

## La formazione dei capi intermedi

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

La formazione dedicata alle figure professionali che ricoprono un ruolo intermedio tra la dirigenza e i lavoratori rappresenta l'elemento chiave per potenziare l'efficacia di una policy aziendale drug-free e del relativo programma.

### **Cosa possono fare i capi intermedi? Garantire un'applicazione rigorosa ed equa della policy, sia nella prassi quotidiana sia in situazioni di crisi**

Il successo di una policy aziendale drug-free e del relativo programma dipende, in larga misura, dalle figure dei capi intermedi. Essi sono responsabili dell'attuazione di molti elementi della policy e del programma e devono essere in grado di trovare il giusto equilibrio tra la funzione di controllo e quella di supporto per di agire in maniera rigorosa ed equa. Inoltre, sono spesso le prime figure a cogliere o ad avere informazioni di un eventuale problema.

### **Qual è il ruolo del capo intermedio nella creazione di un'azienda drug-free?**

Ogni azienda definisce il ruolo delle figure intermedie diversamente, sulla base di fattori quali la natura del lavoro, le modalità organizzative, il contesto in cui si svolge. Alcuni capi (per esempio i capi di una squadra nel settore dell'edilizia) lavorano a stretto contatto coi propri collaboratori, ogni giorno. Altri (come i capi di un team di agenti di vendita) hanno rapporti meno frequenti.

Anche i livelli di rischio associati all'ambiente lavorativo e ai lavoratori differiscono molto in base al tipo di impresa o, addirittura, ai diversi settori di una stessa azienda. Di conseguenza, il ruolo del capo intermedio nel creare un contesto lavorativo sano, sicuro e drug-free deve essere adattato per ogni specifica organizzazione. Tutti i capi intermedi sono attori chiave nella promozione di un luogo di lavoro sano, sicuro e drug-free. L'efficacia di una policy e del relativo programma può addirittura dipendere da tali figure. Nell'interazione quotidiana coi propri collaboratori essi mettono in pratica numerosi elementi della policy e del programma, coerentemente alle direttive stabilite dai datori di lavoro.

I capi intermedi possono svolgere un ruolo fondamentale nella creazione di un ambiente che non si limiti a soddisfare i requisiti minimi di sicurezza e salute ma che promuova effettivamente pratiche di lavoro sane e sicure. Una volta dotati delle corrette conoscenze e abilità, i capi intermedi possono svolgere il ruolo di agenti di cambiamento e motivare tutti i lavoratori al sostegno della policy drug-free.

In generale, l'atteggiamento dei capi intermedi nel gestire i problemi legati all'uso di sostanze, rientra in due categorie: passivo o attivo.

### **Atteggiamento passivo**

Esempio: "Ancora una volta Pietro non si presentò al lavoro. E ancora una volta il suo responsabile diretto, Antonio, non fece nulla. Tutti, anche Antonio, erano consapevoli che Pietro fosse un alcolista. Antonio era solito lasciare a casa Pietro, fino a quando fosse stato in grado di rientrare, senza mai affrontare il problema delle sue assenze".

I capi intermedi con atteggiamento passivo affrontano il problema soltanto quando si evidenzia in maniera eclatante. Questo approccio, che equivale a



“mettere la testa sotto la sabbia”, può rivelarsi utile nel breve periodo perché salvaguarda la parziale produttività del lavoratore problematico. Tuttavia, nel lungo periodo non favorisce gli obiettivi di salute, sicurezza e produttività. Raramente un problema non affrontato, migliora.

### **Atteggiamento attivo**

Esempio: “Conosco tutto il mio staff. Quando uno di loro ha un problema a casa o al lavoro, sono il primo a saperlo. E sono io il primo a fare qualcosa per aiutarlo”.

Questo è un esempio di atteggiamento attivo, essenziale per la realizzazione di un luogo di lavoro produttivo, sano e sicuro.

I capi intermedi con un atteggiamento attivo supportano in maniera efficace un ambiente di lavoro sano e sicuro. Sanno intercettare i segnali di un possibile uso di sostanze, che affrontano in maniera appropriata e immediata, in accordo con le specificità della policy aziendale.

