

## OFFERTA FORMATIVA “IL SELFIE DELLA SICUREZZA”

“PROMOTORI DELLA SICUREZZA (peer educator safety) o vigilanza condivisa”

### LA NOSTRA IDEA DI FORMAZIONE

*Pensiamo a quando abbiamo imparato qualcosa che, oggi, possiamo indicare come una delle nostre competenze. Pensiamo, per esempio, a quando abbiamo imparato ad andare in bicicletta, a sciare o a guidare l'auto.*

*Il primo passo dell'apprendimento è stato passare dalla fase 0 (**incapacità inconsapevole**) alla fase 1 (**incapacità consapevole**). Prima, non importa quanto prima, c'era un momento in cui noi non sapevamo fare una cosa e nemmeno sapevamo che si potesse fare quella cosa. Poi a un certo punto qualcuno ci ha mostrato che c'era un altro modo per crescere (magari suscitandocene il desiderio), e noi ci siamo accorti che non sapevamo fare quella cosa.*

*L'addestramento impartito dal genitore, dall'amico, dal maestro di sci o di scuola guida ci ha guidato verso la fase 2 (**capacità consapevole**). Potevamo fare una cosa soltanto se vi stavamo attenti, se tutta la concentrazione era sul compito. A un certo punto accadeva che il 'bravo' maestro (inconsapevolmente) cominciava a dirci di non pensare a quello che stavamo facendo, di "lasciarci andare".*

*Questa era, chiaramente, un'istruzione paradossale: come si può non pensare a una cosa? Ma veniva dettata dal buon senso dell'esperto che sa (perché almeno una volta l'ha osservato su di sé) che la terza e ultima fase dell'apprendimento è la **capacità inconsapevole**.*

*A questa fase non si giunge con le esortazioni del maestro ma con l'esperienza, il progressivo fissare in 'routine' le prestazioni di successo, cioè quelle che a un certo punto sappiamo scegliere tra i tanti tentativi di insuccesso. Però il maestro (quello inconsapevolmente capace, perché anch'egli ha superato la fase della capacità consapevole dell'insegnare) può fare una cosa più efficace dell'esortare a "non pensarci più". Egli può farci da 'specchio parlante', può aiutarci ad esercitare la metacapacità di autosservarci. In tal modo i tempi dell'esperienza si riducono.*

*E può fare anche un'altra cosa, ancora più importante per noi. Può creare contesti in cui gli errori, le prestazioni di insuccesso, non abbiano conseguenze negative per noi o per altri. In questo modo, invece di farci vedere le 'sue' prestazioni giuste e di successo, ci lascia fare le 'nostre tante prestazioni di insuccesso'. Perché da esse noi potremo, osservandoci, scegliere la migliore (o la "meno peggio"). E così, implicitamente, avremo appreso anche il principio del miglioramento continuo, perché non si può mai dire che una prestazione migliore di un'altra non possa essere un giorno superata da un'altra ancora migliore.*

### Per queste ragioni, la nostra idea di formazione si ispira a questi principi:

Accompagnare le persone dalla fase 0 (incapacità inconsapevole) alla fase 2 (capacità consapevole).

Poiché la formazione non può sostituirsi alla vita, la fase 3 (capacità inconsapevole) viene 'lasciata' all'agire delle persone nel loro contesto organizzativo.

Ma dopo interventi formativi specifici, le persone partecipanti non andranno 'disarmate' incontro alla fase 3. Esse avranno acquisito una **maggiore capacità di autosservazione**, cioè di correzione dei propri errori, e, soprattutto, avranno imparato ad apprezzare il valore dell'errore e a non farsi incantare dalle scorciatoie del 'modello giusto' (che si mostra sempre giusto per altre persone, altre organizzazioni, altre epoche).

La formazione contribuisce alla gestione e prevenzione dei rischi per salute e sicurezza se si fa carico dello sviluppo non solo delle competenze tecniche e specialistiche, ma anche di quelle non tecniche.

## 1. Contesto

Con il Progetto si intende realizzare un intervento rivolto al miglioramento continuo del sistema organizzativo di prevenzione e gestione dei rischi basato sullo sviluppo delle competenze non tecniche (Non Technical Skill – NTS) in strutture di lavoro che hanno comunque come base di condivisione una formazione volta ad aumentare la consapevolezza situazionale e la gestione degli errori con un sistema di “vigilanza condivisa”.

