

Matteo Curcuruto¹, Marco Giovanni Mariani², Adalgisa Battistelli³

Orientamento proattivo alla sicurezza nel lavoro: studio qualitativo degli antecedenti motivazionali

¹ School of Social Sciences, Leeds Beckett University, Leeds, United Kingdom

² Department of Psychology, University of Bologna, Bologna, Italy

³ Laboratoire Psychologie, Santé et qualité de vie, Université de Bordeaux, Bordeaux (FR)

RIASSUNTO. Ricerche e meta-analisi hanno evidenziato l'importanza della partecipazione dei lavoratori nella promozione della sicurezza nel lavoro. Lo scopo della presente ricerca è lo sviluppo di un modello di "orientamento proattivo verso la sicurezza", muovendo dai costrutti esistenti di proattività organizzativa. Sono state condotte 18 interviste semi-strutturate ad esperti ed analizzate rispetto al contenuto. I risultati mostrano sei dimensioni di proattività riconducibili alle tre aree di Reason, *competence*, *cognizance* e *commitment*.

Parole chiave: proattività, sicurezza nei luoghi di lavoro, partecipazione dei lavoratori, role-orientation.

ABSTRACT. *PROACTIVE ORIENTATION TOWARD WORK SAFETY: A QUALITATIVE STUDY ON MOTIVATIONAL ANTECEDENT.* Meta-analyses and research have highlighted the importance of employees' participation in workplace safety. The present research designs an original model of proactive safety orientation which considers existing constructs of proactivity, adapted to organizational safety issues in the workplace. Qualitative data was obtained through semi-interviews with 18 expert of safety and analysed using content analysis. Findings shows six dimensions of proactivity that can be attributed to three managerial areas of Reason, *competence*, *cognizance* and *commitment*

Key words: *proactivity, occupational safety, worker participation, role-orientation.*

Sebbene la sicurezza e le strategie di prevenzione sul posto di lavoro siano state affrontate utilizzando vari approcci teorici, finora è stata data una scarsa considerazione al ruolo potenzialmente attivo, positivo e propositivo del lavoratore nei processi psicosociali della sicurezza (1, 2, 3). Generalmente il lavoratore è visto avente una funzione passiva nelle dinamiche della sicurezza (4), mentre i modelli attivi di cittadinanza organizzativa, di performance e di ruolo (5, 6, 7) ne propongono una funzione di co-protagonista.

Facendo proprie quest'ultime istanze il presente studio vuole affrontare l'orientamento proattivo degli individui alle problematiche di sicurezza nei contesti organizzativi al fine di contribuire allo sviluppo di un modello degli antecedenti motivazionali.

Per comportamento proattivo (o proattività) dei lavoratori s'intende una forma particolare di comportamento motivato nel posto di lavoro, auto-generato, anticipatorio ed orientato al miglioramento dell'ambiente lavorativo e del contesto organizzativo (8). Il comportamento proattivo implica l'agire in anticipo rispetto a situazioni future piuttosto che reagirvi solamente: lavoratori che operano in maniera proattiva generalmente non hanno bisogno che venga chiesto loro di agire e non esigono istruzioni dettagliate. In sintesi la proattività è intesa come un comportamento produttivo "autodeterminato" (autogenerazione), "orientato al futuro" (anticipatorio) e che produce miglioramento delle proprie condizioni organizzative (presa in carico) (9).

Nella prima parte dell'articolo tale concetto viene affrontato alla luce di modelli teorici, individuali, relativi ad aspetti comportamentali, attitudinali, alle risorse professionali ed alle dimensioni di tipo cognitivo-motivazionale, legati alla promozione della sicurezza nei luoghi di lavoro (sulla base delle ricerche presenti su database: PsychINFO, Scopus e *Web of Knowledge*, effettuate a Dicembre del 2014 con parole chiavi come *safety* e *proactivity*). Nella seconda parte dell'elaborato, viene illustrata la metodologia e le evidenze più salienti di una ricerca qualitativa svolta su questi temi con testimoni privilegiati.

Il comportamento proattivo nella psicologia delle organizzazioni

Introdotta inizialmente negli anni '90 e discussa in ottica d'integrazione concettuale da Bateman e Crant (10) come espressione di disposizioni stabili (o di tratto) degli

individui, il costrutto di proattività è stato successivamente studiato secondo un'ottica fenomenologico-comportamentale (9), in relazione a differenti forme e a differenti domini della vita organizzativa in cui può essere espresso.

