

MIGLIORAMENTI ERGONOMICI RICHIEDONO LA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEI LAVORATORI

Nel corso di una tavola rotonda, in occasione dell'ultimo congresso dell'Associazione internazionale di ergonomia (AIE), esperti di otto paesi hanno manifestato esperienze e opinioni personali sulla cosiddetta "partecipazione ergonomica". In tale contesto collaborano attivamente al processo di miglioramento del posto di lavoro i diversi livelli lavorativi dell'impresa. Si tratta di una strategia in atto già da tempo, ma affermata in occasione del suddetto.

Nell'istituto olandese NIPG-TNO sono attualmente in corso nel quadro di tale strategia taluni progetti relativi al campo della prevenzione dell'assenteismo e a settori specifici connessi con lo stress da lavoro e le affezioni dell'apparato motorio dei lavoratori. Il congresso dell'AIE si è rivelato un'occasione ideale per uno scambio di esperienze e di opinioni in merito a tali progetti. La partecipazione ergonomica ha costituito l'argomento principale di discussioni all'ordine del giorno delle riunioni, nonché dei dibattiti informali tenuti da esperti del settore sul tema specifico. Da tali discussioni tra l'altro non era emerso chiaramente quale fosse il contenuto comune dei differenti metodi di impostazione della "partecipazione ergonomica". A seguito di tale constatazione, durante il congresso gli autori del presente articolo hanno deciso di organizzare una tavola rotonda che vertesse principalmente sullo scambio di esperienze nelle diverse sfere della partecipazione ergonomica, nonché sulla definizione delle diverse caratteristiche del procedimento applicato.

Il dialogo

L'introduzione in un'impresa di miglie dal punto di vista ergonomico può presentare notevoli



difficoltà. Talvolta tali miglie non sono adeguate alle consuetudini specifiche dell'azienda o comportano eccessivo dispendio di denaro. Possono inoltre essere motivo di licenziamenti forzati o del rifiuto da parte dei lavoratori di operare secondo il nuovo metodo. La mancata attuazione immediata dei progetti di miglioramento nell'ergonomia di un'impresa è imputabile anche a molte altre cause. La "partecipazione ergonomica" (conosciuta nella letteratura inglese come "participative ergonomics" o "participatory ergonomics") rappresenta una strategia che prevede la partecipazione dei diversi livelli di un'impresa al processo di miglioramento delle condizioni di lavoro. Detto processo si articola in diverse fasi (figura 1). Nel quadro di tale strategia



le decisioni non vengono mai adottate indipendentemente dalle esigenze dell'impresa, ma sempre in un dialogo costante con essa. La collaborazione da parte dei lavoratori con gli ergonomi stessi nell'individuare i problemi e nel ricercare soluzioni adeguate, consente di individuare esattamente le necessità e rappresenta una maggiore garanzia di una fattiva messa in pratica di previsti miglioramenti.

Le esperienze

Dalla tavola rotonda è emerso che la partecipazione ergonomica rappresenta un concetto libero e ampio, universalmente applicabile. Esso può essere utilizzato, ad esempio, in fase di organizzazione e allestimento di una nuova aula scolastica. Sono determinanti, infatti, a tale scopo i pareri congiunti degli alunni, degli insegnanti, del personale della direzione, del medico scolastico, degli architetti e degli ergonomi. Nel corso dei dibattiti e nel corso di una conferenza tenuta dal Sig. Kogi (1991) sono emerse talune esperienze di esperti del settore determinanti ai fini della definizione ed esecuzione dei progetti della partecipazione ergonomica. Questi i suggerimenti proposti:

- È fondamentale stabilire l'obiettivo con sollecitudine fin dallo stadio iniziale.

In una prima fase del progetto è indispensabile ottenere l'approvazione in merito agli obiettivi prefissati e ai metodi previsti per realizzarli. Lavoratori e datori di lavoro sono mossi infatti dai propri interessi personali e ciò può indurre a conflitti nella fase di selezione e di introduzione dei miglioramenti. Una volta definito l'obiettivo comune, si possono prevedere le conseguenze affinché ciascuno possa comprendere meglio le decisioni adottate in una fase successiva. È necessario sviluppare adeguatamente l'obiettivo prefissato per rendersi conto, ad esempio, delle altre condizioni importanti, quali il mantenimento del posto di lavoro, le limitazioni di bilancio e il fatturato.