Eco86 Lecco con Hirelia Milano ha sviluppato competenze ed esperienze di intervento per lo sviluppo delle competenze non tecniche dei diversi soggetti dei sistemi aziendali di prevenzione (lavoratori, preposti, dirigenti, RSPP/ASPP, RLS). Tra le più significative realizzazioni rientrano il progetto “**Percezione del rischio**” per Edison e il progetto “**Formazione adeguata**” per la Federazione delle società concessionarie di autostrade private (FISE ACAP Brennero, Serravalle, Roma, Padova, Torino).

## 2. Riferimenti teorici della proposta

### 2.1 *Le competenze non tecniche*

La proposta assume come orizzonte teorico la constatazione che l’approccio alla prevenzione e gestione dei rischi per salute e sicurezza sul lavoro e delle situazioni di emergenza basato sulle competenze non tecniche è in grado di superare i limiti della concezione solo tecnica e normativa della sicurezza e della concezione limitatamente comportamentista del fattore umano.

L’esperienza evidenzia la necessità di agire sugli antecedenti del comportamento individuale dei singoli lavoratori senza trascurare gli aspetti tecnici e organizzativi che ne costituiscono le condizioni modificabili.

In effetti, gli incidenti e gli infortuni non sempre avvengono per un insufficiente adempimento normativo.

Essi possono anche avvenire per un esercizio ingenuo o superficiale delle competenze psicosociali e organizzative, oggi note in letterature come competenze non tecniche (Non Technical Skill – NTS):

Consapevolezza situazionale, Comunicazione, Lavorare in gruppo, Leadership, Presa di decisione, Gestione dello stress, Gestione della fatica.

### 2.2 *La formazione intervento*

Un altro importante contributo teorico alla proposta viene dalle acquisizioni della psicologia sociale e in particolare dell’importanza che va attribuita ai processi di partecipazione delle persone nella realizzazione di interventi rivolti alla modifica degli atteggiamenti. Da questo punto di vista la sola formazione mostra limiti di efficacia che possono essere superati con lo sviluppo di processi di ricerca azione o formazione-intervento.

La formazione tradizionale si basa sul presupposto che le persone per affrontare un problema o per ricoprire un ruolo diverso da quello attuale, debbano prima acquisire nuove competenze. Solo dopo avere appreso queste nuove competenze, le persone potranno cimentarsi con il problema da risolvere o con il ruolo da assolvere.

La metodologia della formazione-intervento, invece, si basa sul presupposto che le persone orientano il loro apprendimento in funzione delle esigenze che si rendono evidenti mentre svolgono il nuovo ruolo che gli viene affidato. Dunque non si ha prima la formazione e poi lo svolgimento del ruolo, ma si ha lo svolgimento del ruolo che evidenzia i bisogni formativi e dispone le persone all’apprendimento.

Questa metodologia richiede la formulazione di un progetto, la cui realizzazione consente di verificare e riconoscere la capacità e di interpretare il ruolo atteso. Infatti la realizzazione del progetto anticipa la condizione in cui si troveranno le persone dopo la fine della formazione. Trovandosi già a dover risolvere un problema o a svolgere un nuovo ruolo, i partecipanti individuano in prima persona quali sono le loro esigenze formative. L’apprendimento non è più quindi l’esito di un trasferimento di competenze che viene spinto e imposto dal formatore, ma è l’esito di una acquisizione di competenze che viene “tirata” e richiesta dai partecipanti.

La formazione-intervento è un’esperienza che rende le persone pienamente protagoniste del processo di apprendimento.

### 3. Descrizione in dettaglio del Modello Formativo

#### OBIETTIVO GENERALE

Sostenere la capacità di tutti gli operatori di governare gli errori che possono avere conseguenze per salute e sicurezza. Con “governo degli errori”, non intendiamo il solo autocontrollo individuale, ma anche l’attivazione di un processo collettivo e condiviso finalizzato alla rimozione o mitigazione delle condizioni tecniche, organizzative e procedurali che favoriscono il manifestarsi degli stessi errori da parte degli operatori.

OBIETTIVI SPECIFICI (il mezzo per perseguire l’obiettivo generale)

- Dare a ogni operatore le competenze (e le condizioni organizzative per esercitarle) di osservarsi e osservare nei comportamenti lavorativi al fine di un più efficace controllo delle situazioni in cui il solo affidamento agli automatismi costituisce fattore di errore.
- Individuare, tra tutti i lavoratori coinvolti nel progetto, quelli che, per motivazione e inclinazioni personali, possano svolgere anche oltre il termine temporale del progetto, le funzioni di “**Tutor della sicurezza**”<sup>1</sup>, in modo da mantenere l’attenzione degli altri colleghi sull’esercizio delle apprese competenze di autosservazione.