Nella prospettiva di Parker e collaboratori (9) la proattività è intesa come un insieme di stati e condizioni psicologiche sui cui hanno impatto sia le dimensioni individuali (tratti e disposizioni stabili; competenze e risorse psicosociali), sia le dimensioni organizzative (clima organizzativo; relazioni di fiducia con i superiori e i colleghi; *job design*). In questa prospettiva, gli autori distinguono due importanti macro-tipologie di stati motivazionali che supportano un orientamento proattivo al proprio ruolo in una data organizzazione: dimensioni relative alla percezione delle proprie capacità (“*can do*”) e dimensioni di valenza soggettiva (“*reason to*”). Di seguito, tali macro-categorie motivazionali saranno brevemente descritte.

La prima tipologia si riferisce a dimensioni relative alla percezione delle proprie capacità (*can do*) e che faciliterebbero la generazione di comportamenti proattivi da parte del lavoratore in quei domini della vita organizzativa in cui l'individuo sperimenta un elevato senso di competenza personale. In questa prima macro-categoria rientrerebbero dimensioni quali i costrutti di autoefficacia professionale orientati al conseguimento di obiettivi che non ricadrebbero esplicitamente nella *job description*, come per esempio il costrutto di *role-breadth self-efficacy* (11). In questa area si collocano inoltre, le dimensioni psicologiche di *perceived control* (come espressione dei vissuti di influenza percepita dai lavoratori su specifici target di comportamenti organizzativi) e di *empowerment* (ad esempio stati psicologici di autodeterminazione, di competenza, di influenza, di significato) (12), che aiuterebbero le persone a raggiungere e sperimentare un maggior livello di padronanza (*mastery*) sulla propria realtà lavorativa mediante l'espressione delle proprie capacità nel proprio contesto organizzativo.

La seconda tipologia si riferisce a dimensioni psicologiche a valenza soggettiva (*reason to*). Le dimensioni motivazionali di tipo “*reason to*” agirebbero da stimolatori dell'iniziativa individuale in ragione del significato soggettivo dell'iniziativa comportamentale per il soggetto stesso. Manifestazioni di questa seconda macro-categoria motivazionale sono: i costrutti di *psychological ownership* (espressione del senso di interiorizzazione psicologica da parte dei lavoratori di istanze e dimensioni valoriali del contesto organizzativo, che verrebbero percepite come realmente proprie) (13, 14); il costrutto di *felt responsibility to constructive change* (ovvero il senso di responsabilità personale percepita dall'individuo rispetto alla generazione di iniziative spontanee, finalizzate alla risoluzione di criticità e al miglioramento delle realtà organizzative) (15); il costrutto di *flexible role orientation* (orientamento individuale ad agire un ruolo organizzativo più ampio rispetto all'insieme circoscritto di mansioni legate alla *job description*) (11).

Appare importante sottolineare come secondo Parker e Collins (8) le due tipologie “*can do*” e “*reason to*” agiscano in maniera complementare. Per esempio, un lavora-

tore potrebbe sentirsi in grado di sviluppare e proporre al proprio superiore una soluzione a un problema lavorativo contingente, ma non sentirsi motivato a sviluppare un corso di azioni in assenza di un appropriato feedback di riconoscimento e valorizzazione personale da parte dell'organizzazione. Viceversa, un lavoratore potrebbe percepire una data situazione di criticità come realmente rilevante per la propria persona, ma non intraprendere alcuna iniziativa di risoluzione per senso di impotenza o bassi livelli di padronanza percepita.

In modo analogo, il paradigma d'iniziativa personale di Frese e Fay (16), distingue concettualmente due macro-categorie di antecedenti del comportamento proattivo. La prima categoria comprende orientamenti psicosociali che stimolerebbero la propensione dei lavoratori a mettere in atto iniziative personali per il miglioramento organizzativo. Esempi di tali costrutti psicologici sarebbero le dimensioni di *self-efficacy*, percezione di controllo nel lavoro, le aspirazioni personali all'assunzione di responsabilità nel posto di lavoro (16). Nell'insieme, le dimensioni citate fungerebbero da *driver* motivazionali di responsabilizzazione personale, che indirizzerebbero l'individuo a generare ed esibire con successo iniziative comportamentali appropriate per uno specifico dominio della vita organizzativa che apparirebbe di particolare rilevanza per l'individuo.

In secondo luogo, Frese e coll. distinguono un'ulteriore macro-tipologia di antecedenti dell'iniziativa individuale, maggiormente focalizzata ad alimentare la persistenza personale degli sforzi individuali nel corso del tempo, a fronte di potenziali resistenze dell'ambiente organizzativo tendenti al mantenimento dello *status quo* che ostacolerebbero il successo del comportamento proattivo. Esempi di tali costrutti psicologici sarebbero: un orientamento personale al *coping* attivo centrato sul *problem solving* nella gestione delle difficoltà lavorative; una gestione costruttiva degli errori orientata all'apprendimento; un generale orientamento al cambiamento, che faciliterebbe la gestione degli aspetti affettivi ed emotivi che possono emergere in situazioni di potenziale mutamento delle routine, pratiche e procedure consolidate nel contesto sociale organizzativo.

