**L’azienda EC. e un monitoraggio critico**

Giuseppe Carollo, il 10 Aprile 2020

Scrivo questo resoconto al fine di pensare con colleghi e docenti al lavoro che svolgo presso l’azienda EC. L’azienda si occupa di salute e sicurezza sul lavoro, in due modi distinti: una parte si occupa di misurazioni di rischi per la sicurezza: rischio chimico, biologico, vibrazioni, rumore, etc. Questa parte dell’azienda è formata da 5 tecnici. Una seconda parte è l’area psicologica e si occupa principalmente di formazione e valutazione legate allo stress lavoro correlato. Vedremo in seguito il legame tra le due aree. In questa area lavoriamo in 4.

Scrivo, inoltre, in seguito a un monitoraggio particolarmente critico. Nonostante l’angoscia legata a questo evento, penso che mi sia servito per capire meglio il momento che sto attraversando in rapporto alla mia azienda. Propongo in questo resoconto di partire dal monitoraggio, per poi collegarmi al lavoro.

Durante il monitoraggio in sottogruppo, con conduttori prof.sse Paniccia e Atzori, mi collego al discorso che si sta facendo, relativamente a scissioni e integrazioni con le quali ognuno di noi si sta confrontando nel proprio lavoro, e che il periodo di quarantena sembra aver accelerato. Penso al lavoro che sto facendo su un nuovo blog di EC., nel quale proporre articoli di salute e sicurezza sul lavoro. Graficamente non sono una cima, per quanto io ci provi; mi piace molto invece occuparmi della parte redazionale. La strategia presa è quella di proporre articoli su temi di attualità, oppure a partire da esperienze di lavoro. Scrivendo, EC. dichiara di esistere nel mercato della sicurezza sul lavoro e allo stesso tempo propone un suo approccio. Se la creazione di un blog ha coinciso con il periodo di quarantena, questo lavoro sta permettendo di intervenire su problemi che da molto tempo erano in cantiere, due in particolare: la resocontazione di lavori fatti, a partire dai quali definire un approccio specifico; il confronto tra colleghi di aree diverse dell’azienda.

Durante il monitoraggio, piuttosto che declinare questo discorso, mi faccio prendere da un argomento che sentivo molto confuso. Recentemente, la direttrice di un ospedale cliente ha richiesto al direttore di EC. di aiutarla nella messa in opera di un protocollo Covid: sembra che questo ospedale debba diventare un presidio Covid. Il direttore di EC. è chiamato in qualità di Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, una carica istituzionale presente in tutte le aziende, garante del buon andamento del lavoro in termini di rischi per la sicurezza; le aziende più grandi o più complesse terziarizzano questa funzione a un esperto esterno: è il caso dell’ospedale in questione, che ha incaricato direttore di EC. in qualità di RSPP. Il punto critico principale, emerso durante il monitoraggio, fa riferimento ai soggetti implicati nella domanda, prima ancora che al suo contenuto: facevo come se questa fosse stata rivolta agli psicologi. Dentro questa fantasia di consulenza, ho perso di riferimento il contesto, quindi per cominciare chi ha chiesto cosa a chi e con quali attese. Emergevano più che altro le mie attese, sganciate dal contesto di riferimento. Attese che, ripensandoci, erano quelle del gruppo di psicologi di EC., non solo le mie, legate alla possibilità di intervenire in un contesto Covid (con il fascino e il terrore che questa fantasia porta con sé). Penso a quanto detto dal prof. Carli il giorno seguente: se la metodologia proposta non è legata all’obiettivo, il rischio è quello di impazzire.

