

ESTRATTO DA “DOSSIER AMBIENTE” n. 126

La formazione per la prevenzione delle violenze sul lavoro: buone prassi ed esperienze

Carlo Bisio, Michele Maisetti, Massimo Servadio¹

Psicologi delle organizzazioni

1. L'importanza della formazione per la gestione del rischio di violenze sui luoghi di lavoro

Il documento europeo sull'Accordo quadro sulle molestie e sulla violenza sul luogo di lavoro del 26 aprile 2007 afferma che “varie sono le forme di molestie e di violenza che possono presentarsi sul luogo di lavoro. Esse possono essere di natura fisica, psicologica e/o sessuale; costituire incidenti isolati o comportamenti più sistematici; avvenire tra colleghi, tra superiori e subordinati o da parte di terzi, ad esempio clienti, pazienti, studenti, ecc.; andare da manifestazioni lievi di mancanza di rispetto ad altri atti più gravi, ad esempio reati che richiedono l'intervento delle autorità pubbliche”.

Le conseguenze di atti di violenza sul lavoro sono nefaste sia, in primis, per la vittima, ma anche per l'Organizzazione stessa.

A livello individuale, gli effetti negativi variano dalla demotivazione e svilimento del lavoro svolto; allo stress; per arrivare, nei casi più gravi, a veri e proprio danni alla salute fisica e

¹ Gli autori hanno scritto in modo congiunto l'introduzione e le conclusioni, mentre hanno steso in modo indipendente i racconti dei casi delle esperienze formative, come indicato nel testo dell'articolo.

psicologica, con l'insorgere di disturbi post traumatici quali paure; fobie; nevrosi; disturbi del sonno. Questo malessere personale comporta quindi insoddisfazione lavorativa che si traduce, lato azienda, in perdita della motivazione; perdita di senso di appartenenza e identificazione; diminuzione della produttività; assenteismo; commitment strumentale (ovvero impegno "mercenario"); burn out.

Nonostante una componente di imprevedibilità sia endogena a ogni episodio di violenza, è doveroso puntualizzare che esistono settori; attività professionali e tipologie di lavoratori che sono maggiormente a rischio. Tra i settori più esposti ricordiamo il settore dei servizi, in particolare sanità; trasporti; commercio; ristorazione; finanza e istruzione. I contatti con i "clienti" aumentano il rischio di subire violenze, soprattutto quando si tratta di assistenza a pazienti affetti da disturbi fisici e/o mentali.

In merito alle tipologie di lavoratori è indubbio come il genere femminile e i portatori di disabilità siano profili più fragili e anche coloro che operano in contesti isolati e in solitudine. Tuttavia, è, in generale, l'operatore non idoneamente attrezzato o non correttamente formato a essere potenzialmente il più a rischio.

È in quest'ottica che la formazione diventa uno strumento indispensabile di prevenzione, ma deve partire da un riesame preliminare della valutazione del rischio, per individuare eventuali azioni di miglioramento e/o misure di intervento in ottica preventiva, sia di tipo strutturale (cioè inerenti all'ergonomia del posto di lavoro) sia di tipo organizzativo (coinvolgendo il personale aziendale).

Il lavoratore deve imparare a riconoscere il rischio aggressione per potere riuscire a gestirlo consapevolmente.

La formazione diventa quindi, da un lato, un'azione preventiva di tipo organizzativo; dall'altro un efficace strumento di confronto; condivisione; individuazione di proposte di miglioramento da

parte dei lavoratori stessi, cioè coloro che sono i diretti interessati e i primi fruitori di tali misure di intervento.

La formazione è anche un percorso di sensibilizzazione e, in un certo senso, assunzione di responsabilità e consapevolezza da parte di coloro che la ricevono, i quali contribuiranno a darle contestualizzazione nella propria realtà aziendale.

Caratteristiche di efficacia di un percorso formativo

È opportuno che un percorso formativo sul tema delle violenze abbia le seguenti caratteristiche, al fine di ottenere il massimo dell'efficacia.

- Prima di tutto deve essere personalizzato alla realtà aziendale dei partecipanti stessi.

