

## **L'EMPOWERMENT FA BENE ALLA SICUREZZA LAVORATIVA?**

## **IS EMPOWERMENT GOOD FOR SAFETY ON WORKPLACES?**

*di Stefano Gheno<sup>\*</sup>, Carlo Bisio<sup>\*\*</sup>*

*Parole chiave: empowerment, sicurezza, percezione del rischio, stress.*

*Key – words: empowerment, safety, risk perception, stress.*

### ***Riassunto.***

L'articolo esplora la relazione fra empowerment e sicurezza sul lavoro; esaminata la letteratura pertinente viene proposto un modello secondo il quale le due dimensioni della pensabilità e della efficace percezione del rischio influenzano i comportamenti a rischio e il livello di stress. Si è condotta una ricerca su un campione di lavoratori e studenti (161 soggetti), esaminando diverse variabili connesse all'empowerment, le conoscenze dei rischi, il livello di stress riferito, la percezione del rischio. I risultati suggeriscono che una "competenza" personale di sicurezza non possa essere letta esclusivamente né nella dimensione del sentimento di potere, né in quella della percezione del rischio, ma considerando l'interazione tra le due dimensioni. All'interno di questa competenza la consapevolezza del limite personale sembra consentire più efficacemente di ricorrere a comportamenti e dispositivi finalizzati alla prevenzione delle conseguenze del rischio.

### ***Summary.***

The paper explores the connection between empowerment and safety on workplaces; after a review of the literature a model is outlined in which dimensions of "thinkability" – the image of a positive self in the future – and risk perception have an influence on at-risk behaviour and level of stress. A research on 161 subjects has been performed, examining variables related to

---

\* Psicologo del lavoro e delle organizzazioni. Dipartimento di psicologia, Università Cattolica di Milano.

\*\* Psicologo del lavoro e delle organizzazioni. Docente a contratto presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Membro del Comitato Tecnico-Scientifico dell'Associazione Italiana fra Addetti alla Sicurezza (AIAS).

empowerment, knowledge about risk, level of stress, risk perception. Results suggest that the safety competence can't be read only neither in the power feeling dimension nor in the risk perception one, but considering the interaction between these two dimensions. Within this competence, it seems that the consciousness of the personal limit allows to apply behaviours and devices for the prevention of the risk consequences in a more efficacy way.

## **Introduzione**

In questo contributo si prende in oggetto la relazione fra empowerment e sicurezza sul lavoro. I motivi di tale scelta sono molteplici. Da un lato vi è una recente attenzione verso approcci alla sicurezza non esclusivamente “passivi”, ma fondati sullo sviluppo delle competenze personali, e in questa prospettiva il costrutto di empowerment ci pare offrire consistenti suggestioni; dall'altro la categoria dell'empowerment è frequentemente intesa come cerniera tra individuo, gruppo e organizzazione, così come la sicurezza sul lavoro risulta trasversale a tutte queste dimensioni.

Per certi versi il nesso tra sentimento di potere e sicurezza risulta – intuitivamente – correlato inversamente: più è forte nel soggetto la convinzione circa la propria possibilità di controllare gli eventi, meno parrebbe disposto a lasciarsi impedire nella propria azione da qualcosa di così elusivo come il “rischio”, un esempio evidente di ciò è rappresentato da quanti guidano l'auto senza chiudere le cinture di sicurezza nonostante dispongano certamente di informazioni ampie e dettagliate circa la pericolosità del gesto . Risulta altrettanto intuitivo però che la promozione di una cultura della sicurezza fortemente prescrittiva, oltre che ad un rifiuto da parte di chi la dovrebbe assumere, porti a sviluppare una diminuzione della capacità di assumere rischi “positivi” che pure risulta fondamentale nell'ambito lavorativo (Gheno, 2003). Addirittura potremmo ipotizzare che l'eliminazione comportamentale della capacità di rischiare possa comportare un peggioramento nel benessere soggettivo in ambito lavorativo. La sfida dunque è di individuare strategie di sviluppo di competenze di sicurezza funzionali al sentimento di potere personale. Per questo abbiamo cercato di indagare con la nostra ricerca sulla relazione esistente in un campione di lavoratori e no tra sicurezza e empowerment sul lavoro.