Sebbene le analisi proposte da Parker e Frese differiscano nell'impostazione, entrambi gli autori mettono in luce l'importanza di stati cognitivo-motivazionali quali antecedenti psicologici del comportamento proattivo in contesti organizzativi. A differenza di precedenti paradigmi disposizionali – maggiormente centrati su attitudini e caratteristiche personali quali antecedenti del comportamento proattivo di tipo *distale* che favorirebbero l'emergere di iniziative comportamentali della stessa persona, trasversalmente e genericamente e a diversi domini della vita organizzativa (10) – le concezioni introdotte da Parker e Frese propongono che differenti soggetti possano agire in modo più o meno proattivo in differenti domini organizzativi in ragione delle dimensioni psicologiche descritte precedentemente (autoefficacia, responsabilità percepita) rispetto a uno specifico dominio organizzativo. Tali antecedenti psicologici sarebbero da intendersi quindi di tipo *prossimale* (specificità del comportamento proat-

tivo) e a media generalizzabilità (dipendenza dal contesto sociale e organizzativo) in quanto potrebbero influenzare l'emergere di comportamenti proattivi in specifici settori della vita organizzativa (per esempio: produzione ed efficienza individuale) ma non in altri (processi di gruppo, sicurezza).

Proattività e sicurezza nei sistemi ad alta affidabilità

In seconda istanza, sono stati identificati i modelli teorici esistenti che, in prospettiva psicologica, trattano il concetto di proattività nel dominio della sicurezza, con particolare riferimento ai modelli di clima e cultura di sicurezza (17, 3), di resilienza organizzativa per la sicurezza (4, 2), di cittadinanza organizzativa per la sicurezza (7), di *mindfulness* nelle organizzazioni ad alta affidabilità (*high reliability organizations*; acronimo inglese HRO). Con queste si intendono organizzazioni lavorative complesse (ad esempio centrali nucleari e impianti petrolchimici) caratterizzate dall'elevata capacità di prevenzione di disastri e incidenti rilevanti nonostante la presenza di fattori significativi di elevata rischiosità per la sicurezza delle persone e dei processi produttivi (18). Secondo Weick e Sutcliffe, tali sistemi HRO costituiscono un esempio virtuoso di gestione proattiva della sicurezza, promuovendo una cultura proattiva della sicurezza attraverso azioni preventive e di contenimento di errori e di crisi potenziali, mettendo in atto un insieme di processi e pratiche di organizzazione interconnesse a differenti livelli del sistema sociale organizzativo (ad esempio, la squadra, unità, organizzazione). Tra i vari processi identificati dagli autori, è possibile menzionare alcune caratteristiche di *team-working* che supporterebbero un approccio proattivo alla gestione delle problematiche della sicurezza nel gruppo di lavoro, come per esempio la costante preoccupazione per possibili errori (*preoccupation with failure*), la riluttanza a semplificare le previsioni delle situazioni operative in divenire (*reluctance to simplify interpretations*), la particolare attenzione per le operazioni in essere (*sensitivity to operations*), l'impegno per assicurare flessibilità ai processi di gruppo (*commitment to resilience*), il rispetto delle competenze dei singoli del gruppo (*deference to expertise*).

Analogamente, ma a un livello manageriale di analisi, il paradigma di resilienza proposto da Reason (2) considera il costrutto di proattività organizzativa nella gestione della sicurezza come espressione di orientamenti manageriali di tipo partecipativo, e caratterizzato da dinamiche di coinvolgimento (*commitment*), consapevolezza (*cognizance*), competenza (*capability*) dei lavoratori nella gestione delle problematiche lavorative inerenti la sicurezza.

Ad ogni modo, poche ricerche sono state dedicate allo studio qualitativo degli antecedenti di tipo cognitivo-motivazionale della partecipazione proattiva degli individui nella gestione della sicurezza (7, 8, 19). Ciò è una considerevole lacuna in letteratura, specialmente alla luce delle criticità riportate da vari studiosi in merito alle difficoltà da parte delle organizzazioni di coinvolgere attivamente i lavoratori nei programmi di sicurezza. Tali difficoltà emergono a fronte di diversi ostacoli e barriere: ad

esempio le pressioni temporali e produttive (4), il conseguente conflitto tra diverse istanze organizzative (sicurezza vs produzione) (3), i livelli di imprevedibilità, incertezza e mutevolezza dei fattori di rischio (18), e un certo scetticismo manageriale di fronte alle iniziative personali dei lavoratori (19), quest'ultime a volte interpretate come una sfida agli equilibri e alle prassi aziendali in essere.

