



L'influenza del gruppo e la comprensione delle dinamiche legate alla sicurezza

Di Loredana Iurato Psicologa del Lavoro

Quando si parla di sicurezza all'interno di un'organizzazione viene da chiedersi come mai continuano a verificarsi gli incidenti nonostante il rischio sia reso conosciuto, il pericolo sia segnalato in modo chiaro, siano predisposti una serie di controlli affinché i macchinari siano a norma e, soprattutto, il lavoratore sia messo nelle condizioni di avere tutta una serie di informazioni, di aver acquisito dei comportamenti che gli possono permettere di utilizzare al meglio i macchinari e di saper muoversi in situazioni potenzialmente pericolose.

È evidente che oltre alla dimensione cognitiva (norme, dati, statistiche, costi/benefici, sanzioni previste, addestramento...) entrano in gioco altri fattori, fra cui la dimensione più emotiva (percezioni, emozioni, bisogni, credenze...) che riguarda il singolo ed il contesto di lavoro, la sua relazione duale con l'altro e, in senso più ampio, all'interno di un gruppo di lavoro.

Parlare di sicurezza e prevenzione all'interno di un'organizzazione non può non tenere conto dell'influenza che riveste l'appartenere ad un gruppo, inteso come contenitore dinamico delle relazioni che si instaurano nel ciclo lavorativo e, di conseguenza, delle relazioni tra gli individui che fanno parte del gruppo di lavoro. Relazioni in cui il mondo di ciascun individuo fatto di percezioni, bisogni, emozioni influenza la visione del mondo di ciascun membro del gruppo in un processo osmotico costante e continuo, determinando scelte e generando comportamenti. Prioritario è chiedersi il ruolo che assume il gruppo nell'influenzare i processi percettivi e decisionali, i comportamenti dei singoli membri che ne fanno parte e come questa influenza può assumere un significato determinante nella comprensione delle dinamiche che riguardano la sicurezza, anche in un'ottica di prevenzione degli infortuni.

La percezione e la sua relazione con il processo decisionario

La percezione può essere definita come la modalità cognitiva con cui l'individuo, da una parte, recepisce ed elabora gli stimoli/informazioni a cui è esposto e, dall'altra, fornisce le risposte/comportamenti a tali sollecitazioni.

Ad una fase iniziale in cui il soggetto seleziona solo le informazioni importanti che potranno determinare il suo comportamento futuro (l'individuo vede il mondo secondo una propria visione personale), segue l'elaborazione delle informazioni tramite schemi di riferimento, che si sono creati sulla base delle esperienze precedenti e che rendono più rapida e veloce l'elaborazione stessa. Attraverso tali schemi, che rappresentano dei modelli di percezione, l'individuo ritrova una certa concordanza con le informazioni che man mano ha ricevuto, mentre le informazioni che presentano una discordanza rispetto ai suoi schemi di riferimento subiscono un filtro, spesso inconscio, e vengono reinterpretate e rielaborate in modo tale da non risultare più discordanti. La fase finale è rappresentata dall'organizzazione delle informazioni selezionate ed interpretate precedentemente, attraverso cui l'individuo può avere un quadro della situazione, ma un quadro non necessariamente corretto. Dunque, ciascun individuo si trova a selezionare e percepire le informazioni secondo i propri schemi, distorcendo la realtà secondo una propria visione personale; questo ci favorisce la comprensione del significato che il rischio assume da un punto di vista soggettivo: "La percezione e convinzione individuale che un evento dannoso si verifichi" (E. Spaltro); stima che è sottoposta a distorsioni e che ha poco a che fare con i calcoli statistici effettuati dagli esperti.



La percezione e il processo decisionario sono strettamente legati poiché la percezione influenza tutte le informazioni che entrano in gioco nel processo di decisione. Un individuo, a seguito della valutazione di una serie di alternative, sceglie quelle che ritiene più affidabili ma, è bene tenere conto, che la scelta, pur essendo fatta sia sulla base di motivazioni esplicite che inconscie, in tutti i casi implica una non chiara e completa conoscenza delle conseguenze che la scelta stessa potrà portare.

