le difese, le resistenze al compito, che si frappongono al raggiungimento dell'obiettivo. La mancanza di tempo potrebbe segnalare una mancanza di pianificazione e di gestione. Allo stesso modo possono essere interpretate le interruzioni provocate da interferenze, ritardi, rallentamenti, abbandoni.

Considerare il conflitto come forza e non come limite. Il conflitto deve essere considerato come relazione fisiologica, non come il sintomo di una patologia nel rapporto/relazione. Ogni relazione si basa su un conflitto (grande o piccolo). Una relazione che non abbia un conflitto non esiste. Occorre quindi *valorizzare la pluralità* dei punti di vista, in quanto parte del funzionamento di ogni relazione. Ma è importante anche *valorizzare la soggettività*, tenendo conto non tanto di quello di cui si parla quanto del modo in cui si parla.

Considerare le relazioni come flessibili. Le relazioni non devono essere considerate come fisse e imm modificabili. Bisogna invece sviluppare la capacità di inventare relazioni nuove e di agevolare quelle già esistenti. In generale, infatti, le motivazioni sottese nelle relazioni negoziali possono avere una *parte comune*, di solito modesta tra gli attori negoziali, che rappresenta la base per l'eventuale accordo finale; una parte di *interessi opposti*, che sono quelli su cui purtroppo viene focalizzata la maggiore attenzione degli attori; una parte di *interessi* definibili come *divergenti*, lavorando sui quali si può ampliare la base degli interessi in comune e ridurre le possibilità di contrasto su quelli opposti.

La negoziazione, pertanto, deve essere intesa non come condizione obiettiva e costante, ma come atteggiamento soggettivo, e come condizione *ciclica* con alti e bassi *in successione temporale*⁽²⁰⁾.

⁽²⁰⁾ Cfr. Spaltro E., 1996; Castiello D'Antonio A., 1998.

DOMANDE RELATIVE AL CAPITOLO 4

Rispondere alle seguenti domande e confrontare le risposte con quelle riportate a pagina 31

1) Il conflitto interpersonale è:

- A) uno scontro di forze opposte costituito da idee, risorse, interessi competenze, capacità, desideri, bisogni;
- B) una normale manifestazione della vita di relazione;
- C) entrambi i concetti espressi nelle lettere precedenti.

2) La negoziazione è:

- A) uno scambio relazionale finalizzato a raggiungere la cooperazione e l'accordo tra parti divise da interessi conflittuali, che porta alla massima soddisfazione possibile dei rispettivi bisogni;
- B) una normale manifestazione della vita di quotidiana;
- C) entrambi i concetti espressi nelle lettere precedenti.

3) La contrattazione è:

- A) sinonimo di negoziazione;
- B) formata da elementi prevalentemente flessibili, non immediatamente evidenti e caratterizzati dalle percezioni soggettive;
- C) una parte della negoziazione vera e propria, costituita solo da elementi formalmente chiari.

RISPOSTE RELATIVE AL CAPITOLO 1

1.C) Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, ogniqualvolta si verificano variazioni delle condizioni di rischio, può chiedere la convocazione di un'apposita riunione periodica di prevenzione e protezione in tutte le aziende.

2.B) I partecipanti alla riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi individuati dal D.Lgs. n. 626/94 sono il datore di lavoro o un suo rappresentante, il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il medico competente ove previsto, cioè solo quando è prevista la sorveglianza sanitaria in azienda, e il rappresentante per la sicurezza.

3.C) I contenuti all'ordine del giorno della riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi sono indicati dal legislatore e sono il documento di valutazione dei rischi, l'idoneità dei mezzi di protezione individuale, i programmi di informazione e formazione dei lavoratori.

RISPOSTE RELATIVE AI CAPITOLI 2 E 3

1.B) L'accordo Confindustria, CGIL, CISL e UIL del 1995 e l'accordo ARAN, CGIL, CISL e UIL del 1996 prevedono che le riunioni periodiche di sicurezza siano convocate con un preavviso di almeno cinque giorni lavorativi e su ordine del giorno scritto.

2.A) Il valore principale del verbale redatto in occasione della riunione periodica di sicurezza è quello di riportare il piano d'azione (anche rimandando al documento di sicurezza) che si è deciso di intraprendere, con la distribuzione di responsabilità, attività, tempi, criteri di controllo.

3.C) Il gruppo si può definire come l'insieme di persone in continuo sviluppo che interagiscono tra loro, per un certo lasso di tempo, si sentono distinti dagli altri gruppi, condividono valori, hanno un obiettivo comune.

RISPOSTE RELATIVE AL CAPITOLO 4

1.C) Il conflitto interpersonale è uno scontro di forze opposte costituito da idee, risorse, interessi competenze, capacità, desideri, bisogni, ma è anche una normale manifestazione della vita di relazione e non il sintomo di una patologia nella relazione.

2.A) La negoziazione è uno scambio relazionale finalizzato a raggiungere la cooperazione e l'accordo tra parti divise da interessi conflittuali, che porta alla massima soddisfazione possibile dei rispettivi bisogni.

3.C) Contrattazione non è sinonimo di negoziazione, ma non è neanche un suo opposto, in quanto la contrattazione è una parte della negoziazione costituita solo da elementi formalmente chiari, mentre la negoziazione vera e propria è anche formata da elementi prevalentemente flessibili, non immediatamente evidenti e caratterizzati dalle percezioni soggettive.

BIBLIOGRAFIA

- Castiello D'Antonio A., "Tecnica di negoziazione", in *Personale e lavoro*, n. 422, marzo, 1998.
- Crespi M., "La riunione periodica di prevenzione e protezione dai rischi", in *Diritto e pratica del lavoro*, n. 29, 1996.
- Favarano P., "Comunicare la sicurezza in azienda", in *ISL I corsi*, n. 11, novembre, 2000.
- Greco E., Tosti, M.P., Ombuen G., Pirone G.M., *Verso una nuova cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, Istituto Italiano di Medicina Sociale Editore, Roma, 2000.
- Greco E., *La comunicazione. Uno strumento per la prevenzione*, Istituto Italiano di Medicina Sociale Editore, Roma, 2003.
- Novara F., Rozzi R.A., Sarchielli G., *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Gruppo e Lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997.
- Ruminati R., Pietroni D., *La negoziazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.
- Schein E., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990.
- Schopenhauer A., *L'arte di ottenere ragione*, Adelphi Edizioni, Milano, 1992.
- Spaltro E., de Vito Piscicelli P., *Psicologia per le organizzazioni*, NIS, Roma, 1994.
- Spaltro E., *Il buon lavoro. Psicologia del lavoro quotidiano*, Ed. Lavoro, Roma, 1996.
- Vaccani R., "Le fasi di sviluppo del gruppo e la progettazione didattica", in Castagna M., *Progettare la formazione*, Franco Angeli, Milano, 1996.