Obiettivi della ricerca

Sebbene il concetto di orientamento proattivo alla sicurezza sia ricorrente nei differenti paradigmi e modelli di *safety resilience* e *high-reliability organizations*, presenti in letteratura, non esistono ad oggi modelli di matrice psicosociale esplicativi delle determinanti cognitivo-motivazionali del costrutto ad un livello individuale di analisi.

Alla luce di tutto ciò, il principale scopo della presente ricerca è quello di contribuire alla definizione di un modello di orientamento proattivo verso la sicurezza, inteso come un set integrato di orientamenti psicologici di tipo cognitivo-motivazionale (8) che supporta una tendenza generale comportamentale attiva nella gestione della sicurezza caratterizzata da: a) auto-generazione di iniziative individuali per favorire la promozione dei programmi per la sicurezza nell'organizzazione (es. supporto alla sicurezza dei colleghi e dell'ambiente fisico attraverso attività spontanee di manutenzione dei luoghi di lavoro); b) anticipazione di criticità e richieste lavorative inerenti rischi e sicurezza (per esempio, attraverso la rilevazione e la comunicazione di rischi potenziali); c) "presa in carico" delle criticità e delle problematiche contingenti in vista dell'innalzamento della sicurezza nel posto di lavoro (per esempio attraverso suggerimenti per il miglioramento della sicurezza di pratiche, procedure e routine lavorative) (1).

La ricerca, di taglio esplorativo, si propone quindi di identificare dimensioni psicologiche rilevanti per un approccio proattivo alla sicurezza, alla luce dei modelli presenti nella letteratura.

Metodo

Sono state condotte interviste semi-strutturate a 18 esperti in materia di sicurezza, attivi in differenti contesti organizzativi del Veneto e dell'Emilia-Romagna (un'amministrazione universitaria; un'azienda manifatturiera; un'azienda chimica; un'azienda di packaging; un'azienda di prodotti sanitari). Più specificamente, sono stati coinvolti quattro ricercatori consulenti in materia di sicurezza nel lavoro, due dirigenti RSPP (Responsabili dei Servizi di Protezione e di Prevenzione), due dirigenti ASPP (Addetti dei Servizi di Protezione e di Prevenzione), nove lavoratori preposti responsabili per la sicurezza, un lavoratore RLS (Rappresentante dei Lavoratori in materia di Sicurezza). La griglia d'intervista contiene i seguenti aspetti: a) informazioni generali dell'organizzazione; b) revisione dei principali rischi e pericoli; c) posizione organizzativa specifica degli intervistati, e delle posizioni organizzative

prossimali; *d*) rappresentazione personale del concetto di orientamento proattivo verso la sicurezza, in relazione ai tre domini manageriali identificati da Reason (2): commitment, cognizance, competence; *f*) valutazione personale degli aspetti motivazionali alla base di un tale orientamento proattivo; *g*) valutazione personale dei fattori che possono ostacolare la partecipazione attiva dei lavoratori alla promozione della sicurezza. Le interviste sono state condotte da un ricercatore appositamente addestrato, dopo aver garantito l'anonimato sia all'organizzazione che all'intervistato.

I contenuti emersi dalle interviste sono stati sottoposti ad un'analisi del contenuto tematico (20). Due codificatori esperti della metodologia e dell'oggetto di analisi, in modo indipendente, hanno individuato le aree di contenuto più significative rispetto agli obiettivi della ricerca ed alla letteratura di riferimento. L'accordo tra giudici, calcolato tramite la formula K di Cohen, in riferimento alle tre aree (Rappresentazione del concetto di proattività nel dominio della sicurezza; Motivazioni ad assumere un approccio proattivo e partecipativo alla promozione della sicurezza; Fattori che ostacolano un approccio proattivo alla sicurezza), è stato rispettivamente di .81, .85 e .80.

Risultati

In tabella I viene riportata la sintesi dei risultati in merito alle tre aree tematiche codificate e cioè rappresentazioni del concetto di proattività, motivazioni ad assumere un approccio proattivo e possibili fattori che ostacolano tale orientamento proattivo.

Come si può vedere dalla tabella I, in merito alla rappresentazione del concetto di proattività rispetto alla sicurezza, emergono come particolarmente rilevanti i vissuti di responsabilità personale rispetto all'azienda, le previsioni dei rischi legati alle componenti di sicurezza nel lavoro, il coinvolgimento nelle politiche e nelle pratiche di sicurezza presenti nell'organizzazione, nonché una profonda conoscenza e padronanza degli aspetti del proprio lavoro.