Dunque, decidere non può essere considerato come un processo puramente razionale, dal momento che l'individuo influenza la decisione attraverso i seguenti aspetti:

- l'esperienza passata e la fase di apprendimento che determinano e supportano le competenze acquisite e sviluppate;
- i valori e gli obiettivi personali che possono non essere in linea con i valori e obiettivi aziendali;
- le informazioni a sua disposizione che derivano dal suo sistema di percezione selettiva.

Questo fa riflettere sul fatto che l'individuo prende in esame e considera solo ciò che sa e le situazioni sono il risultato di una selezione e semplificazione di una realtà ben più complessa. La dimensione razionale dell'individuo si manifesta principalmente nei comportamenti che mette in atto nel momento in cui ha scelto l'alternativa che ha valutato essere più adeguata al fine di raggiungere gli obiettivi, anche se questa alternativa scelta non è detto che sia quella che permetterà di raggiungere i risultati ottimali. Ed è per questo che l'individuo vive la percezione del rischio, dal momento che si è in possesso di pochi elementi obiettivi che gli possano dare la certezza che la decisione presa sia la più funzionale; un certo grado di certezza si può avere nel momento in cui l'individuo ha conferme dell'esito delle decisioni prese, quando si verificano una serie di fatti a sostegno delle decisioni prese (convergenze indiziarie), o ripetizioni frequenti di un evento che non contraddicono la stessa decisione presa (ripetitività).

All'interno di un contesto di lavoro fare prevenzione infortuni vuol dire portare i lavoratori ad individuare e prendere decisioni adeguate in situazioni rischiose e a mettere in campo comportamenti efficaci nell'utilizzo di metodi e strumenti per la gestione dei rischi e degli incidenti.

Il gruppo e la presa di decisione

Il gruppo è un insieme di individui che si percepiscono interdipendenti fra loro, che si influenzano e si organizzano in vista di un obiettivo comune. È attraverso la relazione che intercorre fra contesto di lavoro e appartenenza al gruppo di lavoro che l'individuo cerca il soddisfacimento di alcuni bisogni importanti e ciò attiva energie, lo motiva ad individuare degli obiettivi che gli possano permettere di conseguire tale soddisfacimento.

Nello specifico, prendendo spunto dalla teoria dei bisogni (Maslow, 1976), nel contesto di lavoro l'individuo soddisfa:

- bisogni fisici: presenza di spazi confortevoli, aria pulita e buona illuminazione;
- bisogni di sicurezza: presenza di precauzioni contro possibili violenze, molestie e pericoli fisici, sicurezza sul posto di lavoro, presenza di incentivi extra (es. asilo nido interno per i bambini dei dipendenti ...);
- bisogni sociali: opportunità di lavorare e partecipare ad attività di gruppo;
- bisogni personali e di status: possibilità di promozione e di crescita, sia professionale che gerarchica ed economica;



-bisogni di autorealizzazione: conferimento di incarichi interessanti che permettono di migliorare e svilupparsi.

E il gruppo risulta essere funzionale per raggiungere un determinato obiettivo (Bisogno di Realizzazione), all'interno del gruppo si possono manifestare più occasioni in cui poter essere apprezzati e gratificati (Bisogno di Relazione) e spazi in cui poter esercitare forme di potere e di comando (Bisogno di Affermazione). Il gruppo risulta essere più sicuro, tranquillo e comodo (Bisogno di Protezione) ed è più importante entrare in un gruppo in cui si viene accettati che restare soli (Bisogno di Accettazione).