## **L'empowerment tra individuo e organizzazione**

Il concetto di empowerment, sviluppatosi a partire dagli anni '60 in America nell'ambito della community psychology, viene ad entrare ben presto nel lessico delle organizzazioni di lavoro, dapprima riferendosi ad una dinamica di sviluppo per le popolazioni aziendali più marginali e svantaggiate (Kanter, 1977, 1985), quindi assumendo nel contesto organizzativo una duplice accezione. Da un lato, con empowerment si intendono i processi di responsabilizzazione e diffusione del potere (Block, 1987) collegati – per lo più – all'adozione di modelli organizzativi piatti.

Dall'altro si intende lo sviluppo del sentimento di auto-efficacia nel lavoratore attraverso corretti feedback valorizzanti (Conger, Kanungo, 1988).

Nel costrutto di empowerment risultano quindi da subito centrali i concetti di responsabilità, frequentemente definito come internal locus of control (Rotter, 1966), e di efficacia (Bandura, 1997).

Un'altra categoria centrale nel costrutto è – ovviamente – quella di potere, inteso non tanto in senso relazionale, quanto di possibilità; in questa prospettiva l'empowerment sarebbe quel processo teso ad aumentare le possibilità tra cui il soggetto può scegliere (Bruscaglioni, 1994).

Procedendo nella modellizzazione, a partire dagli anni '90 si va affermando un originale modello operativo del self empowerment che pone l'accento, oltre che sulle risorse interne ed esterne, sul desiderio della persona e sulla sua capacità di costruire un'immagine positiva di sé (Bruscaglioni, Gheno, 2000). Il processo di empowerment della persona prenderebbe l'avvio da una relazione dialettica tra bisogno e desiderio, al cui interno la mancanza fornisce il quid su cui attivare il processo di apertura di una nuova possibilità mentre il desiderio fornisce l'energia necessaria all'azione. Successivamente il processo si sviluppa nella forma di una pensabilità positiva di sé nella condizione di desiderio realizzato, a tale pensabilità sembrano concorrere, da un lato le dimensioni più cognitive della responsabilità ed efficacia, dall'altro la speranza e un atteggiamento positivo all'azione. Lo sviluppo di tali dimensioni psicologiche nel contesto di un'immagine di sé possibile permettono l'avviarsi del processo di "possibilitazione" vero e proprio, attraverso il rafforzamento delle proprie risorse interne, all'acquisizione delle risorse mancanti, al depotenziamento delle difficoltà soggettive presenti.

La letteratura e l'esperienza sul campo convergono nell'affermare che un elevato livello di empowerment sia collegato al controllo percepito ed esercitato da una persona sull'ambiente, lo sviluppo del sentimento sembra possedere una relazione biunivoca con la competenza del soggetto, intesa come sistema di conoscenze, capacità, attitudini e motivazioni (McClelland, 1993).

## **La relazione fra empowerment e sicurezza sul lavoro**

La relazione fra empowerment, o dimensioni psicologiche ed organizzative ad esso collegate, e la sicurezza lavorativa è stata indagata in molti contributi degli ultimi quindici anni.

Roy (2003) indaga l'impatto dell'empowerment di gruppi auto diretti – vale a dire gruppi che oltre a svolgere il normale lavoro prendono anche decisioni solitamente affidate ai supervisori – osservando come la gestione della sicurezza è molto modificata dall'implementazione di questi gruppi, raggiungendo maggiori livelli di sicurezza. Vassie e Lucas (2001) osservano in altro contesto che nonostante un maggiore coinvolgimento di management e lavoratori, l'empowerment in senso stretto non è aumentato in gruppi auto-gestiti rispetto ad altri gruppi.

Hechanova-Alampay e Beehr (2001) rilevano in 24 gruppi di lavoro che il livello di empowerment risulta negativamente correlato con il numero di incidenti.

In uno studio su 1208 lavoratori edili è stato rilevato (Kuo, Tsaur, 2004) che un esterno locus of control era significativamente legato a comportamenti a rischio; in questo studio veniva preso in considerazione anche il supporto dei supervisori verso la sicurezza; si rilevò che in presenza di un locus of control interno non si manifestava un effetto di moderazione dell'effetto dei supervisori sui comportamenti a rischio, mentre per un locus of control esterno questo si rilevava.