Per quanto riguarda le motivazioni che possono portare ad assumere un approccio proattivo e partecipativo alla promozione della sicurezza, gli intervistati mettono in evidenza i doveri relativi alla convivenza in luoghi organizzativi condivisi, l'interdipendenza tra i vari membri dell'organizzazione, la responsabilità pro-sociale percepita per la salute e il benessere altrui, nonché un forte legame affettivo con l'organizzazione.

Infine, in merito a fattori che possono ostacolare un approccio proattivo alla sicurezza, dalle interviste emerge il ruolo negativo della mancanza di formazione, conoscenza e consapevolezza tra i diversi operatori, la mancanza di sostegno tra colleghi, un sentimento d'indifferenza verso gli altri e verso l'organizzazione, possibili ambiguità circa le responsabilità organizzative e la mancanza di sostegno da parte del management circa le tematiche di sicurezza.

Discussione

Il quadro di evidenze emerso è stato confrontato con quanto emerge in letteratura. Facendo riferimento ai modelli integrati di proattività descritti in precedenza, le rappresentazioni degli esperti circa il concetto di proattività

Tabella I. Principali aree emerse dalle interviste

	N
Rappresentazione del concetto di proattività nel dominio della sicurezza	
i) vissuti di responsabilità personale nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione	11
ii) la previsione dei rischi e <i>future-thinking</i> legato alle componenti di sicurezza nel lavoro	9
iii) un alto coinvolgimento nelle politiche e nelle pratiche di sicurezza nell'organizzazione	7
iv) una profonda conoscenza e padronanza degli aspetti del proprio lavoro	6
v) attività spontanee di <i>problem solving</i> per contribuire e influenzare la risoluzione dei problemi lavorativi	5
vi) desiderio di sviluppare e migliorare le proprie competenze professionali e aziendali	4
Motivazioni ad assumere un approccio proattivo e partecipativo alla promozione della sicurezza	
i) percezione di obblighi relativi alla convivenza in luoghi organizzativi condivisi	12
ii) percezione di interdipendenza tra i vari membri dell'organizzazione	9
iii) responsabilità pro-sociale percepita per la salute e il benessere altrui	7
iv) appartenenza affettiva all'organizzazione	6
v) bisogno personale di competenza, espresso in attività spontanee di apprendimento e nell'auto-miglioramento professionale continuo	5
Fattori che ostacolano un approccio proattivo alla sicurezza	
i) mancanza di formazione, conoscenza, consapevolezza	11
ii) mancanza di sostegno dai colleghi	9
iii) indifferenza verso gli altri e l'organizzazione	7
iv) ambiguità circa le responsabilità organizzative con conseguenti processi di diffusione delle responsabilità	6
v) mancanza di sostegno dal senior management	6
vi) resistenza al cambiamento e alla sperimentazione di nuovi modi di organizzare il lavoro	4

in materia di sicurezza appaiono essere riconducibili alle macro-categorie motivazionali di proattività proposte da Parker e Collins (8) e da Frese e Fay (16) e agli orientamenti manageriali del modello di resilienza organizzativa per la sicurezza proposto da Reason (2). In particolare, dimensioni di “responsabilità per gli obiettivi” e di “ownership psicologica per i processi organizzativi”, apparirebbero riferibili a meccanismi cognitivo-motivazionali di proattività di tipo “reason to” (8), e a orientamenti manageriali di *commitment* e di coinvolgimento per la sicurezza, come nel modello di resilienza organizzativa delineato da Reason (2). In modo simile, le dimensioni di “autoefficacia partecipativa” e di “influenza percepita”, richiamerebbero meccanismi motivazionali di proattività di tipo “can do”, esprimendo inoltre aspetti soggettivi della dimensione di *capability* e *competence* dei modelli di resilienza organizzativi per la sicurezza (2). Infine, dimen-

sioni individuali di “orientamento al miglioramento” e di “orientamento al coping anticipatorio” sembrerebbero cogliere aspetti soggettivi della dimensione di *cognizance* e di consapevolezza dei modelli di resilienza (2), richiamando inoltre meccanismi psicologici di fronteggiamento attivo e di orientamento al cambiamento, che sosterebbero la persistenza dell’agire proattivo a fronte di resistenze e barriere organizzative, come contemplato dal paradigma di iniziativa personale di Frese et al. (16).

La rappresentazione grafica riportata di seguito illustra le sei dimensioni identificate del modello proposto di “orientamento proattivo verso la sicurezza” (o “*proactive safety orientation*” model; acronimo: PRO-SAFE), e la loro collocazione concettuale in relazione ai domini manageriali proposti da Reason (2), la tabella II presenta una definizione per ognuno dei costrutti che propongono il modello delineato.