Passo al contesto aziendale, ripercorrendo alcune tappe in senso cronologico. Inizio a collaborare con EC. circa un anno fa. Federica Melis, allieva SPS nel mio stesso anno, mi introduce nell’azienda, in cui lei lavora da molto tempo. Oltre ad essere compagni di vita, Federica fa riferimento a me per l’esperienza che ho cumulato nel contesto aziendale. Dico questo perché in EC. si intrecciano vari legami affettivi che vanno oltre il contesto lavorativo. Un tema importante è, a mio modo di vedere, non farsi prendere dal familismo che questi rapporti evocano e comportano. Lascio in sospeso questo punto e lo riprendo più avanti.

Dal mio ingresso in EC. mi sono occupato principalmente di valutazioni stress correlato, formazioni al management, in particolare per grandi catene del Retail. È un lavoro che mi piace molto. Provo a sintetizzare la metodologia che si utilizza in EC.: gli psicologi si propongono come consulenti rispetto a problemi portati dalla committenza, proponendo di intervenire su rapporti organizzativi a partire dalla definizione di culture del lavoro. Questo implica un lavoro a monte, nella definizione del setting di intervento, molto importante: capire chi ha una domanda, con quali attese e quali sono gli interlocutori, per poi declinare in un secondo momento la propria proposta esplorativa nel contesto organizzativo. Tutto questo, entro un contesto normativo per nulla facilitante, quello dello stress lavoro-correlato. Si tratta di un mandato che da una parte permette di sollecitare il dibattito e l’intervento su problemi organizzativi; d’altra parte, confonde prescrittivamente fatti e vissuti. Molto spesso i mandati sociali, nella loro generalità e normatività, possono proporre una confusione su fatti e vissuti, e quindi su diverse definizioni dell’oggetto sociale e sulle metodologie di intervento possibili; nel campo dello stress lavoro-correlato, d’altronde, questa confusione sembra essere prescritta a monte, come se non si possano districare fatti fisiologici, biologici, operativi, da problemi culturali e di relazioni tra persone entro un’organizzazione. Gli psicologi di EC., rispetto a questo, propongono comunque un approccio sufficientemente definito, nel quale è possibile riconoscersi. Lo scambio nell’équipe è frequente e interessante: si parla di nuove domande, ipotesi di intervento, criticità nelle quali ci si è imbattuti durante gli interventi. È un lavoro che mi piace e in continua evoluzione, in termini di nuovi obiettivi su cui lavorare. Penso che non sia facile trovare contesti lavorativi che svolgono consulenza organizzativa, e ancor meno che lo fanno a partire da un’attenzione alle culture come oggetto di intervento. Nel corso di questo anno ho avuto sempre più lavoro, tanto da lasciare ciò che facevo precedentemente per dedicarmi a questo.

In particolare, nel contesto del retail abbiamo identificato un problema sul quale ci sembra di poter aiutare molto i nostri clienti. Uno, in particolare, una grande azienda della gdo, sta investendo molto sul rapporto con il cliente che gli operatori possono sviluppare, come alternativo alla vendita on line o al prezzo più basso. Grazie alle molte valutazioni svolte nell’ultimo anno nei negozi, ci siamo accorti man mano che un problema trasversale è relativo alla mancanza di categorie psicosociali per stare in un rapporto esplorativo con i clienti; in particolare ritroviamo questo problema negli operatori che sono a contatto diretto con il cliente. È come se l’azienda richiedesse una competenza relazionale, psicologica, a persone assunte per ordinare scaffali. E non si tratta di personale con grande anzianità. Definiamo il problema come culturale e lo proponiamo alla committenza. Mettiamo in evidenza la complessità dei vissuti che gli operatori si trovano a vivere, dando parole e sistematicità a ciò che viene riportato come sensazioni confuse, di cui la lamentazione è l’esito più scontato. I primi riscontri sono positivi e interessati a ciò che diciamo. Incominciamo, a gennaio, a svolgere i primi interventi formativi su alcuni negozi, con entusiasmo… finché non arriva il coronavirus e i relativi decreti ministeriali, che bloccano tutto.

Le attività di EC. presso le aziende clienti si sono bruscamente arrestate. Questo, oltre alla delusione per tutto ciò che si stava costruendo, comporta una situazione economica critica.