La formazione deve essere come il vestito da indossare per un'occasione speciale: nulla deve essere lasciato al caso; ogni momento, ogni particolare, ogni elemento accessorio deve seguire una logica d'insieme ben precisa e integrarsi perfettamente per creare un'armonia di chiara percezione.

- Deve incentivare la partecipazione dei discenti, dando loro la possibilità di esprimersi; confrontarsi; condividere esperienze, aspettative, riflessioni.

L'aula diventa una cornice protetta di "ristrutturazione del significato" e il docente un vero e proprio facilitatore il cui compito è quello di attivare; coinvolgere; coordinare e supportare.

- Deve fornire ai partecipanti spunti utili, concreti, facilmente trasferibili e replicabili alla propria realtà quotidiana, professionale e non solo.

Il partecipante diventa parte attiva.

L'adulto, infatti, "apprende solo ciò che gli serve per gestire e risolvere le problematiche della vita reale ed è maggiormente stimolato ad apprendere se ha la possibilità di mettere subito in pratica

ciò che ha imparato” (Malcom Knowles). L’apprendimento contestualizzato risulta quindi vincente perché maggiormente proficuo.

- Deve privilegiare una metodologia didattica interattiva; di tipo esperienziale.

Il partecipante deve essere sollecitato a mettersi in gioco.

Nel caso specifico dei percorsi formativi sul rischio aggressione, esercitazioni e giochi di ruolo permettono ai discenti di acquisire maggiore consapevolezza del rischio stesso, attraverso la gestione della rabbia; l’analisi degli aspetti comportamentali dell’aggressore; l’analisi di processi biologici e psicologici che si attivano in una situazione di emergenza; l’attenzione alla comunicazione verbale, paraverbale e soprattutto non verbale. E mettendosi in discussione, essi si allenano alla gestione della propria emotività; alla gestione del conflitto e alla negoziazione nei confronti di un soggetto aggressivo e si responsabilizzano sul proprio ruolo, scindendolo da una gestione personale degli eventi.

3. Formazione comportamentale per la prevenzione del rischio aggressione in una grande azienda: un caso di studio

(di Michele Maisetti)

Analisi del contesto e delle necessità specifiche

Esistono ruoli che, per la natura specifica delle attività previste, sono soggette a rischio aggressione. Nel caso qui riportato, la richiesta dell’azienda è partita da esigenze specifiche emerse a seguito di eventi di violenza subiti da alcuni dipendenti.

L’azienda opera nel comparto “Utility” a livello nazionale e deve interagire con clienti finali in casi di morosità. Al momento della richiesta, erano avvenuti, in un breve lasso di tempo, due

episodi di aggressione fisica, uno dei quali aveva avuto come conseguenza un infortunio di gravità medio-alta con un periodo di assenza dal lavoro superiore ai 40 giorni. Da un'indagine interna era stata ventilata la possibilità, non comprovata dalle dichiarazioni dei lavoratori testimoni dell'aggressione, che il lavoratore aggredito avesse avuto una forte reazione verbale a seguito di pesanti offese personali urlate dall'utente.

I lavoratori che svolgevano le medesime attività a contatto con l'utenza avevano avuto una comprensibile reazione, esprimendo seri timori nel continuare a svolgere la mansione specifica senza ricevere supporti finalizzati a ridurre sensibilmente il rischio.

L'azienda ha giustamente ritenuto opportuno, innanzitutto, effettuare un'analisi del rischio, comprensiva anche di disamina approfondita dei near miss degli ultimi 5 anni riconducibili a tentativi di aggressione. È stato inoltre realizzato un sondaggio su casi di minacce subite negli ultimi anni ma non segnalate dai lavoratori come near miss in quanto non sfociati in palesi tentativi di aggressione, bensì limitandosi a insulti verbali senza ulteriori conseguenze.

Nel complesso, il risultato emerso evidenziava un aumento significativo dei casi di tentata aggressione sia in termini di numero assoluto, dovuto ad un incremento generale del numero di interventi per morosità, sia in termini di proporzione percentuale, dovuto probabilmente ad aumento complessivo generalizzato di tensione sociale causato dalla crisi

A seguito di specifici interventi organizzativi e gestionali, era già previsto che nel giro di circa 5 anni non fosse più necessario prevedere attività a diretto contatto con l'utenza finale, ma nel frattempo l'azienda ha ritenuto necessario prevedere una formazione comportamentale al fine di ridurre al minimo il rischio aggressione.