Forcier, Walters, Brasher e Jones (2001) fanno del locus of control una delle dimensioni di un costrutto che chiamano consapevolezza di sicurezza (employee safety consciousness), le cui altre dimensioni sono la tolleranza allo stress lavorativo e l'evitamento di attività stimolanti ad alto rischio; di tale costrutto essi discutono l'applicazione in processi di reclutamento, avanzamento di carriera e formazione, al fine di migliorare la sicurezza nell'ambiente di lavoro.

La capacità predittiva del locus of control rispetto ad eventi infortunistici è stata studiata anche da Fore (1999), Janicak (1996), Wuebker (1986), Wuebker e Jones (1985).

Alcuni strumenti di misurazione del locus of control sono stati sviluppati con l'intenzione di migliorare la sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito dell'aviazione è stata sviluppata una scala – Aviation Safety Locus of Control Scale (Hunter, 2002) – la cui validità è stata valutata attraverso la correlazione delle subscale con misure di rassegnazione o coinvolgimento di fronte ad eventi pericolosi in aviazione. I piloti mostravano come atteso un'alta internalità.

In altro studio (Jones, Wuebker, 1993) è stato stabilito come criterio di validità della Safety Locus of Control Scale il numero e la gravità di incidenti lavorativi; i dati rinvenuti in 283 lavoratori ospedalieri supportavano la validità del criterio.

La capacità dell'auto-efficacia di predire, assieme ad altre variabili, l'utilizzo di otoprotettori è stata studiata da Lusk, Ronis, Kerr (1995), evidenziando come essa rientri nell'insieme di maggiori predittori.

Il locus of control non si è rivelato in un altro studio (Riccio-Howe, 1991) fra i predittori dell'uso di cinture di sicurezza tra adolescenti. Analogo risultato è riportato da Desmond, Price, O'Connell (1985) relativamente ad una popolazione di studenti fra 16 e 19 anni.

In uno studio sulla relazione fra di variabili di personalità – secondo il modello dei Big Five – auto-efficacia e incidenti sul lavoro, è stato rilevato che assieme ad Agreeableness e Conscientiousness, l'auto-efficacia era significativamente correlata con gli incidenti (Cellar, Yorke, Nelson, Carroll, 2004).

In alcuni studi (Geller, Robert, Gilmore, 1996; Robert, Geller, 1995) si è presa in considerazione la propensione ad andare oltre a ciò che è strettamente prescritto per la sicurezza dei colleghi (actively care), rilevando come variabili predittive di quest'ultima siano auto-stima ed ottimismo, rilevando anche che controllo personale e coesione di gruppo talvolta hanno relazioni predittive con la propensione all'actively care.

Giossi, Sada, Crescentini e Giani (2003) hanno studiato la dimensione di internalità nella percezione della sicurezza e la correlazione della stessa con la scala di locus of control di Rotter, concludendo che i dati raccolti su 110 studenti supportano una significativa relazione fra internalità del locus of control e della percezione della sicurezza.

Dall'esame condotto sulla letteratura sembra quindi di poter concludere che l'attenzione verso le dimensioni di empowerment in relazione alla sicurezza lavorativa è supportata da molti studi e ricerche. Occorre peraltro dire che alcuni studi citati si riferiscono a popolazioni non lavorative, con la conseguente difficoltà a considerare i risultati validi anche in ambienti di lavoro.

Nella letteratura esaminata non emergono studi che prendano in considerazione il concetto di pensabilità applicato alla sicurezza, anche se si può ritenere che tale costrutto, centrale nell'approccio dell'empowerment, possa essere importante per l'influenza che può avere sullo sviluppo di comportamenti sicuri (Ghenò, 2003).

In particolare la pensabilità, con riferimento alla sicurezza, significa riuscire a pensare se stessi in grado di far fronte alle minacce dell'ambiente; tale concetto di sé deve essere riferito anche alla capacità di discriminare il rischio funzionale da quello disfunzionale. La pensabilità deve quindi essere una competenza trasversale in quanto si basa su esperienze e conoscenze di tipo tecnico-specialistico ma le integra in capacità più generali non collegate a specifici oggetti o procedure.