### **Quali sono le responsabilità di un capo intermedio nella creazione di un'azienda drug-free?**

I capi intermedi hanno alcune responsabilità cruciali per il successo della policy e del programma drug-free:

#### **Mantenere un ambiente salutare, produttivo e sicuro per tutti**

I capi intermedi devono valutare le prestazioni lavorative dei collaboratori, le loro performance, in modo equo e privo di un qualsiasi giudizio morale.

#### **Avere una buona conoscenza della policy e del programma drug-free**

I capi intermedi devono conoscere a fondo la policy e il programma drug-free per poterli applicare in modo rigoroso ed equo.

#### **Dare feedback positivi**

I capi intermedi che sono capaci di valorizzare i comportamenti virtuosi in termini di salute e sicurezza, rinforzandoli, possono essere validi promotori di un cambiamento positivo. D'altro canto, il saper riconoscere e trattare in maniera abile e rispettosa i comportamenti insani, pericolosi e improduttivi, è un mezzo altrettanto efficace per sviluppare un contesto di lavoro sano e sicuro.

Saper dare rimandi positivi è una delle leve più potenti per migliorare il rendimento. Rappresenta una delle poche cose che può essere fatta senza costi aggiuntivi e che ha effetti positivi immediati sulla produttività. I feedback costruttivi e informali aiutano a chiarire le aspettative, correggono eventuali fraintendimenti e aumentano il coinvolgimento dei lavoratori.

### **Conoscere quali strumenti di supporto della policy sono a disposizione dei lavoratori**

I capi intermedi possono svolgere un ruolo chiave nella promozione di un ambiente di lavoro drug-free, sia formalmente sia informalmente. Conoscere e condividere le procedure di aiuto e sostegno offerte dal datore di lavoro e dalla comunità può contribuire ad incoraggiare i lavoratori problematici a richiedere assistenza. I capi intermedi con un atteggiamento attivo si relazionano in maniera proattiva con tali lavoratori affinché chiedano aiuto prima che altri vengano a conoscenza dei loro problemi.

Le risorse su cui un lavoratore può contare possono essere interne o esterne all'azienda. Internamente è possibile rivolgersi ai Servizi Sociali (quando presenti), alle Risorse Umane, al settore Prevenzione e Protezione degli ambienti, al Sindaca-

to o fare affidamento a iniziative e programmi aziendali per il benessere e la sicurezza. Le risorse esterne sono i Servizi del territorio (sia pubblici sia privati).

### **Tenere aperti i canali di comunicazione**

Un capo intermedio disponibile al confronto è la chiave vincente per ottenere un contesto lavorativo salutare, sicuro e drug-free. Un buon capo intermedio è attento ai rimandi dei lavoratori, incoraggia la propria squadra a esprimere idee e opinioni e sa gestire i conflitti in modo equo e costruttivo.

Detto questo, i capi intermedi non sono tenuti né a fare consulenza in tema di abuso di sostanze né a diagnosticare eventuali problemi di alcol o droga. Quando sospetta che ci sia un problema, in particolare legato a scarso rendimento o a condotte lavorative scorrette, dovrebbe incoraggiare il lavoratore a rivolgersi a figure appropriate per una valutazione e un'assistenza professionali.

### **Supportare i lavoratori**

Una delle responsabilità più importanti per un capo intermedio è quella di osservare e valutare le prestazioni lavorative dei propri collaboratori. I capi intermedi possono incoraggiare i lavoratori ad affrontare eventuali problemi lavorativi che possono essere legati, o meno, all'uso di alcol o droghe. In caso di bisogno, possono suggerire possibili luoghi in cui cercare aiuto, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.

Questo supporto non deve mancare anche nel momento in cui si renda necessario un programma di cura e recupero. Esiste uno stigma generale associato alla dipendenza da sostanze ed è diffusa l'errata convinzione secondo cui l'abuso di sostanze rappresenti un fallimento personale o morale. Considerare il lavoratore come una persona affetta da una malattia cronica e curabile piuttosto che come un criminale è un altro modo per manifestare il proprio sostegno. Questo non significa essere permissivi ma supportivi.

Se a un lavoratore è stata data la possibilità di migliorare la propria performance lavorativa ma non cambia comportamento, il capo intermedio può adottare un approccio più forte. Anche in questo caso, però, l'accento va posto sulla sua prestazione lavorativa con l'obiettivo di migliorarla e il lavoratore non deve essere giudicato.