Organizzazione generale e lavoratori coinvolti

Dato l'elevato numero di lavoratori coinvolti nel progetto formativo (circa 700 persone), si è ritenuto opportuno individuare una soluzione per ottenere la maggiore economia di scala.

L'anno precedente era stata effettuata un'attività di "Formazione Formatori per la Sicurezza" con l'obiettivo di creare un Gruppo interno di eccellenza per la formazione sulla salute e sicurezza. A tal fine erano state individuate 18 persone con competenze in linea rispetto a quanto necessario per svolgere in maniera efficace le attività di formazione, selezionate tra una rosa di 30 dipendenti già coinvolti a diverso titolo nel Sistema di Prevenzione e Protezione.

Il percorso di formazione si era quindi focalizzato non solo sull'ambito delle materie che sarebbero diventate oggetto delle docenze, ma soprattutto sull'area della comunicazione, delle dinamiche di gruppo e della didattica, affinando le capacità del futuro docente di trasmettere ai discenti i contenuti di sua conoscenza in maniera efficace.

Per la presente attività di formazione comportamentale finalizzata alla riduzione del rischio aggressioni, si è quindi previsto di coinvolgere il Gruppo di eccellenza per la formazione sulla salute e sicurezza il quale, a sua volta, ha avuto successivamente la possibilità di formare tutti i restanti lavoratori a rischio sull'intero territorio nazionale.

Il percorso formativo

Per individuare un percorso formativo ottimale sia in termini di efficacia che di rispondenza alla legislazione vigente, si è ritenuto opportuno far riferimento all' "Accordo Stato-Regioni sulla formazione per la Sicurezza", il quale sottolinea le tre caratteristiche fondamentali che devono essere possedute da un docente-formatore in materia di salute e sicurezza sul lavoro: conoscenza, esperienza e capacità didattica.

Per questo motivo, come era successo l'anno prima nel corso di "Formazione formatori per la sicurezza" ci si è focalizzati non solo sulle capacità di comprensione di contesti a rischio aggressione e sui comportamenti atti a ridurre tale rischio. Ancora una volta, hanno avuto un ruolo centrale le attività di comunicazione e di gestione delle dinamiche di gruppo finalizzate anche allo sviluppo della comprensione empatica del proprio interlocutore, affinché i partecipanti potessero sperimentare su se stessi ciò che successivamente avrebbero dovuto tramettere in termini di conoscenze e competenze ai loro discenti.

Metodologia e tecniche utilizzate

Il corso ha previsto l'utilizzo quasi esclusivo di tecniche di formazione interattiva, con l'ausilio di materiale audiovisivo, role playing, esercitazioni, simulazioni. È stato ritenuto opportuno utilizzare una metodologia di tipo attivo-partecipativa finalizzata al diretto coinvolgimento dei partecipanti, al fine di permettere a ciascuno di loro di individuare i propri stili di docenza personali più efficaci. I contenuti specifici e le modalità di veicolarli al meglio sono stati appresi attraverso la sperimentazione diretta degli strumenti che i docenti avrebbero successivamente utilizzato in aula per formare i lavoratori.

La maggior parte del materiale formativo è stato ideato nell'ottica di poter essere utilizzato dagli stessi partecipanti nelle aule nelle quali avrebbero avuto il ruolo di formatori. Inoltre, è stata redatta una sorta di "vademecum" contenente le "Regole auree di comportamento per la riduzione del rischio aggressione". Tale documento aveva la finalità di riassumere i comportamenti chiave da mantenere in situazioni di rischio e, soprattutto, i comportamenti da evitare a fronte di aggressioni verbali, al fine di limitare il rischio di diventare, più o meno involontariamente, degli istigatori all'aggressione fisica. Tale vademecum ha rappresentato un importante strumento di tutela sia per

i lavoratori che per il Datore di Lavoro, il quale ha potuto presentare tale documento in occasione di alcune ispezioni nell'ambito della Salute e Sicurezza da parte degli organi competenti.