Quindi, il gruppo vede nel processo decisionale un momento cruciale che giustifica la sua stessa esistenza dal momento che rappresenta il passaggio dall'affettività all'efficienza: infatti, la presa di decisione nel gruppo è frequentemente in balia di una serie di forze che interagiscono fra di loro e che influenzano i risultati. Tali forze avvicinano alcuni membri di un gruppo verso altri membri del gruppo stesso (l'attrazione interpersonale), creano le condizioni affinché un membro di un gruppo sia maggiormente ascoltato dagli altri membri (l'influenza sociale) e possa influenzare gli altri (il potere nel gruppo) grazie ad una serie di dimensioni legate alle sue risorse e motivazioni, all'esperienza maturata in situazioni di gruppo, alla capacità di instaurare rapporti interpersonali. Inoltre, nel gruppo l'interazione fra i membri e lo scambio della propria visione personale del mondo favoriscono la creazione e lo stabilirsi di una sorta di ideologia formata da valori, da credenze e da norme, non sempre chiare e consapevoli, che influenza i membri del gruppo e tende ad uniformarne i comportamenti (le norme di gruppo), impedendo ed ostacolando l'espressione di punti di vista diversi da quelli della maggioranza (il conformismo): copiare ed imitare ciò che fa la maggioranza delle persone valutate importanti diventa un modo strategico affinché ci si possa sentire accolti, soddisfa il bisogno di appartenenza e di approvazione

Conclusioni

Dunque, ci lasciamo influenzare da percezioni e convinzioni spesso errate e il modo di pensare e di comportarci presenta una serie di dimensioni per cui:

- pensiamo in modo inconscio ed automatico;
- abbiamo la tendenza a far vedere solo la nostra visione della storia;
- non abbiamo l'abitudine a chiedere spiegazioni di certi comportamenti dal momento che crediamo di conoscerli;
- siamo portati ad imporre il nostro punto di vista e poco a capire il punto di vista dell'altro;
- cerchiamo i dati che confermano le nostre ipotesi, le rinforziamo e difficilmente le verifichiamo realmente.

Il gruppo può innescare il cambiamento in quanto, attraverso lo scambio ed il confronto, può creare occasioni in cui ciascun membro che ne fa parte possa acquisire e sviluppare la capacità di apprendere più conoscenze, di riuscire a vedere da diversi punti di vista le situazioni, di cogliere i punti di forza e le aree di criticità di un'organizzazione e rendere i dipendenti consapevoli e partecipi dei problemi del loro ambiente lavorativo, al fine di individuare delle soluzioni operative più adeguate e durature.

E' proprio all'interno di un'organizzazione che assume un significato centrale la consapevolezza (mindfulness), definita come "la capacità individuale e organizzativa di sviluppare una ricca consapevolezza del dettaglio discriminante" (Weick e Sutcliffe, 2007). E' attraverso la consapevolezza che il comportamento sia a livello individuale che di gruppo può essere stimolato nella prevenzione degli infortuni. Infatti, la consapevolezza può favorire un'attenzione e



un'osservazione sui segnali deboli di eventi potenziali di malfunzionamento anche se non determinano danno (i near – miss); mette in discussione gli elementi teorici che sono alla base dei piani di prevenzione resi formali; la consapevolezza sviluppa la capacità di porre attenzione e, quindi, di non sottovalutare le situazioni di non conformità.

Individui consapevoli facenti parte di gruppi consapevoli possono essere attivatori di una cultura della sicurezza, in cui condividere i valori, le credenze, il modo in cui le persone percepiscono ed interpretano la quotidianità e le pratiche messe in atto; ed è proprio chi nel gruppo risulta essere una figura popolare, desiderabile, con una certa influenza e con un'autorità riconosciuta e condivisa che può veicolare praticamente comportamenti sicuri.

L'Autrice

Loredana Iurato svolge attività di orientamento professionale ed imprenditoriale, consulenza e formazione per lo sviluppo HR.

Bibliografia

- Banks L. (2002). "La motivazione sul lavoro". Franco Angeli
- D'Amato V. (2003). "L'arte del dialogo". Franco Angeli
- Favretto G., Lombardo G., Mayer V. (1989) "Organizzazioni e psicologia del lavoro". Cleup
- Maslow A. H. (1976). "Motivazione e personalità". Armando Editore.
- Rugiadini A. (1979). "Organizzazione d'impresa". Dott. A. Giuffrè Editore, S.p.a.
- Sberna M. (1999). "Giochi di gruppo". Città Studi Edizioni S.r.l.
- Spaltro E. (1975). L'intervento psicosociale. Etas Libri.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2010). Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo. Raffaello Cortina Editore (ed. orig.: Managing unexpected: resilient performance in an age of uncertainty, John Wiley and Sons, 2007)