

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. Quaglinò 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.