

# Coinvolgere i lavoratori: costruire un gruppo di lavoro

(Traduzione e adattamento da “Drug-free Workplace kit” – SAMHSA  
<http://www.samhsa.gov/workplace/workplace-programs>)

Ogni contesto lavorativo è una comunità unica e complessa. Ci sono differenze nella mission, nella dimensione, nella struttura organizzativa, nei carichi di lavoro, ecc. Ma soprattutto ci sono differenze a livello della cultura aziendale, dei valori, delle abitudini, degli elementi di stress e delle modalità di gestirli. Ogni azienda ha le proprie sfide legate alla gestione della salute e del benessere ed è colpita, in modo diverso, dai problemi legati al consumo di sostanze che possono mettere a rischio i lavoratori, nuocere al loro umore, danneggiare l’immagine pubblica dell’azienda, ridurre la produttività.

Non esiste un modello unico, valido per tutti, per realizzare efficacemente un contesto lavorativo drug-free. Ogni organizzazione deve costruire il proprio programma su misura, rispettando i vincoli normativi e tenendo in considerazione i bisogni e le caratteristiche dei propri lavoratori.

## Perché costruire un gruppo di lavoro?

La collaborazione e la condivisione delle responsabilità sono un elemento chiave del successo di una policy e di un programma aziendale drug-free. Se possibile, è meglio costruire consenso in merito alla policy e al programma cercando suggerimenti da parte dei lavoratori, fin dall’inizio. Inoltre, se i lavoratori partecipano al processo di sviluppo e applicazione della policy e del programma possono sperimentare un senso di appartenenza ed è più probabile che ne rispettino le richieste.

Inoltre, pianificare e attuare una policy e un programma per ottenere un contesto lavorativo drug-free non è un lavoro che possa svolgere una persona singola. Un CdA o datore di lavoro dovrebbe cercare aiuto. Sarebbe utile:

- raccogliere informazioni in modo che la policy e il programma affrontino i problemi nel modo più opportuno. I problemi correlati al consumo di sostanze possono essere di vario genere. Alcuni sono più facili da individuare, altri sono più nascosti e possono non apparire legati al consumo di sostanze. A meno che il contesto lavorativo sia molto piccolo, è improbabile che qualcuno, in azienda, abbia un’idea precisa rispetto alla natura e all’estensione dei problemi alcol e droga correlati e sappia come affrontarli. È più probabile che ciascuno abbia in mano solo una parte di queste informazioni.

- Sviluppare le occasioni di sostegno ai lavoratori attraverso la policy e il programma per prevenire i problemi alcol e droga correlati e aumentare la probabilità che eventuali lavoratori con problemi utilizzino il programma per richiedere aiuto.

I lavoratori che comprendono e sostengono la policy e il programma drug-free seguono più facilmente le indicazioni della policy, aiutano i colleghi a rispettarla, partecipano alle attività previste dal programma e incoraggiano gli altri a farlo. Coinvolgere i lavoratori nella pianificazione della policy e del programma fin dall’inizio rappresenta una strategia per motivarli a sostenere il processo e coinvolgere i propri colleghi.

## **È proprio necessario un gruppo di lavoro?**

[...] Se non sussistono condizioni di emergenza che richiedono una presa di decisione veloce e unilateralmente, si possono ottenere risultati migliori a costi più contenuti utilizzando un approccio basato sulla costruzione di un gruppo di lavoro e orientato al coinvolgimento dei lavoratori e dei rappresentanti sindacali. Questa strategia enfatizza il supporto attivo da parte dei lavoratori e il loro coinvolgimento come la chiave del successo. Gli studi di settore segnalano l'efficacia di questo modello.

## **Chi dovrebbe fare parte del gruppo di lavoro?**

La grandezza e la composizione del gruppo di lavoro dipende dal numero di lavoratori e dalla struttura dell'azienda. Se l'azienda è molto piccola, può essere composto dal datore di lavoro e da un rappresentante dei lavoratori, se l'azienda è molto grande è utile costituire un gruppo di lavoro più ampio (magari organizzato in sottogruppi) in modo che sia rappresentativo di ogni settore.

Gli obiettivi del gruppo di lavoro sono:

- Avere una visione più realistica possibile della dimensione e dei problemi alcol e droga correlati presenti in azienda e individuare il modo migliore per affrontarli;
- Sviluppare, applicare e sostenere la policy e il programma drug-free.

Nel gruppo di lavoro dovrebbero partecipare i lavoratori che:

- Sono in grado di dare informazioni affidabili sui problemi alcol e droga correlati (non informazioni basate su ciò che la dirigenza vorrebbe sentirsi dire);
- Siano rappresentativi del resto dei lavoratori, esprimendo le eventuali diversità culturali e etniche;
- Credono che una policy e un programma per favorire un'azienda drug-free siano degli strumenti adeguati per creare un contesto lavorativo più sicuro, in grado di proteggere la salute dei lavoratori e di aumentare la produttività;
- Credono che sia opportuno incoraggiare i colleghi a cercare aiuto se ne hanno bisogno;
- Godono della fiducia della dirigenza e del resto dei lavoratori;
- Hanno buone capacità comunicative;
- Sono ben informati rispetto alle questioni generali relative al personale e rispetto alle politiche che la dirigenza aziendale persegue nella gestione del personale;
- Sono a conoscenza delle normative in materia di sicurezza.