## La ricerca

### *Ipotesi*

Ci si propone di verificare la consistenza di un modello che prende in considerazione:

- una dimensione di percezione di potere – derivata da internalità ed auto efficacia –; vale a dire la capacità di pensare se stessi come in grado di fronteggiare una situazione in modo efficace e con possibilità di influenzare gli eventi;
- una dimensione di percezione di rischio, vale a dire la capacità di attribuire correttamente un grado di rischio alle situazioni;

dimensioni che nel loro insieme definiscono un costrutto di pensabilità di sicurezza, mettendola in relazione con la tendenza ad agire comportamenti a rischio.

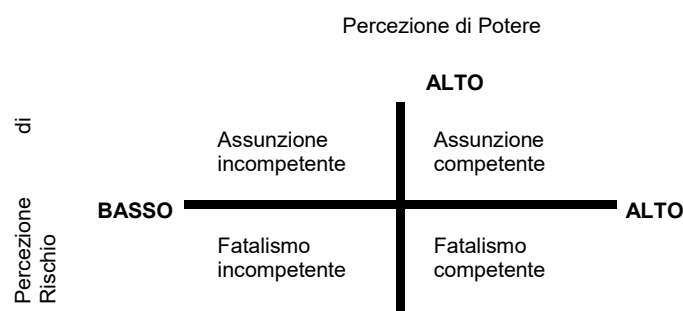


Fig. 1 Schema della pensabilità di sicurezza come relazione tra percezione di rischio e percezione di potere

Con riferimento alla fig. 1 ove sono rappresentate, in un sistema di assi cartesiani, le due dimensioni sopra descritte, i quattro quadranti sono così definibili:

- del *fatalismo<sup>1</sup> competente*, caratterizzato da alta percezione del rischio e bassa percezione di potere, esiste una consapevolezza del rischio – o almeno una credenza di essere a rischio – e non si ritiene di essere in grado di influire sulla situazione, ci si sente in balia degli eventi;
- del *fatalismo incompetente*, caratterizzato da bassa percezione del rischio e bassa percezione di potere; alla credenza di non poter influenzare gli eventi si aggiunge una scarsa consapevolezza del rischio;
- della *assunzione incompetente*, caratterizzata da una bassa percezione del rischio e da alta percezione di potere, la scarsa consapevolezza del rischio è presente assieme alla credenza di poter controllare ed influenzare gli eventi;
- della *assunzione competente*, caratterizzata da alta percezione del rischio e da alta percezione di potere, è la situazione della pensabilità positiva di sicurezza: vi è una buona consapevolezza del rischio e la sensazione di riuscire a controllare gli eventi.

Ciò premesso si ipotizza che:

1. i soggetti appartenenti alle due aree di disfunzionale costruzione del rischio (bassa percezione di rischio) abbiano una maggiore probabilità di adottare comportamenti di rischio disfunzionali rispetto agli altri;
2. i soggetti appartenenti all'area della assunzione competente abbiano maggiore probabilità di adottare comportamenti di rischio funzionali rispetto agli altri;
3. i soggetti appartenenti all'area del fatalismo competente siano più soggetti a stress rispetto agli altri.

## Metodo

È stata condotta una ricerca su 161 soggetti, di cui 105 lavoratori e 56 studenti universitari o di master. I lavoratori erano personale operativo di due siti produttivi in nord Italia di un'impresa multinazionale europea nel settore della fabbricazione di materiali per l'edilizia.

Ai soggetti è stato chiesto di compilare un questionario che prevedeva le seguenti parti:

---

<sup>1</sup> La parola *fatalismo* è qui spogliata da connotazioni filosofiche, ma si riferisce invece alla percezione di scarso controllo sugli eventi. Non coincide però con la dimensione di sola esternalità o di deresponsabilizzazione in quanto comprende – nell'accezione qui attribuita – anche la consapevolezza dei propri limiti.