Contenuti del corso

Per questioni organizzative, l'azienda ha posto il vincolo di limitare il tempo di formazione ad una sola giornata. Per questo motivo si è previsto di strutturare il corso in 2 moduli distinti di 4 ore, concordando però con l'azienda lo svolgimento di un follow-up di 8 ore a distanza di non meno di due mesi e non più di quattro mesi, al fine di permettere un confronto in aula sulle difficoltà riscontrate dai partecipanti nello svolgere le attività di formazione sul territorio.

I due moduli previsti per il corso sono stati:

- Riconoscimento delle situazioni di rischio;
- Modifica comportamentale per la riduzione del rischio.

MODULO: Riconoscimento delle situazioni di rischio

Il presupposto dal quale si è partito è che la prevenzione del rischio deve prevedere, in prima battuta, il riconoscimento delle situazioni specifiche in cui tale rischio si presenta. Nel caso del rischio aggressione, tale riconoscimento si ottiene unicamente attraverso una corretta interpretazione della tipologia di interlocutore e del suo stato d'animo. Esistono infatti segnali non solo verbali, ma anche para-verbali e meta-verbali, che permettono di comprendere la presenza di un rischio e la probabilità bassa, media o alta che venga agita una aggressione da parte del proprio interlocutore.

Il modulo ha avuto quindi la finalità di formare i discenti a “leggere” i comportamenti e gli atteggiamenti del proprio interlocutore, cercando di comprendere con la maggior precisione possibile il suo stato emotivo.

MODULO: Modifica comportamentale per la riduzione del rischio (4 ore)

Una volta affinata la capacità di riconoscere il livello di rischio aggressione (alto, medio o basso) attraverso una corretta interpretazione del contesto e delle reazioni emotive dell’interlocutore, la reale prevenzione del rischio aggressione può essere raggiunta solamente attraverso la modulazione del comportamento sulla base della situazione specifica in cui ci si trova e della tipologia di interlocutore con il quale si interagisce.

Il modulo quindi ha avuto l’obiettivo di far sperimentare ai discenti le diverse modalità comportamentali da mettere in atto a seconda della persona con la quale si sta interagendo.

Follow-up a distanza (8 ore)

La giornata di follow-up è stata realizzata a distanza di circa 4 mesi, in modo da dare il tempo a tutti i partecipanti di svolgere almeno 3 sessioni di formazione ciascuno in qualità di docenti. L’obiettivo principale è stato quello di affrontare in aula le problematiche riscontrate nelle attività di formazione svolte da parte dei discenti a favore dei lavoratori.

In questo caso è stata privilegiata la tecnica degli auto-casi.

In tal senso, è stato richiesto ai discenti di inviare al docente, almeno due settimane prima dello svolgimento dell’incontro, il racconto di uno o due casi specifici che avrebbe voluto discutere in aula, nei quali si erano ritrovati in difficoltà.

I partecipanti erano stati preventivamente avvertiti che probabilmente non sarebbero stati affrontati tutti i casi e che il docente avrebbe messo in ordine di priorità i casi secondo il principio di maggiore utilità per l'intero gruppo.

Per affrontare i casi, sono state approntate specifiche esercitazioni che potessero provocare nei partecipanti vissuti simili a quelli avuti dalla persona che aveva segnalato il caso, utilizzando, ove possibile, audiovisivi e role playing.

Per verificare l'efficacia della formazione svolta dai membri del Gruppo di eccellenza per la formazione sulla salute e sicurezza è stato effettuato un sondaggio ai lavoratori sul territorio che avevano partecipato ai corsi di formazione da loro effettuati.

Il risultato emerso ha confermato un aumento complessivo della self-confidence dei lavoratori nello svolgimento delle attività a contatto con l'utenza e la sostanziale diminuzione del timore nello svolgere tali attività.

Inoltre, nonostante l'aumento del numero assoluto di reazioni verbali offensive da parte dell'utenza, non si sono registrati eventi di aggressione nei successivi due anni.

5. Conclusioni e buone prassi

Come è facile comprendere da quanto fino a qui illustrato, la violenza sul luogo di lavoro è quasi sempre una conseguenza esasperata di un problema comunicativo, una mancanza di comunicazione efficace, amplificata da un'incapacità di gestione del conflitto delle parti interessate, ove gli aspetti culturali rivestono un'importanza notevole.

