

## IL RUOLO DELLA NEGOZIAZIONE IN AMBITO SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

di Renata Borgato\*

**N**on è immediatamente intuitivo l'utilizzo della negoziazione in materia di salute e sicurezza nei posti di lavoro. Si pensa che bastino leggi o regole che dicono chi deve fare cosa. Se si applica questa logica e si rinuncia a negoziare - perché si ritiene che non sia opportuno o utile farlo o non si scorge quale potrebbe essere l'oggetto della negoziazione - si perde l'occasione per produrre miglioramenti anche consistenti nella vita lavorativa.

È meglio partire dal presupposto che la negoziazione, implicita ed esplicita, sia un'attività ineludibile, nella vita pubblica così come nella vita privata. Nelle più diverse forme essa attraversa la vita di relazione di tutti. Si negozia ogni qualvolta si è di fronte a interessi diversi e a risorse limitate, insufficienti per soddisfare tutte le parti in causa. *La negoziazione è infatti un processo di comunicazione nei due sensi con lo scopo di raggiungere una decisione comune.*

Abitualmente nei posti di lavoro, in materia di salute e sicurezza, non si devono negoziare le regole, ma può essere assai utile negoziare le *modalità di applicazione* delle regole, attività spesso trascurata, ma che può produrre effettivi miglioramenti, fosse solo in termini di chiarezza, soprattutto nell'attuale contesto di grandi cambiamenti. Peraltro spesso non negoziando dette modalità si lascia che altri le definiscano a proprio esclusivo vantaggio.

Per fare un esempio: è pacifico che la valutazione

dello stress lavoro correlato sia obbligatoria. Ma è la modalità con cui questa valutazione viene effettuata che fa la differenza in termini di risultato. E le modalità da adottare potrebbero essere oggetto di negoziazione.

Un altro terreno che amplia il campo delle possibili negoziazioni è quello legato alla pratica dello smart working. Come comportarsi concretamente, come gestire le relazioni con coloro con cui si lavora da remoto richiede tutta una serie di decisioni che sarebbe utile scaturissero da una negoziazione collaborativa, applicando cioè la ricerca del maggior utile di tutti i soggetti coinvolti.

Vanno definite le nuove modalità di interazione, funzionali ai risultati, ma anche rispettose delle diverse esigenze: Non bisogna dimenticare che lo smart worker non ha, in applicazione al d.lgvo 81/17, gli stessi vincoli temporali dei colleghi che non utilizzano questa modalità lavorativa e che, quindi, anche i tempi e i modi di coordinamento vanno definiti. Devono cioè essere negoziati e non stabiliti in modo unilaterale.

Per decidere di negoziare occorre aver acquisito la consapevolezza che la realtà è modificabile, ma anche che bisogna trovare la strada per avviare la modificazione voluta. E sapere che in campo entrano due aspetti: i contenuti e le relazioni e che ambedue sono negoziabili.

In quest'ottica dovrebbe apparire evidente che anche in una situazione data esistono oggetti di negoziazione e soggetti con cui negoziare: decidere di negoziare richiede di imparare non solo che la realtà è modificabile, ma soprattutto che bisogna trovare la strada per farlo.

E bisogna anche imparare che cosa si intende per negoziazione e accorgersi quando si sta conducendo una trattativa, una consapevolezza non scontata, soprattutto quando la negoziazione è informale.



\* Esperta di formazione

Questa consapevolezza aiuta a comportarsi strategicamente.

Negoziare, quando ci si accorge di farlo, porta vari vantaggi, primo tra tutti il senso di potere che deriva dal percepirsi come capaci di incidere sugli eventi che influenzano la propria esistenza. Ciò aumenta l'*internal control*, la percezione di autoefficacia e di autostima, stimola a essere proattivi e non reattivi, a rispondere con resilienza alle difficoltà e a sviluppare la propria *mindfulness*.

Il che costituisce una vera terapia di prevenzione dello stress o quantomeno di mitigazione di esso.

In materia di sicurezza, nel luogo di lavoro, il primo interlocutore è il Datore di Lavoro. Anche se, ovviamente, c'è un quadro di regole, è probabile che restino aspetti specifici, spesso marginali che possono essere negoziati per migliorare le proprie condizioni di lavoro e, di riflesso, di vita. È nella fase di riorganizzazione delle proprie modalità lavorative che è più probabile che emergano necessità o esigenze la cui percezione, successivamente, potrebbe essere appannata dall'abitudine ("ho sempre fatto così!").

Oltre al Datore di Lavoro ci si può trovare a negoziare con altri soggetti che vengono identificati in relazione ai diversi ruoli ricoperti. Per esempio un preposto, più o meno consapevolmente, negozierà sia con i soggetti sovraordinati per contribuire a definire le modalità di lavoro che con i soggetti che coordina. Persino nelle situazioni con modalità "comanda – controlla" ci sono spazi, seppur ristretti, di trattativa non a proposito del cosa fare, ma nel come farlo.

Nel passato la tipologia dei soggetti con cui si interagiva (e quindi con cui esisteva un possibile spazio di negoziazione) per lavoro era costituita prevalentemente da persone con cui si dividevano spazi e orari. Attualmente gli smart worker possono trovarsi nella situazione, in modo più o meno occasionale, di dover interagire con persone che non sono colleghi di lavoro, ma estranei e di occupare spazi condivisi con altre persone che a loro volta

hanno un proprio lavoro (lavoro in spazi di coworking). In questo caso le regole di cortesia non sempre sono sufficienti. Vale la pena stabilire regole condivise, rispettarle e chiederne il rispetto. Le piccole violazioni occasionali tendono a diventare permanenti e precisare fin dall'inizio ciò che è tollerabile e ciò che è fastidioso garantisce buoni rapporti nel tempo.

Se poi lo smart worker lavora nella propria abitazione, la negoziazione è più che mai necessaria per ridefinire le regole di convivenza. Senz'altro nel tempo si è collaudata con la o le persone con cui si convive una routine in relazione agli impegni di ciascuno, nella gestione degli spazi, dei tempi, delle incombenze dei diversi soggetti.

Ma non è la stessa cosa ritrovarsi con altre persone *dopo* il lavoro o *mentre* si lavora. Quando si lavora da casa non si interagisce con colleghi, con i quali, peraltro, non è scontato che i rapporti siano sempre armoniosi, ma con altri soggetti con cui esiste una relazione diversa, personale e preesistente. In ogni relazione si sono stabilite, più o meno informalmente, regole e abitudini ed è possibile che in questo nuovo contesto esse debbano essere modificate. Gli adattamenti necessari alla nuova situazione costituiscono lo spazio della negoziazione. Quanto più i vincoli logistici e temporali sono stretti (spazi ridotti, alta densità abitativa, conviventi con caratteri difficili o esigenze confliggenti, presenza di pargoli adorabili e adorati, ma spesso invadenti e rumorosi e il cane da portare a passeggio), tanto più è necessario stabilire nuove regole di convivenza. Possibilmente esplicite e formali. Una precisa definizione di esse può essere laboriosa, ma evita successive tensioni.

Ed evita uno stress che, a pieno titolo, può essere definito "lavoro correlato".

Riconoscere i molteplici temi delle possibili negoziazioni, imparare a gestirli scegliendo lo stile negoziale più adatto a contesto e obiettivi è l'obiettivo del corso "Saper negoziare per ridurre lo stress e migliorare il clima organizzativo" proposto da Associazione Ambiente e Lavoro.