- scale di empowerment; la prima sulle sue dimensioni costitutive (locus of control, self efficacy, hopefulness, positive thinking), composta da 23 item costituiti da affermazioni sulle quali esprimere un giudizio su scala likert a 7 punti; di tale strumento erano state in precedenza evidenziate scale fattoriali grazie alla somministrazione ad un campione di lavoratori<sup>2</sup>; la seconda sui processi sottesi al sentimento di potere (desiderio, pensabilità, sviluppo di risorse), composto da 20 item con la stessa forma dei precedenti; anche circa questo strumento sono state preliminarmente svolte alcune analisi fattoriali;
- scale sulla percezione del rischio: rispetto a 6 diverse situazioni descritte, veniva richiesto di esprimere un giudizio circa la frequenza di esposizione, la potenziale gravità attribuita, la personale sensazione di controllo sulle possibili conseguenze (per un totale di 18 item, con punteggio da 1 a 6);
- scala di conoscenze sui rischi e sui comportamenti sicuri sul lavoro che prevedeva 10 domande a scelta multipla; questa parte è stata proposta solo al subcampione di lavoratori;
- General Health Questionnaire (Politi, Piccinelli, Wilkinson, 1994) sulla percezione della condizione di salute, composto da 12 item, da valutarsi su una scala a 4 punti. Il questionario nella sua versione italiana permette l'individuazione di condizioni di stress;
- venivano infine chiesti alcuni dati sul coinvolgimento nell'ultimo anno in incidenti.

Il questionario veniva somministrato in sedute collettive con gruppi da 7 a 25 persone, con un ricercatore presente; l'elaborato individuale restava anonimo.

## ***Risultati***

Preliminarmente alla verifica delle ipotesi, abbiamo proceduto a costruire gli indicatori "percezione di potere" e "percezione di rischio". Per il primo è stata utilizzata la media tra le scale di empowerment; per il secondo abbiamo considerato il valore ricavato moltiplicando il punteggio della scala di conoscenza con quello relativo alla percezione della gravità nelle situazioni di rischio<sup>3</sup>. Per questo motivo abbiamo utilizzato solo i questionari del subcampione dei lavoratori, l'unico di cui si disponeva della scala di conoscenza.

Si è proceduto quindi a identificare 4 gruppi di soggetti incrociando le due dimensioni considerate. Al fine di coniugare una sufficiente numerosità nei gruppi con la maggiore distinzione possibile tra i gruppi abbiamo considerato solo quei soggetti che presentavano valori discostanti dalla media di 0,2 punti  $z$  in entrambe le dimensioni. Dalla fig. 2 si può ricavare la distribuzione dei suddetti gruppi.

---

<sup>2</sup> Alla costruzione dello strumento ha partecipato la dott.ssa Valentina Bianco, psicologa.

<sup>3</sup> La relazione fra le due grandezze è moltiplicativa in quanto la prima senza la seconda non mette in grado di percepire adeguatamente il rischio, mentre la presenza di ciascuna delle due fornisce un significato diverso e più funzionale all'altra.



Fig. 2 La numerosità dei soggetti nelle quattro categorie

Per procedere alla verifica delle prime due ipotesi, abbiamo poi proceduto alla costruzione di un indicatore di “comportamento funzionale di sicurezza”, inteso come la tendenza ad adottare strategie comportamentali che riducano il rischio di incidente. Tale indicatore è per noi rappresentato dal valore medio ricavato da tre item del questionario che si riferiscono alla frequenza di esposizione a situazioni di rischio dipendenti dall’azione del soggetto.

	FUNZIONALITÀ DEL COMPORTAMENTO		Totale
	Poco funzionale	Molto funzionale	
Assunzione competente	5	4	9
Fatalismo incompetente	8	8	16
Assunzione incompetente	6	2	8
Fatalismo competente	5	9	14
	24	23	47

Fig. 3 Distribuzione del “comportamento funzionale di sicurezza” rispetto alle quattro categorie

L’analisi dei dati (Fig. 3) – innanzitutto – non sembra evidenziare che l’adozione di comportamenti funzionali vada prevalentemente a collocarsi nell’area di più alta competenza.

Mostra invece che l’adozione di comportamenti funzionali di sicurezza risulta influenzata da entrambe le dimensioni considerate, quella dell’”assunzione” e quella della “competenza”. Ove entrambe le dimensioni sono alte o basse l’adozione di comportamenti più o meno funzionali risulta indifferenziata.



Diversa è la situazione nel prevalere dell'una o dell'altra dimensione: i comportamenti più funzionali risultano collegati ad una più elevata competenza quando è unita ad un minor sentimento di potere.

Ci pare peraltro che tale tendenza risulti coerente al fatto che la presenza di incidenti si verifica maggiormente nei gruppi caratterizzati da una alta "assunzione" (fig. 4), questo anche se evidentemente l'incidente non risulta necessariamente connesso al solo comportamento del soggetto.