L'integrazione fondamentale tra la competenza comunicativa e la comunicazione interculturale risiede nella capacità di "completare" le competenze mentali nell'agire nel mondo, ovvero conciliare abilità linguistiche ad abilità relazionali. La comunicazione interculturale,

pertanto, è un continuo processo di negoziazione tra i significati culturali che è possibile solo attingendo ad abilità processuali-relazionali che vanno allenate:

- ✓ sapere osservare
- ✓ sapere relativizzare
- ✓ sapere sospendere il giudizio
- ✓ sapere ascoltare attivamente
- ✓ sapere comunicare emotivamente (empatia ed exotopia, ovvero la capacità di riconoscersi diversi dagli altri e riconoscere la loro diversità)
- ✓ sapere negoziare i significati (rispettare le differenze ed essere consapevoli che esistono stereotipi e pregiudizi che hanno una funzione spesso fuorviante nell'economia mentale).

L'opportunità offerta dalla comunicazione interculturale è, quindi, quella di “guardare meglio gli altri grazie a uno sguardo più attento, ma, ancora prima, guardare meglio noi stessi attraverso gli altri, potendo disporre di angolazioni plurali e inaspettate, valorizzando il maggior potenziale di differenze rappresentate da lingue e linguaggi diverse” (Baldoni; Caon, 2015), in termini non rigidi e non schematici, ma creativi, imprevedibili ed emotivamente partecipativi.

I percorsi formativi finalizzati alla prevenzione della violenza sul luogo di lavoro, sopra descritti, hanno sempre un focus sul partecipante e sul suo coinvolgimento diretto.

Il lavoratore, infatti, è quasi sempre la prima e la più autorevole fonte di proposte utili alla prevenzione e alla gestione del rischio aggressione (e dei rischi sul luogo di lavoro, in generale).

Il punto cruciale è se l'organizzazione stessa sia in grado di dare voce alle proprie risorse, di prenderle in considerazione, di farsi carico delle segnalazioni e proposte al fine di attuare procedure di miglioramento.

Invece troppo spesso l'organizzazione è percepita come poco presente e poco consapevole dei disagi del lavoratore, il quale sempre più spesso dimostra un senso di accettazione della quotidiana esposizione al rischio aggressione, come implicito alla propria mansione.

La comunicazione efficace; la comunicazione interculturale; le tecniche di disimpegno; la gestione dell'emotività; la gestione del conflitto e l'abilità di negoziazione sono strumenti utili alla prevenzione se sono accompagnati da un'attività di facilitazione da parte del docente, finalizzata a favorire il confronto e la riflessione per trarre una consapevolezza di se stessi, prima ancora di una consapevolezza situazionale.

Ecco, quindi, come un rischio potenzialmente disastroso come quello della violenza sui luoghi di lavoro, può diventare un'opportunità di rinnovamento per l'organizzazione stessa: un'analisi del clima organizzativo mirata a sviluppare e/o potenziare competenze; a diffondere strategie di prevenzione e azioni tali da ridurre le conseguenze negative sui processi aziendali (menzionate in precedenza) e soprattutto un percorso di diffusione della cultura della sicurezza il cui output tangibile sia l'accrescimento delle performance.

Le attività di de-briefing che vanno svolte sempre a seguito di attività svolta dai discenti, permettono di contestualizzare l'esperienza formativa alla sfera lavorativa, con effetti anche a lungo termine; in tal modo è possibile favorire la "messa in pratica" delle "nuove" risorse personali che ogni persona ha scoperto di possedere, anche al di fuori dell'aula, favorendo performance elevate nella sfera professionale.

Va tenuto conto che il tipo di formazione qui presentato attraverso le esperienze è stato rivolto al personale coinvolto nelle attività a rischio. Altri filoni di intervento formativo devono necessariamente vedere coinvolti, con obiettivi e contenuti diversi, il management di prossimità (supervisor), il management decisionale (Direzione) nonché gli specialisti interni che si occupano della prevenzione per la sicurezza e salute.