### **Quali linee guida deve seguire un capo intermedio per attuare la policy?**

Per massimizzare l'efficacia di una policy drug-free e del relativo programma, la formazione dei capi intermedi deve tener conto delle particolari caratteristiche del contesto lavorativo.

A questo proposito sono state individuate 7 linee guida utili per i datori di lavoro, i capi intermedi e per le figure in staff alle Risorse Umane:

#### **1. Conoscere la policy aziendale e il relativo programma**

2. Prestare attenzione alle aree giuridicamente sensibili
  3. Riconoscere i problemi potenziali
  4. Documentare i fatti
  5. Intervenire
  6. Accompagnare i lavoratori nella ricerca di aiuto
  7. Reintegrare al lavoro
1. Conoscere la policy aziendale e il relativo programma

Conoscere a fondo la policy dell'azienda e le procedure per applicarla. Garantire la corretta informazione a tutti i lavoratori, anche nelle diverse lingue, ove necessario.

## **2. Prestare attenzione alle aree giuridicamente sensibili**

- Fare attenzione a quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali
- Assicurare la riservatezza a tutti i lavoratori
- Applicare la policy e le procedure allo stesso modo per tutti
- Garantire la possibilità di fare un eventuale ricorso legale
- Se la policy prevede il drug-test, garantire protocolli standard di qualità per la sua realizzazione (vedi normativa per l'accertamento dell'assenza della tossicodipendenza)

## **3. Riconoscere i problemi potenziali**

L'uso di droghe può essere di tipo sperimentale, occasionale e legato alle circostanze, oppure continuativo, compulsivo, fino a sfociare in una dipendenza. Non ci sono regole generali, valide per tutti, per spiegare l'evoluzione individuale dell'uso/abuso di sostanze.

Molti studi hanno confermato quanto il background personale e l'ambiente lavorativo possano essere delle variabili predittive del rischio di consumo di sostanze in azienda. L'abuso può essere dovuto a caratteristiche biologiche dell'individuo oppure a condizioni lavorative stressanti. Spesso si tratta di una combinazione di fattori di rischio interni ed esterni. Tuttavia, sul luogo di lavoro ci si aspetta che un lavoratore sia sano e produttivo.

Occorre evitare che si generino situazioni di crisi. Riconoscere i potenziali problemi, prima che si aggravino, è la strada giusta per creare un luogo di lavoro sicuro, salutare e produttivo.

Ci sono almeno sei segnali che possono rivelare un possibile problema di uso di sostanze in azienda. Da soli, questi segnali non indicano con certezza un problema di questo tipo. Tuttavia, possono evidenziare che il lavoratore sta vivendo delle difficoltà personali che possono influenzare la sua prestazione lavorativa.

- a. cambiamento della qualità della performance lavorativa o della frequenza delle assenze
- b. peggioramento nella cura della persona
- c. manifestazione di umore altalenante o cambiamento degli atteggiamenti
- d. abbandono delle responsabilità e isolamento sociale
- e. comportamenti insoliti
- f. atteggiamento di difesa riguardo a qualsiasi problema.

## **4. Documentare i fatti**

È importante che l'azienda possieda un sistema di valutazione e di documentazione efficiente e corretta sul piano legale.

Un primo elemento dovrebbe consistere in una precisa descrizione della mansione lavorativa e della conseguente formazione necessaria. In questo modo i capi intermedi potranno essere più chiari circa la performance che si aspettano dal lavoratore.



Detto questo, se un capo intermedio sospetta che un lavoratore agisca sotto l'influenza di sostanze, è necessario che ciò possa essere dimostrato e documentato.

## 5. Intervenire

È dimostrato che un confronto costruttivo possa essere una strategia efficace per gestire i lavoratori che mostrano problemi nella prestazione lavorativa, potenzialmente legati all'uso di sostanze. Il confronto costruttivo funziona particolarmente bene con i lavoratori che hanno investito molto nel proprio lavoro. Ovviamente funziona anche per i datori di lavoro e i capi intermedi che hanno fatto un grande investimento sui propri collaboratori.

Un confronto costruttivo contempla:

- Organizzare un incontro riservato
- Coinvolgere un rappresentante sindacale, se fattibile
- Presentare al lavoratore una nota documentata relativa alle sue presunte mancanze prestazionali
- Esplicitare la volontà del datore di lavoro di offrire un supporto e di sospendere i provvedimenti disciplinari laddove il lavoratore intenda seguire le direttive su come affrontare il problema

Il confronto costruttivo non prevede di:

- Rendere nota a tutti la situazione
- Usare un approccio ostile con il lavoratore
- Licenziare il lavoratore senza seguire le procedure previste dalla policy.