#### PROPOSTA

Realizzare un intervento formativo di sviluppo del corso sulla percezione del rischio che, anche attraverso modalità fuori aula di training on the job, sviluppi le competenze di osservazione e autosservazione dei comportamenti.

L’intervento consentirà a ogni lavoratore di sperimentarsi nel ruolo di Tutor della sicurezza.

#### DESCRIZIONE DELL’INTERVENTO

Il progetto è articolato in quattro fasi:

##### 1) Formazione in aula per gruppi di 6-8 persone.

Con la presentazione di contenuti apparentemente slivellati (lavorare in gruppo e per obiettivi, risolvere i problemi con creatività), si intende portare i lavoratori a partecipare al progetto di osservazione – autosservazione con maggiori competenze di interazione sociale e con apertura mentale rispetto a schemi consolidati. Soprattutto si intende entusiasmare le persone sulla possibilità e sul vantaggio di ri-pensare il proprio lavoro.

Per questi motivi, questa fase non può essere circoscritta a una esperienza troppo breve e direttiva. Devono realizzarsi condizioni di accettazione e di curiosità che non possono venire dalla sola esposizione degli obiettivi generali del progetto.

La durata minima di questa fase è di una giornata, meglio ancora di due mezze giornate a distanza di pochi giorni una dall’altra.

##### 2) Tutoraggio assistito dai formatori esterni.

In questa fase, ogni lavoratore eserciterà almeno quattro esperienze di osservazione del comportamento di colleghi (non necessariamente della sua stessa area professionale o operativa). La prima di queste esperienze avverrà con l’assistenza del formatore esterno, le successive in autonomia.

Occorre programmare una serie di “giornate di tutoraggio assistito” articolate in:

- a. riunione iniziale di preparazione (45 minuti)
- b. svolgimento dei tutoraggi assistiti (6-8 per giornata di 30-40 minuti ciascuno)
- c. riunione conclusiva (45 minuti)

---

<sup>1</sup> Con il ruolo del **Tutor della sicurezza**, si integrano gli approcci alla Safety Leadership (in questo caso sganciata dalle differenze gerarchiche tra preposto e collaboratore) e gli approcci al Peer Supporting (il supporto dei pari) che hanno consentito di affrontare processi di crescita individuale e organizzativa in numerosi contesti.

In questo modo, l'impegno di ogni lavoratore nel corso della giornata sarà di circa 2 ore (1,5 per le riunioni iniziale e conclusiva, 0,5 per l'esperienza di tutoraggio assistito dal formatore esterno).

Questa fase è la più critica del progetto e richiederà una accurata progettazione di dettaglio.

Qui possiamo prefigurare che l'osservazione che il lavoratore nel ruolo di Tutor attuerà nei confronti del comportamento del collega avvenga con la successione di due modalità:

- una prima modalità poco interferente, per lasciare (per quanto possibile, dato l'inevitabile effetto sull'osservato della presenza dell'osservatore) che emergano automatismi comportamentali nello svolgimento di una ordinaria attività lavorativa;
- una seconda modalità più interferente nella quale, con la sollecitazione di domande del Tutor al collega, si cercherà di fare emergere le competenze esistenti di esercizio della consapevolezza situazionale:
  - ❖ raccolta di informazioni sul contesto operativo (che cosa l'operatore considera rilevante per la sicurezza, che cosa fa per acquisire le informazioni su questi aspetti rilevanti);
  - ❖ interpretazione del significato delle informazioni raccolte (come l'operatore associa queste informazioni alle attività che sta svolgendo o che si accinge a svolgere);
  - ❖ anticipazione degli stati futuri (che cosa l'operatore pensa che potrebbe accadere).

Il corso di formazione in aula, i richiami al precedente corso sulla percezione del rischio, la riunione di apertura della giornata e l'assistenza al tutoraggio del formatore esterno hanno proprio l'obiettivo di preparare a fare emergere i pensieri del collega, spesso impliciti e dati per scontati, a un livello di maggiore consapevolezza e di maggiore possibilità di controllo della direzione del proprio comportamento.

Il tutor potrà rilevare le eventuali differenze tra l'agire (quasi) automatico osservato nel momento non interferente e quello più controllato del momento interferente.

Queste considerazioni costituiscono la base per apprendere ad autoservarsi e devono lasciare una traccia che servirà nella fase successiva di tutoraggio monitorato.