	HANNO SUBITO INCIDENTI NELL'ULTIMO		Totale
	ANNO		
	Nessun Incidente	Incidenti	
Assunzione competente	23	8	31
Fatalismo incompetente	28		28
Assunzione incompetente	14	5	19
Fatalismo competente	23		23
	90	13	103

Fig. 4 Distribuzione della numerosità di incidenti occorsi in relazione alle quattro categorie

	SCALA GHQ		Totale
	no stress	stress	
Assunzione competente	26	2	28
Fatalismo incompetente	22	3	25
Assunzione incompetente	17		17
Fatalismo competente	16	6	22
	83	11	94

Fig. 5 Distribuzione del numero di soggetti stressati nelle quattro categorie

Relativamente alla terza ipotesi formulata, i dati in nostro possesso sembrano indicare che le persone appartenenti al gruppo "fatalismo competente" risultino più soggette a stress degli altri (fig. 5).

Va segnalato che tutte le analisi fin qui descritte sono da riferirsi solo al subcampione "lavoratori". Questo a motivo del fatto che solo a quest'ultimi avevamo proposto un test sulle conoscenze di sicurezza tecnico-professionale, dato successivamente utilizzato nella costruzione dei diversi indicatori considerati.

Ci interessava comunque indagare sulle eventuali differenze rilevabili tra tale subcampione e quello formato dagli "studenti". A tale riguardo possiamo dire (fig. 6)

che non si rilevano differenze significative né circa la frequenza percepita di esposizione al rischio, né circa la percezione di controllo sui rischi, né circa l'adozione di comportamenti funzionali di sicurezza. Anche il sentimento di potere personale risulta indifferenziato tra i due subcampioni. Risulta invece significativa la differenza tra "lavoratori" e "studenti" circa la percezione della gravità del rischio relativamente alle sue conseguenze, gli "studenti" tendono ad attribuire maggiore gravità (Sig.  $p=0,001$ ).

		Frequenza di esposizione ai rischi	Gravità potenziale percepita	Capacità percepita di gestione del rischio	Media scale di empowerment	Comportamenti funzionali di sicurezza
Lavoratori	Media	2,21	3,48	4,09	4,54	2,21
	N	105	103	103	105	105
	Dev. standard	0,86	1,11	1,23	0,58	1,00
Studenti	Media	2,04	4,03	3,94	4,68	2,18
	N	56	56	56	56	56
	Dev. standard	0,58	0,73	0,97	0,55	0,72
Totale	Media	2,15	3,68	4,04	4,59	2,20
	N	161	159	159	161	161
	Dev. standard	0,78	1,02	1,15	0,57	0,91

Fig. 6 Comparazione dei dati relativi a soggetti lavoratori e soggetti studenti

Si rileva altresì una tendenza da parte del subcampione « studenti » a dimostrarsi più soggetti a stress dei "lavoratori" (fig. 7), oltre che a subire un maggior numero di incidenti (fig. 8).

	SCALA GHQ		Totale
	no stress	stress	
lavoratori	84	11	95
studenti	44	10	54
	128	21	149

Fig. 7 Comparazione dei dati relativi a soggetti lavoratori e studenti in relazione al livello di stress

	HANNO SUBITO INCIDENTI NEL'ULTIMO ANNO		Totale
	Nessun incidente	Incidenti	
	lavoratori	71	
studenti	25	24	49
	96	57	153

*Fig. 8 Comparazione dei dati relativi a soggetti lavoratori e studenti in relazione al numero di incidenti subiti*

### ***Discussione e conclusioni***

Relativamente all'esistenza di una qualche "competenza" personale di sicurezza i nostri dati sembrano confermare che essa non possa essere letta esclusivamente né nella dimensione verticale del sentimento di potere, né in quella orizzontale della percezione del rischio, ma vada letta obliquamente considerando l'interazione tra le due dimensioni, muovendosi verso ciò che abbiamo definito un "fatalismo competente", inteso come la consapevolezza del limite personale, della propria non onnipotenza. Questa consapevolezza consente di ricorrere più efficacemente a comportamenti e dispositivi finalizzati alla prevenzione delle conseguenze del rischio.