## 6. Accompagnare i lavoratori nella ricerca di aiuto

Incoraggiare qualcuno a cercare aiuto e a rivolgersi a Servizi specialistici non è un'azione negativa. Rappresenta invece il primo passo per aiutare qualcuno a rimettersi in carreggiata.

Le procedure dedicate ad accompagnare chi ne ha bisogno presso il Servizio più appropriato devono essere riportate adeguatamente all'interno della policy e i capi intermedi devono essere formati in merito.

Le linee guida relative a come incoraggiare e accompagnare chi ne ha bisogno ai Servizi specialistici variano a seconda dell'organizzazione aziendale e delle risorse disponibili. In generale valgono le seguenti indicazioni:

- Selezionare e promuovere Servizi di provata efficacia
- Fare una proposta di aiuto coerente con il tipo di mansione svolta dal lavoratore e con i suoi obiettivi di carriera
- Coinvolgere fin da subito un punto riferimento a livello del management (ad esempio qualcuno del settore Risorse Umane) per verificare la compliance
- Facilitare il rientro del lavoratore (a cura della figura individuata come punto di riferimento) con il coinvolgimento del capo intermedio
- Fornire un sostegno prolungato ai lavoratori che sono stati inviati ai servizi di cura per problemi legati all'uso di alcol o droghe (a cura del datore di lavoro)

## 7. Reintegrare al lavoro

Il processo di recupero legato a problemi di alcol o droghe è graduale e può essere complesso. Per impedire eventuali ricadute e favorire un recupero pieno ed efficace, è utile seguire e supportare il lavoratore al suo rientro. Ove possibile è bene

individuare una figura professionale specializzata che prosegua il follow up per almeno 36 mesi.

### **Come può un capo intermedio gestire una situazione di crisi in azienda?**

Tutti i capi intermedi dovrebbero essere preparati ad affrontare eventuali situazioni di crisi. Queste situazioni sono rare ma è comunque importante sapere cosa fare in questi casi.

Le situazioni molto critiche possono dipendere dal consumo di alcol e droghe. Per questo è importante ricordare che le persone sotto l'effetto di sostanze possono comportarsi in maniera irrazionale.

Di seguito sono elencate alcune situazioni di crisi che si potrebbero dover affrontare in azienda:

- Comportamento violento e imprevedibile
- Minacce verbali e fisiche
- Attività illegali
- Possesso di alcol o droghe

### **Come comportarsi con un lavoratore sotto l'effetto di alcol o droga in una situazione critica?**

1- Chiedere al lavoratore di spostarsi in una zona riservata. Incontrarlo insieme a qualcun altro (per esempio un altro capo intermedio, un responsabile delle Risorse Umane, un incaricato della sicurezza)

2- Chiedere, con calma e senza giudicare, spiegazioni in merito al comportamento tenuto o alle informazioni ricevute. È importante attenersi ai fatti senza nominare altri lavoratori.

3- Esprimere preoccupazione. Tenere sempre presente che state parlando con uno specifico lavoratore e del suo comportamento in azienda

4- Ascoltare in modo attivo, ripetendo ciò che il lavoratore ha detto, in modo da assicurarsi di non aver frainteso nulla

5- Se c'è ragione di credere che vi sia stata una violazione, l'episodio va riferito in modo appropriato al responsabile.

6- Se vi sono prove o sospetti di utilizzo di sostanze o alcol, seguire le indicazioni riportate nella policy, su come gestire la situazione

Alcune possibili azioni sono:

- a) Incoraggiare il lavoratore a chiedere aiuto presso un servizio interno all'azienda (se esiste) oppure presso i Servizi specialistici del territorio
- b) Sospendere il lavoratore in attesa di un'indagine
- c) Fare in modo che il lavoratore sia accompagnato a casa
- d) Condurre il lavoratore in un laboratorio per effettuare il drug-test
- e) Chiamare le forze dell'ordine, nel caso in cui la situazione sia pericolosa o vi sia stata un'azione illecita (come la distribuzione, il possesso, la vendita o il trasporto di sostanze illegali) riportata da testimoni.