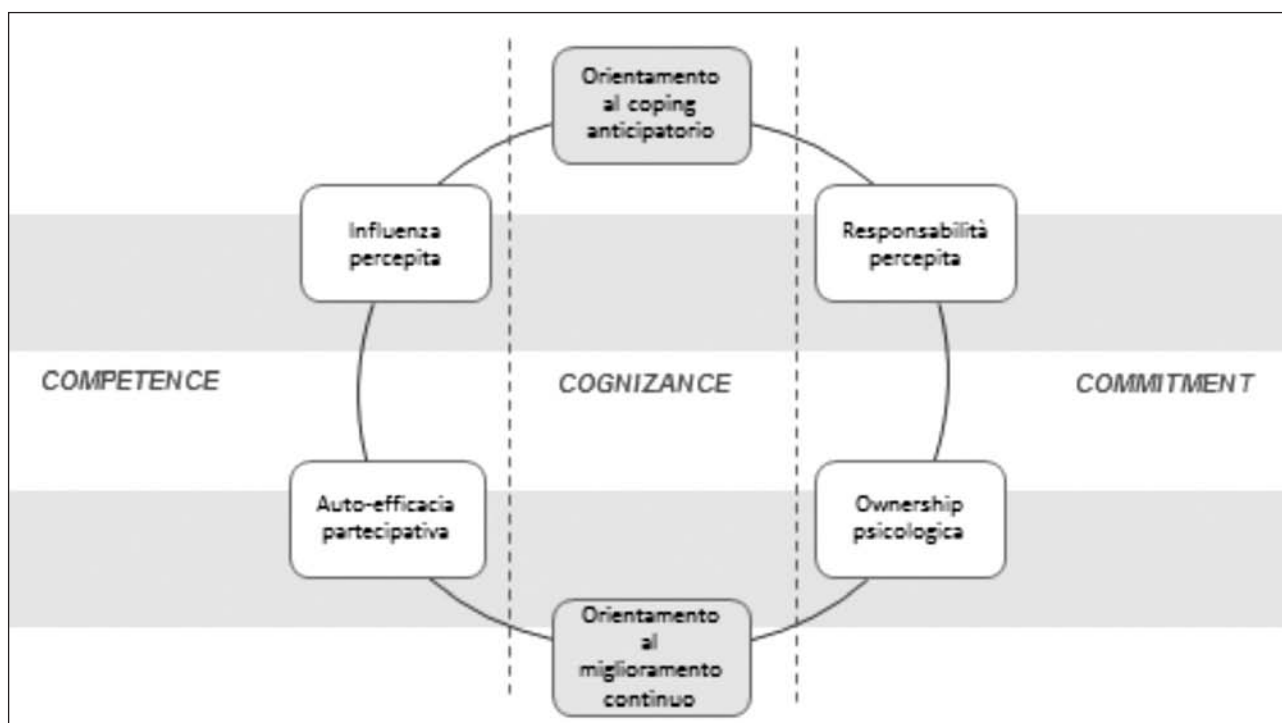


Figura 1. Modello di “orientamento proattivo alla sicurezza” (acr. PRO-SAFE): le sei dimensioni rispetto alle tre aree manageriali di resilienza organizzativa per la sicurezza di Reason (2008)

Tabella II. Descrizione dei costrutti cognitivo-motivazionali del modello PRO.SAFE

Dimensione	Definizione del costrutto
Auto-efficacia di partecipazione	Fiducia percepita nelle proprie abilità di svolgere un ruolo più allargato e più partecipativo nei processi di sicurezza organizzativa, andando oltre le richieste tecniche del ruolo prescritte
Influenza percepita	Percezione dell’impatto soggettivo e della rilevanza del proprio contributo al processo di mantenimento della sicurezza, alle iniziative di miglioramento o di risoluzione dei problemi
Orientamento al coping anticipatorio	Orientamento motivato rivolto al futuro e all’anticipazione di eventi critici, con l’obiettivo di prevedere e prevenire potenziali minacce e rischi
Orientamento al miglioramento continuo	Orientamento motivato al superamento delle assunzioni circa le prestazioni di base per la sicurezza organizzativa, accettando cambi procedurali e mostrando disponibilità ad apprendere nuove procedure e competenze
Ownership psicologica	Grado di interiorizzazione con cui i lavoratori percepiscono le problematiche organizzative relativi ai processi di sicurezza come qualcosa di rilevanza personale per il proprio ruolo e psicologicamente “posseduto”
Responsabilità percepita	Percezione di responsabilità personale nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi della sicurezza, oltre a quanto previsto dai requisiti tecnico-formali della posizione organizzativa