Figura 1. I diversi stadi di un progetto che prevede l'attuazione di miglioramenti ergonomici.

- Considera quali siano le parti che debbano essere interessate.

Nel corso della tavola rotonda è stato redatto innanzi tutto l'elenco dei gruppi dell'impresa che dovrebbero essere interessati al processo di definizione del problema al fine di ottenere i previsti miglioramenti (tabella 1). Stabilire quali siano le parti da rendere partecipi al progetto dipende dalla natura stessa di quest'ultimo. In caso di modifiche non radicali è sufficiente la partecipazione di lavoratori e capi operai (di entrambi i sessi), mentre quando tali decisioni comportano conseguenze più gravi, sia sul piano finanziario, che a livello di personale, vanno coinvolti nel progetto anche i responsabili di tali settori. Per la realizzazione di nuovi progetti sono necessari più progettisti. Gli esempi possibili sono tantissimi. Si può far riferimento alla tabella 1 come elenco di controllo delle persone da prendere in considerazione ai fini della loro partecipazione al processo di definizione del problema e di attuazione dei miglioramenti.

Tabella 1. Elenco delle persone facenti parte dell'impresa presumibilmente interessate al processo di partecipazione ergonomica.

Lavoratori
Datori di lavoro
Quadri dirigenti
Esperti meccanici e tecnici
Progettisti e disegnatori
Quadri intermedi
Capi operai
Acquirenti
Rappresentanti dei sindacati
Membri del comitato sicurezza, igiene e salute
Medici aziendali
Infermieri
Direzione
ecc.

- Collaborazione dei lavoratori nell'indagare e accertare le cause dei problemi, nel ricercare soluzioni e nell'introdurre miglioramenti.

La collaborazione dei lavoratori è indispensabile nella fase di impostazione e ideazione dei miglioramenti da apportare. Essi sono infatti i migliori conoscitori del proprio lavoro e dovranno affrontare personalmente la nuova situazione. Capita alle volte che i lavoratori non siano coscienti della problematica che li tocca da vicino. È per-



tanto opportuno coinvolgerli già nella fase iniziale di definizione del problema affinché essi possano ancora rendersi conto della situazione. Partecipare significa, ad esempio, esaminare e discutere i risultati di un'inchiesta per accertare i problemi. Ai fini della presa di coscienza e della partecipazione al processo di miglioramento, può rivelarsi indispensabile impartire ai lavoratori una formazione supplementare, consistente in un "feedback" sul comportamento del singolo lavoratore realizzato con video o diapositive, in lezioni di (auto) critica dei posti di lavoro o in attività lavorative in situazioni di simulazione. Un aspetto importante di tale formazione è la messa a disposizione di informazioni relative al processo di produzione globale in cui il compito del singolo lavoratore abbia una propria e adeguata collocazione. Più facilmente individuabili risultano in tal modo i limiti dei previsti miglioramenti, il che consente di valutare i peggioramenti intervenuti in altri posti di lavoro.

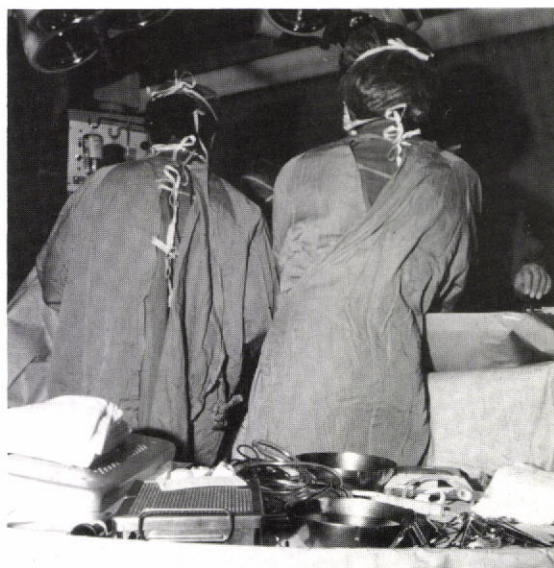
- Gli specialisti in ergonomia devono tener conto il più possibile del linguaggio dell'impresa.