Con il passare di qualche giorno di stordimento dai primi decreti, il gruppo di psicologi ha pensato di mettersi all’opera in rapporto ad alcuni obiettivi nuovi, che abbiamo pensato come un investimento sul futuro. Quello che mi sembra maggiormente percorribile fa riferimento a una capitalizzazione del lavoro svolto sin qui in contesti di diverso tipo. I clienti di EC., infatti, provengono da diversi settori. I problemi che emergono con le valutazioni da stress lavoro-correlato fanno emergere diversi problemi a seconda di questi contesti, ma è come se solo recentemente si stesse sentendo il bisogno di definirli nelle loro differenze. Questo lavoro, in ipotesi, ci permetterà di avere un approccio maggiormente chiaro e un ruolo più propositivo in rapporto al mercato, a nuovi e vecchi clienti.

Come dicevo prima, mi propongo come referente per la costruzione di un blog, quanto meno per la sua parte redazionale. Per quanto io ci provi, le mie proposte grafiche vengono sistematicamente bocciate! Va bene così. In questo clima di delusione, misto alla rabbia e al timore che l’azienda possa non risollevarsi, emerge una domanda da parte di un’azienda cliente: si tratta di un contesto a forte componente burocratica, la cui Responsabile risorse umane richiede di lavorare sulla collaborazione e cooperazione, in questa fase di quarantena. Chiedendo qualcosa in più, capiamo che lo smart working ha reso palese i rapporti fondati sull’indifferenza e l’individualismo dei lavoratori, che da casa non si cercano tra di loro, aspettano che venga loro detto cosa fare, uno alla volta dal proprio manager diretto. Le ore a disposizione per l’intervento non sono tante: si utilizzano ore dedicate alla formazione per la sicurezza come contenitore (6h obbligatorie ogni 5 anni per tutti i lavoratori). Proponiamo di esplorare il problema con il middle management, per poi proporre corsi specifici ai lavoratori, a partire da ciò che emergerà e dalle ipotesi da costruire insieme alla committente.

Un piccolo spunto, che però ci sta facendo riflettere molto. E se proponessimo interventi simili ad aziende con alta componente di smart working? Ci stanno venendo nuove idee.

Dicevo, all’inizio del resoconto, che EC. si compone di due parti distinte: i tecnici, che svolgono misurazioni; l’area benessere organizzativo, composta da psicologi. La separazione tra le due aree è funzionale e ha il suo senso: ogni area ha individuato i suoi limiti di intervento, molto diversi tra loro. Perché rimanere insieme, allora? L’azienda è tenuta da legami familiari, in cui è difficile districarsi. Il discorso su uno sviluppo in un senso piuttosto che in un altro è annoso. Le due direzioni possibili sono: separazione definitiva in due aziende distinte; integrazione maggiore tra le due aree. Non riuscendo a definire una rotta, si sta dentro una situazione di convivenza forzata, in cui sembra esserci il desiderio di separarsi e il divieto di poterlo fare.

Da parte mia, penso che entrambe le strategie sarebbero interessanti e percorribili. Ciò che è fastidioso e dispendioso è invece la situazione attuale, che prende energie, nello spreco del non trovare soluzioni. In questi mesi ho costruito la mia posizione, per quanto concerne il dibattito interno: intanto, di fondo cerco di mantenermi estraneo a questo dibattito. Quando mi viene chiesto un parere, o vengo utilizzato come interlocutore casuale, trasformo la tendenza a schiacciare il senso su questioni familiari in un problema di competenze da acquisire. Sono convinto, infatti, che per quanto la situazione appaia problematica rispetto a ruoli affettivi agiti, il problema meno evidente ma sostanziale sta nell’identificare competenze e persone adatte a certi scopi. La speranza piccola c’è che questo dibattito, con la quarantena e con le difficoltà economiche in corso, possa esitare in una nuova strategia.