N.B. Tutte le interazioni di tutoraggio dovranno concludersi con il "Rito del selfie". I due colleghi che avranno interagito, uno nel proprio ruolo ordinario di operatore e l'altro in quello del Tutor, si autoscatteranno una foto (anche con il telefonino) e la condivideranno con le risorse di rete messe a disposizione per il sostegno al progetto<sup>2</sup> per la raccolta quantitativa delle esperienze.

Anche le tracce (ad es la compilazione di una scheda) delle considerazioni dei Tutor dovranno essere condivise insieme alle corrispondenti foto del selfie della Sicurezza. Esse costituiranno la raccolta qualitativa delle esperienze

A conclusione della giornata di tutoraggio assistito, a ogni operatore verrà assegnato il compito di ripetere l'esperienza con colleghi diversi almeno altre 3 volte nelle tre settimane successive, sempre inviando selfie e considerazioni.

---

<sup>2</sup> Il progetto richiede un esplicito e visibile sostegno della Direzione. La socializzazione delle esperienze di tutoraggio può svolgere le funzioni di dare positività al clima organizzativo e di fare accettare la pratica stessa dell'osservazione reciproca tra pari. La visibilità del sostegno della Direzione deve comunque avvenire con azioni collaterali prima, durante e dopo l'attuazione del progetto:

- prima, a esempio, con una campagna di comunicazione (eventi di presentazione, poster...);
- durante, a esempio, con la istituzione di risorse di rete dedicate al progetto, da una casella di posta (es. [selfiesic@prorena.it](mailto:selfiesic@prorena.it)) a uno spazio nell'intranet di Prorena in stile social network per favorire la dimensione comunitaria di questo processo di apprendimento e cambiamento;
- dopo, a esempio, con la progettazione partecipata e l'attuazione di strumenti di illustrazione del progetto alla più ampia comunità degli stabilimenti Prorena oltre che a tutto il gruppo di CLN (videodocumentario, mostra fotografica, rappresentazione scenica, giornata della sicurezza...)

### **3) Fase del tutoraggio monitorato.**

A distanza di qualche settimana dalla conclusione della fase precedente (per dare il tempo alla realizzazione degli obiettivi di lavoro individuali) il formatore esterno svolgerà dei colloqui individuali (45-60 minuti) con tutti gli operatori per una discussione delle esperienze svolte e per sollecitare la loro rielaborazione da osservazione ad autosservazione<sup>3</sup>.

### **4) Fase di conclusione e valorizzazione delle esperienze.**

In un incontro collettivo (6-8 persone per volta) verranno socializzate le impressioni di ciascuno e verrà discusso che cosa e come riportare l'esperienza alla conoscenza organizzativa del proprio stabilimento e/o di tutti quelli Gruppo Prorena ( esempio in una Giornata comune della sicurezza del 2015?).

Questa fase deve segnare una gratificazione e un riconoscimento per la partecipazione dei lavoratori al progetto e sarà opportuna la presenza attiva di esponenti della Direzione.

### **CRITICITÀ PREVEDIBILI E LORO SUPERAMENTO**

*Questo progetto investe fortemente sulle relazioni sociali. Il gioco di ruolo tra osservatore e osservato va preparato costruendo un clima di accettazione e sviluppando innanzitutto le competenze non tecniche di osservazione descrittiva, ascolto e comunicazione, restituzione di feedback non valutativi della persona osservata e di accoglimento delle critiche.*

*Tutte queste criticità sono ben presenti nella nostra proposta. Riteniamo che esse siano superabili con l'attuazione della fase 1 di formazione iniziale e delle azioni di sostegno della Direzione (vedi nota 2).*

*Da questo punto di vista queste attività non vanno considerate come accessorie, ma necessarie per il successo del progetto.*

### **4. Prospettive e parametri per il controllo del miglioramento continuo del sistema organizzativo di prevenzione e gestione dei rischi e dell'efficacia del progetto proposto.**

- Segnalazioni delle azioni insicure e situazioni pericolose: parametri quantitativi (numero di segnalazioni nell'intervallo temporale dato); parametri qualitativi (densità descrittiva delle segnalazioni).
- Trattamento dei comportamenti non sicuri rilevati con produzione di misure di prevenzione e protezione: parametri quantitativi (numero di comportamenti non sicuri trattati nell'intervallo temporale dato); parametri qualitativi (distinzione, consensualmente valicata, dei diversi tipi di errori e violazioni).
- Trattamento delle situazioni pericolose rilevate con produzione di misure di prevenzione e protezione: parametri quantitativi (numero delle situazioni pericolose trattate nell'intervallo temporale dato); parametri qualitativi (anticipazione degli eventi avversi situata alla variabilità delle condizioni).