Una delle maggiori difficoltà alla base della formulazione del costrutto di orientamento proattivo alla sicurezza è da individuarsi nella sua prevalente concettualizzazione a un livello meramente comportamentale e performativo (17, 21, 22), in contrapposizione a pattern di conformità comportamentale formalmente previsti dai ruoli (*safety role-task*). Tale approccio fenomenologico-comportamentale al tema del comportamento organizzativo proattivo è stato criticato in quanto, in funzione dei contesti lavorativi, gli stessi comportamenti possono essere definiti come “proattivi” piuttosto che “*in-role*”, in relazione alle norme formali e informali, e alle aspettative vigenti in un determinato contesto (9). Diversamente, il modello descritto nel presente contributo permette di considerare differenti aspetti psicologici che si ritengono concorrere alla definizione di un orientamento proattivo alla sicurezza, trasversale a differenti settori di attività, ruoli lavorativi e tipologie di comportamenti attesi.

Sebbene la dimensione di orientamento alla sicurezza sia già stata ampiamente discussa in letteratura (22, 2, 18) come espressione delle proprietà del sistema socio-tecnico organizzativo e delle pratiche organizzativo-gestionali dei sistemi ad alta affidabilità, il contributo qui presentato risulta innovativo poiché pone l'attenzione sull'orientamento alla sicurezza come insieme di vissuti psicologici sperimentati dagli individui, considerando questi vissuti come associabili teoricamente sia all'influenza di antecedenti organizzativi (clima di sicurezza) che all'influenza di antecedenti individuali (risorse personali, conoscenze tecniche possedute, aspetti differenziali di tipo personologico).

Infine, differenziandosi da altri tentativi esistenti in letteratura di considerare la propensione ad assumere un ruolo per la sicurezza più ampio come un aspetto di cittadinanza organizzativa (7), il modello qui proposto considera gli aspetti cognitivo-motivazionali di orientamento proattivo alla sicurezza in prospettiva multidimensionale (23), piuttosto che limitarsi a considerare la percezione individuale delle aspettative sociali vigenti nel contesto sociale dell'organizzazione. Nello specifico, sono prese primariamente in considerazione dimensioni di tipo socio-cognitivo legate alla percezione delle capacità personali (9, 24): auto-efficacia partecipativa e percezione di influenza, che stimolerebbero e incoraggierebbero l'individuo ad intraprendere azioni proattive per la promozione della sicurezza, attraverso meccanismi motivazionali di tipo “*can do*” (9). In secondo luogo, sono state prese in considerazione dimensioni motivazionali di valenza soggettiva (“*reason to*”), quali *ownership* psicologica, relativa all'interiorizzazione personale degli obiettivi organizzativi per la sicurezza (“*it's my job*”), e di responsabilità personale percepita nei processi di promozione della sicurezza nei luoghi di lavoro mediante la partecipazione dei lavoratori (9, 25, 2). Infine, sono stati presi in considerazione orientamenti di *coping* anticipatorio e di miglioramento continuo della sicurezza, che sosterranno il carattere di persistenza del comportamento proattivo nel lungo periodo (16, 4, 2). A livello applicativo tali risultati possono essere utili a fini di interventi organizzativi sulla sicurezza. Le aree emerse per-

mettono di guidare interviste che potranno essere effettuate con i lavoratori, di indirizzare interventi di formazione tesi a favorire la partecipazione attiva in ottica di proattività e di studiare strategie di *rewarding* utili ad incentivare tali comportamenti (26).

I principali limiti del presente studio sono insiti negli obiettivi stessi e nella metodologia adottata. Il taglio esplorativo ha permesso di delineare e di definire gli ambiti della proattività rispetto alla sicurezza senza entrare in merito ad antecedenti e conseguenze di questi stati motivazionali. La ricerca di taglio qualitativo ha evidenziato le opinioni di testimoni privilegiati senza per altro permettere rappresentazioni differenziate ad esempio rispetto ai diversi ruoli degli intervistati (Responsabili dei Servizi di Protezione e di Prevenzione vs. Rappresentante dei Lavoratori in materia di Sicurezza) oppure alle diverse tipologie di organizzazioni (ad esempio, aziende manifatturiere vs. aziende del settore sanità).