Resta però da indagare all'interno della categoria degli "assuntori" (competenti vs. incompetenti) se ci possano essere differenze nel tipo di incidente: potrebbe infatti essere ipotizzabile una prevalenza di incidenti autoprodotti negli assuntori incompetenti, mentre nel caso degli assuntori competenti gli incidenti potrebbero maggiormente essere connessi a dinamiche diverse, quali ad esempio l'assunzione di comportamenti prosociali.

Un'ulteriore notazione riguarda la dimensione dell'empowerment che ci risulta effettivamente essere rilevante rispetto alle competenze personali di sicurezza anche se non in modo direttamente funzionale ad esse. Anzi in qualche modo i nostri dati confermano quanto espresso – in modo intuitivo – nella premessa all'articolo, cioè di come il sentimento di potere personale tenda a far diminuire la sicurezza delle persone, ad esempio diminuendo l'adozione di comportamenti funzionali di sicurezza ed aumentando gli incidenti.

D'altra parte se un basso livello di empowerment sembra essere funzionale all'adozione di comportamenti di sicurezza (vedi il già citato "fatalismo competente"), va segnalato come esso porti con sé l'aumentare dello stress.

Per concludere dobbiamo, innanzitutto, rilevare come alcuni dei nostri dati sembrano in contrasto con quanto riportato in una parte della letteratura citata circa il possibile ruolo dell'empowerment nello sviluppo di competenze di sicurezza. Va però detto che la maggior parte della letteratura succitata tende a far coincidere l'empowerment della persona con il controllo percepito, enfatizzando in modo quasi esclusivo l'internalità e l'autoefficacia.

In effetti la questione ci pare essere maggiormente giocata sulla consapevolezza o meno del proprio limite nel controllo degli eventi che ci riguardano. In questo senso potremmo ipotizzare che la coscienza di non poter disporre di un controllo totale sugli accadimenti unita ad una consapevolezza circa le loro possibili conseguenze porti effettivamente le persone a cercare strategie di comportamento efficaci nel prevenire il rischio, rendendole però al contempo maggiormente soggette a stress. Per

questo crediamo non si possa evitare di considerare la dimensione dell'empowerment, che resta un evidente protettore dal rischio di stress. Il punto è sviluppare un sentimento di potere che sia funzionale, piuttosto che onnipotente.

È del resto immaginabile che una persona consapevole del rischio esistente e delle sue conseguenze possa in qualche modo sentire diminuito il proprio potere, specialmente se si percepisce da sola. In questo senso segnaliamo uno dei limiti della nostra ricerca: l'aver considerato l'empowerment solo come costrutto individuale. È invece possibile ipotizzare che, almeno relativamente alle competenze di sicurezza, sia importante prendere in esame il sentimento di interdipendenza delle persone e, quindi, anche la dimensione gruppale del sentimento di potere. Altrove (Bisio, 2002) – del resto – si è sostenuta l'importanza degli aspetti gruppali e organizzativi nella costruzione del rischio, intesa come la sua effettiva presenza e la sua corretta percezione, né va trascurata l'ipotesi cui prima accennavamo circa la possibilità che sia – nel caso di persone competenti e empowered – l'apertura all'altro piuttosto che una mal interpretata onnipotenza, che porti la persona ad assumersi una maggiore quantità di rischio.

Quanto detto apre a nostro avviso alcune ulteriori prospettive di indagine:

- la prima riguarda la relazione tra lo sviluppo di competenze di sicurezza e l'eventuale insorgere di patologie stress correlate;
- la seconda l'influenza del sentimento di potere nella prevenzione di tali patologie;
- la terza riguarda la relazione tra empowerment individuale e dimensioni relazionali nella costruzione di un funzionale sentimento di potere.

## **Bibliografia**

- Bandura, A. (1997). *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*. Trento: Erickson.
- Bisio, C. (2003). L'uomo, il lavoro, il rischio. In Bisio, C. (a cura di). (2003). *Fattore umano e sicurezza sul lavoro*. Milano: Edizioni Unicopli, 33-57.
- Block, P. (1987). *The empowered manager: positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bruscaglioni, M. (1994). *La società liberata. Nuovi fenomeni, opportunità, categorie di pensiero*. Milano: Franco Angeli.
- Bruscaglioni, M., Gheno S. (2000). *Il gusto del potere. Empowerment di persone e azienda*. Milano: Franco Angeli.
- Cellar, D. F., Yorke, C. M., Nelson, Z. C., Carroll K. A. (2004). Relationships between five factory personality variables, workplace accidents, and self-efficacy. *Psychological Reports, 94 (3,Pt2) Jun 2004*, 1437-1441.
- Conger, J. A., Kanungo R. N., (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 3*;471-482.