---

<sup>3</sup> Il significato di questa fase può essere compreso pensando alle nostre reazioni quando siamo messi di fronte alle differenze di percezione del rischio e di comportamento che evidenziamo:

- a) quando siamo noi a guidare l'auto e ci permettiamo azioni pericolose (come usare il cellulare) perché, essendo in controllo del mezzo, riteniamo di poter controllare anche gli eventi che non dipendono da noi (come il comportamento degli altri automobilisti) o quanto meno ne sottovalutiamo la incontrollabilità;
- b) quando sono altri a guidare l'auto e noi da passeggeri ci accorgiamo della esistenza di fattori non totalmente controllabili dal guidatore. Per questo motivo, in queste situazioni, ci viene spontaneo stigmatizzare comportamenti insicuri come usare il cellulare mentre si guida.

## 5. Ipotesi di costi.

a) Tutte le fasi del progetto saranno documentate anche con riprese video-fotografiche per permettere la realizzazione di un cortometraggio e/o di una mostra fotografica illustrativi del metodo e delle impressioni dei partecipanti.

b) Stima dei tempi di impegno per ciascun operatore/lavoratore coinvolto:

- fase 1: una giornata (o due mezza giornate);
- fase 2: circa 2 ore;
- obiettivo individuale: circa 3 ore;
- fase 3: circa 1 ora;
- fase 4: mezza giornata.

c) Stima dei tempi di impegno per i formatori coinvolti:

- fase 1: una giornata (o due mezza giornate) per euro
- fase 2: circa 2 ore; per euro
- obiettivo individuale: circa 3 ore; per euro
- fase 3: circa 1 ora; per euro
- fase 4: mezza giornata. per euro

### Programma del corso "La percezione del rischio"

Unità didattica	Attività	Durata
Autopresentazione Presentazione	<b>Questionario di apertura</b> <b>Giro di tavolo</b> Animazione: "Fate un esempio per una situazione operativa / attività che giudicate a rischio basso e per una che giudicate a rischio alto"	30
Introduzione	Lezione 1 <b>INTRODUZIONE AL CORSO</b>	20
Sensibilità	<b>Esercizi</b>	10
	<b>Lezione 2</b> <b>I LIMITI DELLE SENSAZIONI</b>	15
La percezione	<b>Lezione 3</b> <b>CREDERE DI VEDERE LA REALTA'</b>	30
Pausa		15
La percezione dei rischi	<b>1° Lavoro di gruppo:</b> Avete contribuito alla compilazione di un elenco di situazioni a rischio alto e uno di situazioni a rischio basso. Che cosa avete considerato per valutare ciascun rischio come basso o alto? Presentazioni Commento: tra i criteri della valutazione del rischio alta o bassa è citata (o non è citata) l'attenzione / la distrazione.	45
	<b>Rassegna immagini 1: Punti di pericolo mordiglione</b> Animazione: In queste foto rilevate pericoli o manovre pericolose?	10
	<b>Lezione 4 L'ATTENZIONE SELETTIVA</b>	30
	Esercizio sulla teoria del prospetto	15
Pranzo		
La percezione del rischio: il caso delle cadute per scivolamento e inciampo	Visione del video del SUVA RASOTERRA	10
	<b>Rassegna immagini 2: Punti di pericolo inciampo e scivolamento</b> <b>2° Lavoro di gruppo:</b> Considerate la seguente rassegna di situazioni esistenti in centrali e impianti. Nella vostra centrale ci sono situazioni significative? Come valutate il rischio di caduta per scivolamento e inciampo? Presentazioni	30
	<b>Lezione 5 CHE COSA INFLUISCE SULLA NOSTRA PERCEZIONE DEL RISCHIO</b> Con restituzione e spiegazione dei risultati dell'indagine sulle preferenze tra i piani di prevenzione espressi dal gruppo in aula (e cumulati)	15
	<b>Lezione 5 CHE COSA INFLUISCE SULLA NOSTRA PERCEZIONE DEL RISCHIO</b>	45
Pausa		15
	<b>Lezione 6 RISCHIO DI CADUTA, INCIAMPO E SCIVOLAMENTO</b>	20
La dimensione culturale	Visione del video CSB sul disastro BP di Texas City	20
	<b>Lezione 7 LA DIMENSIONE CULTURALE DELLA PREVENZIONE INFORTUNI NELLE CENTRALI EDISON</b> Video Mordiglione Presentazione della Guida all'autoriflessione	10
Conclusione	Rilevazione del gradimento	5