

Gianpaolo Grassi

Sviluppo processi e sistemi per la sicurezza e la salute del lavoro



Resilienza SSL e sistema sociotecnico aziendale

La crisi pandemica ha definitivamente sancito la popolarità di un termine che fino a qualche anno fa era appannaggio quasi esclusivo della metallurgia: resilienza.

Del suo concetto si sono appropriati poi molti altri settori e discipline, prime fra tutte la psicologia e la sociologia, che fanno a gara nel declinare come resilienti i propri programmi e proposte.

Tralasciando sfumature semantiche ed etimologiche varie, per quanto riguarda le organizzazioni e nello specifico il particolare tipo di organizzazione di nome azienda, si può approssimare il concetto nella capacità di anticipare il cambiamento, di gestire cioè una deviazione, sia prevista che inattesa, neutralizzando rischi e cogliendone opportunità.

Un'ormai consolidata definizione descrive poi le aziende come *“entità sociali, guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività/risorse e interagenti con l'ambiente”*.

In termini di *design organizzativo* tale descrizione è rappresentabile come un sistema “sociotecnico”, costituito cioè dall'interazione tra due sottosistemi, uno di natura “socia-

le” e l'altro “tecnica”, la cui composizione è sommariamente indicata in figura 1.

È possibile rappresentare da un altro punto di vista il sistema sociotecnico raffigurandolo come insieme di componenti “hardware e software”. L'hardware sono gli elementi concreti, visibili e oggettivamente descrivibili da osservatori diversi (strutture, processi, fattori produttivi, tecnologie, risorse umane e altro) e il software gli elementi “psicologici”, non tangibili (cultura, identità, norme di gruppo, immagine, percezioni, relazioni tra individui, contratto psicologico ecc.) non sempre visibili e uniformemente definibili.

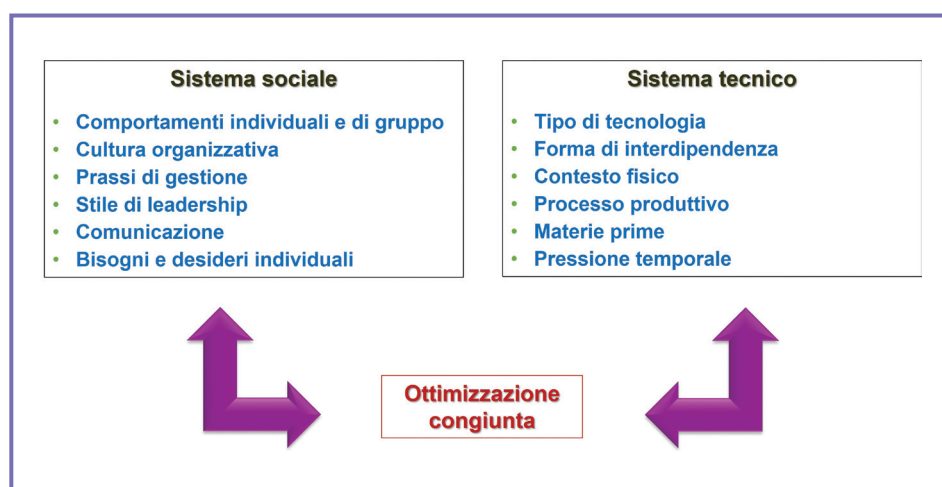


Figura 1. L'approccio sociotecnico.

Per le organizzazioni la resilienza consiste sostanzialmente nell'ottimizzazione congiunta dei due sottosistemi.

Il sottosistema tecnico non verrà discusso in questo articolo, ma non certo perché ritenuto un argomento poco importante. Sebbene infatti già dalla fine degli anni '70 sia ormai definitivamente verificata l'insufficienza di un approccio puramente "tecnistico" alla Sicurezza e Salute sul Lavoro (SSL), il contributo che la tecnica e le tecnologie continuano a fornire alla SSL rimane comunque un apporto indispensabile.

Il coordinamento e il controllo

Avendo, anche se grossolanamente, individuato il "cosa" delle attività di un'organizzazione aziendale, è ora necessario descrivere il "come".

Approssimando si può dire che tre sono le qualità necessarie per una sana attività aziendale: efficacia, efficienza ed equità.

Efficacia intesa come capacità di sostenere gli obiettivi strategici, *efficienza* come rapporto fra risultati ottenuti e risorse impiegate ed *equità* come capacità di mantenere fra le persone un livello di adesione coerente con gli obiettivi. Quest'ultima è, per molti aspetti, il punto focale del corretto approccio alla SSL come fenomeno soprattutto culturale oltre che tecnico e organizzativo. Una definizione di *cultura* potrebbe essere "somma delle credenze, valori, comportamenti e competenze che un gruppo sociale ha sviluppato nel tempo per garantire la sua sopravvivenza" e viene spesso rappresentata come in figura 2. In altri termini, la cultura di un'organizzazione è ciò che determina cosa è "dentro" e cosa è "fuori", cosa è lecito e cosa non lo è, cosa vale e cosa non vale, chi siamo noi e chi sono gli altri, come ci "riconosciamo" fra di noi e come collaboriamo per la sopravvivenza. Il valore assoluto della salute e sicurezza della persona, carico di contenuti etici, è quindi il pilastro fondante di una cultura della SSL avanzata.

Nella particolare realtà del lavoro deve però essere considerata un'altra dimensione, che appartiene al titolare di questo valore: il lavoratore.

A lui è riconosciuto innanzitutto il *diritto di azione*, ovvero la facoltà di comportamenti finalistici e liberi, funzionali o disfunzionali rispetto agli obiettivi dell'organizzazione.

Corollario del punto precedente è la sua possibilità di mettere in atto *comportamenti opportunistici*, intesi come perseguimento del proprio interesse, anche con la frode.

Genesi dei due punti precedenti è la *doppia relazione*, economica e sociale, con l'azienda, la cui natura è quella del *contratto*, ovvero di un rapporto definito nella prestazione e nella controprestazione.



Figura 2. Doppia natura dei componenti cultura.

Come già illustrato in passato da queste stesse pagine, tra lavoratore e azienda oltre al contratto formale, di natura giuslavoristica, è possibile individuare un secondo tipo di contratto, informale e implicito. È il contratto "psicologico", costituito dalle attese reciproche circa le prestazioni del lavoratore da parte dell'azienda e dell'erogazione di adeguati riconoscimenti dell'azienda da parte del dipendente. Mentre il contratto formale stabilisce livelli di prestazione minima a fronte di ricompense prestabilite, nel contratto psicologico si tratta di prestazioni aperte, non programmabili a fronte di riconoscimenti ulteriori a quelli del contratto formale.

Si pone quindi il problema, centrale e di grandissima complessità per la gestione della SSL, di scegliere il tipo di controllo più adeguato alla luce di tali caratteristiche dell'individuo lavoratore.

