



Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro

SMART WORKING, SERVONO CULTURA E REGOLE PER TUTELARE BENESSERE E PRODUTTIVITÀ

In attesa delle nuove regole nazionali ed europee, continua il lavoro agile.

Gli esperti avvertono: si tratta di una opportunità storica, ma affinché la qualità della salute e delle prestazioni dei lavoratori e la produttività delle aziende non ne risentano servono interventi volti a disciplinarlo. Ancora troppa disparità di genere, anche nella gestione del lavoro da casa.

Roma, 28 settembre 2020 – Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto **due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile'**: da un lato la **cultura** di questa modalità di lavoro, dall'altro **regole chiare** che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea **Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico**, «**Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta**. La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un *acting out* necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. **Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche**. Ed è necessaria anche un'attenzione alle **esigenze specifiche di cui le persone che si approcciano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari**».

Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa **serve** per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «**Una riorganizzazione del lavoro**, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa **Pier Giovanni Bresciani**, Presidente Siplo (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «**Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa**. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge **Pier Giovanni Bresciani**.

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: **se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici**», premette **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, «**C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi.** Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, **bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale**».

Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la **motivazione**, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più *durante* l'attività ma prevalentemente *dopo* il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. **Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente:** costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge **è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi.** Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo **smart working** declinato al femminile, **c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche**», aggiunge Fabio Tosolin.

Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, **mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del *giving/receiving feedback*, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione.** Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è **evitare di prescrivere atteggiamenti** espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i *comportamenti* con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche **spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità**, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, **andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione.** Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in *Organizational Behavior Management* permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

Partecipanti al Tavolo Tecnico ENPAP

A far parte del Tavolo Tecnico di ENPAP sulla Psicologia del Lavoro applicata alla sicurezza ci sono - oltre al Presidente ENPAP **Felice Damiano Torricelli**, alle consigliere **Stefania Vecchia** e **Chiara Santi** del CdA ENPAP, ai colleghi **Paolo Campanini**,

Federico Conte e **Luca Pezzullo** del Consiglio CIG ENPAP - gli Psicologi **Cristian Balducci**, docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Bologna; **Pier Giovanni Bresciani**, Professore a contratto di Psicologia del Lavoro all'Università di Urbino, ha insegnato nelle Università di Bologna, Genova e Trento ed è Presidente della SIPLO (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione); **Carlo Bisio**, che ha insegnato presso l'Università di Milano Bicocca e altri atenei, ha un Master in ergonomia e il Diploma NEBOSH, è Graduate Member of IOSH e consulente e formatore specializzato nel management della sicurezza e del benessere organizzativo; **Fabio Lucidi**, preside della Facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università "La Sapienza"; **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano e in altre Università, Presidente di AARBA e AIAMC (che insieme costituiscono l'Italy Associate Chapter of ABA International).

Contatti: Addetto Stampa ENPAP

Antonella De Minico

Tel. 339.8971255

Email: ufficiostampa@enpap.it - deminicoanto@gmail.com