In sintesi riteniamo che quanto emerso dal presente studio, sia a livello di letteratura che di risultati dell'indagine esplorativa, sia utile per leggere i processi psicosociali che portano alla partecipazione attiva da parte dei lavoratori circa le tematiche della sicurezza. Inoltre riteniamo che il modello delineato, una volta terminato l'iter di studio, possa trovare utili applicazioni nei contesti organizzativi con il fine di realizzare delle ricerche-intervento per il monitoraggio continuo della cultura di sicurezza, che possa rilevare le motivazioni, i comportamenti di partecipazione e di promozione della sicurezza nei luoghi di lavoro da parte dei lavoratori, anche in prospettiva di interventi formativi e di cambiamento nonché di miglioramento organizzativo.

Bibliografia

- 1) Curcuruto M, Guglielmi D, Mariani MG. A diagnostic tool to evaluate the proactivity levels of risk-reporting activities by the workforce. *Chem Engin Transactions* 2014; 36: 397-402.
- 2) Reason J. *The human contribution: unsafe acts, accidents and heroic recoveries*. Manchester: Ashgate, 2008.
- 3) Zohar D. Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework. *Saf Sci* 2008; 46(3): 376-87.
- 4) Hollnagel E, Pariès J, Woods DD, Wreathall J. *Resilience Engineering Perspectives Volume 3: Resilience Engineering in Practice*. Farnham, UK: Ashgate, 2011.
- 5) Curcuruto M, Conchie SM, Mariani MG, Violante FS. The role of prosocial and proactive safety behaviors in predicting safety performance. *Saf Sci* 2015; 80: 317-323.
- 6) Griffin MA, Neal A, Parker SK. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Acad Manage J* 2007; 50(2): 327-47.
- 7) Hofmann DA, Morgeson FP, Gerras SJ. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *J Appl Psychol* 2003; 88(1): 170-8.
- 8) Parker SK, Collins CG. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *J Manage* 2010; 36(3): 633-62.
- 9) Parker SK, Bindl UK, Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation. *J Manage* 2010; 36(4): 827-56.
- 10) Bateman TS, Crant JM. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *J Organ Behav* 1993; 14(2), 103-118.
- 11) Parker SK, Williams HM, Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *J Appl Psychol* 2006; 91(3), 636-652.

- 12) Spreitzer GM. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Acad Manage J* 1996; 39(2), 483-504.
- 13) Pierce JL, Kostova T, Dirks KT. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Acad Manage Rev* 2001; 26 (2), 298-310.
- 14) Mariani MG, Martuscelli C, Curcuruto M. Psychological ownership in organization: A contribution to the Italian validation of pierce and colleagues scale. *Giornale Italiano di Psicologia* 2015; 42(1-2): 329-49.
- 15) Morrison EW. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employees perspectives. *Acad Manage J* 1994; 37, 1543-1562.
- 16) Frese M, Fay D. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century. *Res Organ Behav* 2001; 23, 133-187.
- 17) Neal A, Griffin MA. A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *J Appl Psychol* 2006; 91(4), 946-953.
- 18) Weick, KE, Sutcliffe KM. *Managing the Unexpected. Resilient performance in the age of uncertainty.* San Francisco, CA US: Jossey-Bass, 2007.
- 19) Turner N, Chmiel N, Walls M. Railing for Safety: Job Demands, Job Control, and Safety Citizenship Role Definition. *J Occup Health Psychol* 2005; 10(4), 504-512.
- 20) Silverman D. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction (Third edition).* London: Sage, 2006.
- 21) Geller E. *The participation factor.* Boca Raton: CRC Press, 2002.
- 22) Håvold J, Nettet E. From safety culture to safety orientation: Validation and simplification of a safety orientation scale using a sample of seafarers working for Norwegian ship owners. *Saf Sci* 2009; 47(3), 305-326.
- 23) Simard M, Marchand A. A multilevel analysis of organizational factors related to the taking of safety initiatives by work groups. *Saf Sci* 1995; 21, 113-129.
- 24) Turner N, Parker SK. The effect of teamwork on safety processes and outcomes. In J. Barling, M.R. Frone, J. (Eds.), *The psychology of workplace safety* (pp. 35-62). Washington, DC: American Psychological Association, 2004.
- 25) Bandura A. Social cognitive theory: An agency perspective. *Annu Rev Psychol* 2001; 52, 1-26.
- 26) Gagné M, Deci EL: Self-determination theory and work motivation. *J Organ Behav* 2005; 26: 331-362.
- 27) Saracino A, Curcuruto M, Antonioni G, Mariani MG, Guglielmi D, Spadoni G: Proactivity-and-consequence-based safety incentive (PCBSI) developed with a fuzzy approach to reduce occupational accidents. *Saf Sci* 2015; 79: 175-183.

Corrispondenza: *Matteo Curcuruto, School of Social Sciences, Leeds Beckett University, Portland Way, LS1 3HE Leeds, United Kingdom, E-mail: M.MA.Curcuruto@leedsbeckett.ac.uk*