È improbabile che tutti i membri del gruppo di lavoro possiedano tutte queste caratteristiche. Se il gruppo di lavoro, nel suo insieme, mostra tutte queste caratteristiche, può essere considerato un buon gruppo. Se presenti in azienda, sarebbe utile che partecipassero ai lavori anche le seguenti figure:

- Amministratore delegato
- Dirigenti
- Capi intermedi
- Rappresentanti sindacali
- Responsabile risorse umane
- Responsabile comunicazione
- Responsabile formazione
- Rappresentanti della sicurezza
- Medico competente

In alcune circostanze, può essere utile affiancare al gruppo di lavoro anche alcune figure esterne, per esempio in caso di complicazioni legali, di una cultura particolarmente radicata di consumo di sostanze in azienda, di particolari conflitti e/o mancanza di collaborazione.

### **Cosa dovrebbe fare il gruppo di lavoro?**

I quattro compiti principali del gruppo di lavoro sono:

1. Ricostruire una fotografia il più realistica possibile del problema droga in azienda raccogliendo informazioni dai colleghi attraverso incontri informali o semplici questionari anonimi, ecc.;
2. Condividere la fotografia e i dati raccolti sul problema del consumo di sostanze in azienda;
3. Condividere il contenuto e il linguaggio della policy rispetto ai problemi che si intende affrontare;
4. Condividere gli elementi principali del programma drug-free e le azioni che saranno realizzate, promosse e valutate.

Il modo in cui il gruppo di lavoro riuscirà a realizzare tutto ciò dipende da diversi elementi tra cui il numero dei lavoratori, la struttura dell'azienda, ecc.. Non esiste un modo corretto, applicabile in tutte le situazioni.

Di seguito sono elencati alcuni esempi dei possibili approcci utilizzabili:

Organizzazioni di piccole dimensioni: tutti i lavoratori potrebbero essere coinvolti, a diverso titolo, all'interno del gruppo di lavoro. Il datore di lavoro e un suo incaricato, rappresentante dei lavoratori (ad esempio il responsabile del personale, se c'è), potrebbero organizzare un incontro in cui annunciare a tutto il personale l'intenzione di realizzare una policy e un programma drug-free, spiegando gli elementi di base che la compongono. Nella stessa occasione è possibile spiegare anche l'intenzione di coinvolgere tutti, a diverso titolo, nello sviluppo e nell'applicazione della policy e del programma.

Il datore di lavoro e il suo incaricato potrebbero preparare un breve questionario anonimo facendo domande sul consumo di sostanze, su altre questioni che possono mettere a rischio la sicurezza dei lavoratori e ridurre la produttività, sugli aspetti principali che riguardano la policy e il programma drug-free. Può essere chiesto ai lavoratori di rispondere entro una settimana. Successivamente è utile fare una sintesi dei dati raccolti e restituire i risultati a tutti i lavoratori. L'obiettivo di questa restituzione è creare consenso rispetto al problema e ai rischi del consumo di droga in azienda e alle strategie che possono essere messe in campo per affrontare la situazione. È possibile incontrare brevemente altre volte i lavoratori per aiutarli a familiarizzare con la policy, agevolandone l'accettazione.

Organizzazioni di medie dimensioni: è possibile incaricare di questo compito il responsabile delle risorse umane. Il gruppo di lavoro può inoltre includere un quadro e un rappresentante sindacale. È possibile raccogliere dati sul consumo in azienda attraverso un breve questionario anonimo e consultando materiale di letteratura. Il gruppo di lavoro potrebbe avere bisogno di incontrarsi settimanalmente per un paio di mesi per capire quale sia l'estensione dell'eventuale problema del consumo in azienda, trovare un accordo rispetto a quali possono essere i contenuti e gli

elementi portanti della policy e del programma drug-free e decidere quale possa essere il processo migliore per promuoverli e applicarli in azienda.

□ Organizzazioni di grandi dimensioni: è possibile incaricare di questo compito il vicepresidente o il responsabile delle risorse umane che dovrebbe redigere un piano d'azione sintetico di come si intende sviluppare e applicare la policy e il relativo programma. È utile che in questo piano sia indicato anche l'eventuale assunzione di un consulente esperto che assista a tutto il processo. L'incaricato potrebbe anche suggerire come ritiene opportuno comporre il gruppo di lavoro, la sua ampiezza e la sua struttura. Se l'azienda è articolata su più sedi di lavoro sarebbe opportuno avere nel gruppo un rappresentante per ognuna di esse. È possibile organizzare dei sottogruppi e chiedere ad ognuno di occuparsi di un aspetto del processo di sviluppo della policy (per esempio chiarire gli aspetti legali, valutare il livello di consumo in azienda, individuare gli elementi chiave, sviluppare il contenuto, promuovere e implementare la policy e il programma, monitorarne l'andamento). I dati sul consumo in azienda possono essere raccolti attraverso un breve questionario anonimo e consultando materiale di letteratura. Il gruppo e i sottogruppi potrebbero avere bisogno di incontrarsi settimanalmente fino a quando non avranno terminato il compito. I membri del sottogruppo che lavorano in sedi distaccate, potrebbero partecipare in videoconferenza.

La questione del consumo di droga all'interno del contesto lavorativo è una questione molto complicata e molto delicata. Nessuno ha tutte le risposte. Una policy aziendale e il relativo programma devono essere pensati specificatamente per un certo contesto, in base alle sue caratteristiche. Perché abbia successo è fondamentale avere l'aiuto dei propri lavoratori:

□ per comprendere la natura e le specificità del consumo in una certa azienda;  
□ per pianificare e implementare una policy e un programma che siano accettati e partecipati;

□ per promuovere un sostegno credibile alla policy e alle sue azioni applicative.

Che l'azienda sia grande o piccola, il gruppo di lavoro è l'elemento più prezioso per sviluppare una policy e un programma drug-free efficaci ed efficienti.