- Desmond, S., Price J. H., O'Connell, J. K. (1985). Health locus of control and voluntary use of seat belts among high school students. *Perceptual & Motor Skills*, 61(1) Aug 1985, 315-319.
- Forcier, B. H., Walters, A. E, Brasher, E. E., Jones, J. W. (2001). Creating a safer working environment through psychological assessment: A review of a measure of safety consciousness. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 22 (1) 2001, 53-65.
- Fore, T. A. (1999). Predicting workers' compensation claims and on-the-job injuries using four psychological measures. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Science*, 59 (7-A), Jan 1999, 2601.
- Geller, E. S., Roberts, D. S., Gilmore, M. R. (1996). Predicting propensity to actively care for occupational safety. *Journal of Safety Research*, 27 (1) Spr 1996, 1-8.
- Gheno, S. (2003). Chi va con lo zoppo impara a zoppicare. Gruppi di lavoro, leadership e sicurezza. In Bisio, C. (a cura di), *Fattore umano e sicurezza sul lavoro. Aspetti psicosociali e interventi nelle organizzazioni*. Milano: Edizioni Unicopli, 59-73.
- Hechanova-Alampay, R., Beehr, T. A. (2001). Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (4) Oct 2001, 275-282.
- Janicak, C. A. (1996). Predicting accidents at work with measures of locus of control and job hazard. *Psychological Reports*. 78 (1) Feb 1996, 115-121.
- Jones, J. W., Wuebker, L. (1985). Development and validation of the Safety Locus of Control Scale. *Perceptual & Motor Skills*, 61 (1) Aug 1985, 151-161.
- Jones, J. W., Wuebker, L. J. (1993). Safety locus of control and employees' accidents. *Journal of Business & Psychology*, 7 (4) Sum 1993, 449-457.
- Kanter, R. M. (1977). *Maschile e femminile in azienda*. Milano: Edizioni Olivares.
- Kanter, R. M. (1985). *Quando gli elefanti imparano a danzare*. Milano: Edizioni Olivares.
- Kuo, C.-C., Tsauro, C.-C. (2004). Locus of Control, Supervisory Support and Unsafe Behaviour: The Case of Construction Industry in Taiwan. *Chinese Journal of Psychology*, 46 (4) Dec 2004, 293-305.
- Lusk, S. L., Ronis, D. L., Kerr, M. J. (1995). Predictors of hearing protection use among workers: Implications for training programs. *Human Factors*, 37 (3) Sep 1995, 635-640.
- McClelland, D. C. (1993). Introduzione. In Spencer, L. M., Spencer, S. M., *Competenza sul lavoro. Modelli per una performance superiore*, (pp.23-29). Milano: Franco Angeli.
- Politi, P. L., Piccinelli, M., Wilkinson, G. (1994), Reliability, validity and factor structure of the 12-item General Health Questionnaire among young males in Italy, *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 90 (6), 432-7
- Riccio-Howe, L. A. (1991). Health values, locus of control, and cues to action as predictors of adolescent safety belt use. *Journal of Adolescent Health*, 12 (3) May 1991, 256-262.

- Roberts, D. S., Geller, E. S. (1995). An “actively caring” model for occupational safety: A field test. *Applied & Preventive Psychology, 4* (1) Win 1995, 53-59.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for Internal versus External Locus of Control, *Psychological Monograph, 80*.
- Roy, M. (2003). Self-directed workteams and safety: A winning combination? *Safety Science, 41* (4) Jun 2003,359-376.
- Vassie, L. H., Lucas, W. R. (2002). An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector. *Journal of Safety Research, 32* (4) Win 2001, 479-490.
- Wuebker, L. J. (1986). Safety locus of control as a predictor of industrial accidents and injuries. *Journal of Business & Psychology, 1* (1) Fal 198, 19-30.