L'obiettivo del progetto va definito in termini comuni a coloro che operano nell'impresa stessa. Termini quali "riduzione dell'affaticamento muscolare", "meno movimenti ripetitivi", "meno lavori unilaterali" e "attività con maggior grado di libertà" rivestono un'importanza limitata negli obiettivi dell'impresa rispetto a definizioni quali "aumentare la produttività", "migliorare la qualità del prodotto" e "maggiore produttività". Il significato dell'espressione "una postura migliore" non sarà, ad esempio, così evidente come quello della definizione "minore stanchezza alla fine della giornata" o di quella "più tempo a disposizione per la qualità del prodotto". Lo scopo di un progetto consistente nella riduzione dei dolori e delle affezioni dorsali può, ad esempio, significare "dover dedicare meno tempo all'opera di inserimento nell'azienda dei lavoratori temporanei". Nel caso in cui i lavoratori stessi lamentino dolori alla schiena, si può utilizzare senza alcun proble-

ma l'espressione "riduzione dei dolori alla schiena". È inoltre importante che il complesso delle idee e degli orientamenti che muovono l'impresa sia tale da non dar adito a critiche e proteste da parte degli altri lavoratori nei confronti di tali lagnanze.

- È necessario che i lavoratori e i datori di lavoro dispongano, per quanto possibile, delle stesse informazioni.

Quando una delle due parti riceve più informazioni dell'altra, può insorgere una sorta di diffidenza che può compromettere la collaborazione. La soluzione migliore è organizzare allo stesso tempo e nello stesso luogo corsi di formazione e di informazione aperti a tutti i partecipanti. Non sempre, tuttavia, ciò è possibile. Può capitare, infatti, che un gruppo richieda maggiore attenzione a causa della problematica specifica affrontata. In questo caso tutte le parti vanno debitamente informate. Un



altro motivo che può indurre ad una informazione separata dei due gruppi può consistere nella scelta del linguaggio da utilizzare.

- Utilizzare il più possibile le riunioni regolari di organizzazione del lavoro per trattare i diversi problemi.

Affinché tutti gli interessati conoscano a fondo il progetto e partecipino collegialmente alla sua realizzazione, è opportuno inserire l'esame del progetto nelle riunioni regolari di organizzazione del lavoro. In questo modo il progetto diventa parte dell'organizzazione dell'impresa, potrà essere inserito regolarmente nell'ordine del giorno e rimanere tale anche a conclusione del primo progetto concreto. Il miglioramento delle condizioni di lavoro è un processo costante e continuo e in quanto tale va affrontato regolarmente e assiduamente.

- Uso di un elenco di controllo contenente soluzioni concrete.

In una sua conferenza del 1991, il Sig. Kogi ha espresso il parere che la fase iniziale di riflessione di un progetto di miglioramento può non essere semplice. Una soluzione che ha dato buoni risultati è l'uso di elenchi di controllo che definiscano soluzioni concrete. I lavoratori rivedono tali elenchi e segnalano i miglioramenti a loro avviso necessari. Nel corso delle riunioni regolari di organizzazione del lavoro si stabiliscono priorità, si discute e si giunge spesso a nuove soluzioni adeguate alla situazione attuale.

Le proposte suddette non sono del tutto nuove, ma ciò nonostante molti progetti mancano di importanti elementi che possono essere decisivi in vista dell'esito finale.

La discussione e lo scambio di idee sul tema in oggetto sono risultati difficili poiché non esiste una definizione chiara ed unica del concetto di "partecipazione ergonomica". A nostro avviso, è necessario ideare e realizzare un modello teorico che con-



senta di raccogliere le esperienze per poter sviluppare strategie di intervento più adeguate.

Autori:

I Sigg. P. Vink, E. Wortel, J. Dul, E. Lourijzen collaboratori dell'istituto NIPG-TNO, Leida, Paesi Bassi.

Bibliografia:

K. Kogi: Supporting tools for participatory workplace improvement in small enterprises in developing countries. In: Y. Quéinnec & F. Daniellou (eds). Designing for everyone: Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association, Vol. 2. London etc., Taylor & Francis, 1991. Pp. 1682-1684

Da: Le condizioni di lavoro 68 (1992) n. 2

