

Formazione alla sicurezza sul lavoro e coerenza organizzativa

di **Renata Borgato** *

Il T.U.81/2008 ribadisce l'importanza della formazione per il sistema della prevenzione. Ma perché questa funzione venga completamente colta bisogna riflettere sul tema fuori dalla cornice di tragica eccezionalità cui molti eventi lo consegnano.

Esaminarlo quindi nel contesto delle strategie d'impresa e inscrivere nel quadro degli interventi ordinari, complessivi e programmati.

In quest'ottica la formazione trova una sua funzione, non miracolistica, non totalizzante, ma strategicamente importante.

Un ruolo che peraltro la normativa di settore (D.Lgvo 626/94, L. 123/07) riconosce imponendo al datore di lavoro l'obbligo di informare, addestrare e formare i lavoratori e le lavoratrici e altre figure del sistema della prevenzione (RSPP-Responsabile servizio di prevenzione e protezione, ASPP-Addetti servizio prevenzione e protezione, RLS, addetti emergenze, addetti pronto soccorso).

Fare prevenzione infatti non consiste soltanto nell'attuare misure tecniche e procedurali che rendono intrinsecamente sicuri ambienti, macchine, attrezzature, sostanze e attività (prevenzione oggettiva), ma anche il risultato delle scelte discrezionali che ogni soggetto compie nello svolgimento del suo ruolo.

* Responsabile della formazione CGIL Lombardia. Professore a contratto alla Facoltà di scienze della formazione presso l'Università di Bologna. Esperta di giochi didattici e per la negoziazione è autrice, tra gli altri, di *Un'arancia per due*, Franco Angeli, 2004; (con Paolo Vergnani) *Teatro d'impresa. Il teatro nella formazione dalla teoria alla pratica*, F.Angeli/Collana Aif, 2007. E-mail: renata.borgato@libero.it

Per ottenere un coinvolgimento determinante è decisivo attuare modalità relazionali che favoriscano un'assunzione individuale di responsabilità (prevenzione soggettiva) e inscrivere gli adempimenti connessi agli obblighi di formazione sanciti ex lege in un quadro di coerenti strategie d'impresa. La formazione alla sicurezza infatti spesso è inefficace in quanto si limita a fornire prevalentemente strumenti volti a un rapido apprendimento di elementari procedure di lavoro e non mira invece a una revisione, a un'espansione, a una messa in discussione dei sistemi di riferimento.

Frequentemente i percorsi formativi si limitano a trasmettere prescrizioni e indicazioni specifiche, che si rivelano efficaci in situazione data, ma che difficilmente riescono a produrre autonomia e a indurre a esportare quanto appreso da un contesto a un altro.

Insegnano cioè a reagire in una certa situazione, ma raramente permettono di introiettare i principi sottesi alla regola, di sapere, di conseguenza, come comportarsi in situazioni impreviste e a riutilizzare quanto appreso flessibilmente attraverso processi analogici.

Il limite deriva dal fatto che l'obiettivo perseguito è più spesso quello di modificare l'operato contingente dei lavoratori e delle lavoratrici che di produrre una vera cultura della sicurezza.

Questo impianto è coerente con l'adozione di un sistema di controllo prevalentemente sanzionatorio e con la relativa scarsità del ricorso al sistema premiante.

L'efficacia della formazione in questo campo si gioca sulla sua maggiore o minore capacità di costruire un quadro culturale coerente in cui inscrivere le varie strategie di prevenzione e protezione.

Solo il poter disporre di una cornice di riferimento permette di attribuire un senso ai dati e alle informazioni che vengono presentate durante il percorso formativo: è infatti «il modello (che) agisce come un "orientamento gestaltico" ovvero come una configurazione totale che permette ... di organizzare l'insieme disperso delle osservazioni in un quadro che appaia plausibile. Ne consegue che per abbandonare un

modello... non basta che questo sia contraddetto da dati empirici; occorre che un nuovo modello si imponga all'attenzione degli addetti ai lavori per la sua capacità di suggerire un'interpretazione più convincente...¹ >>.

Ma costruire nuove cornici è un'operazione complessa.

Ciò vale sia per le persone che per le organizzazioni. In ambedue i casi la modificazione del quadro di riferimento esistente costituisce la condizione per innescare un processo sistemico di cambiamento.

Acquisire una diversa cultura comporta costi di fatica e di impegno e può produrre un iniziale stato di disorientamento in quanto i punti dati per certi possono non sembrare più così stabili e le certezze acquisite possono apparire discutibili.

Ciò può causare una vera e propria dissonanza cognitiva se si generano contraddizioni tra le convinzioni acquisite da tempo e i nuovi concetti introdotti.

Ne possono derivare resistenze soggette ad aumentare in caso vengano introdotti nuovi sistemi di valori (per esempio sicurezza versus produttività in sostituzione di una precedente cultura tutta volta al profitto anche a scapito della prevenzione).

Riuscire a produrre un cambiamento negli atteggiamenti può essere particolarmente complicato qualora gli enunciati della formazione facciano emergere eventuali discrasie tra i valori del singolo e quelli dell'organizzazione di appartenenza o del sistema sociale cui ci si riferisce.

Per questo è importante che ci sia coerenza tra i messaggi formali del management e le sue prassi operative e il quadro culturale che la formazione propone ai lavoratori e alle lavoratrici.

¹ Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, Franco Angeli, Milano, 2002 pag. 15

La seguente matrice ci sembra illustrare emblematicamente le possibili situazioni in relazione ai temi della sicurezza :

		<i>+ alti fattori motivanti</i>		
		Coerenza	incoerenza	
		situazione di forte tensione positiva	disorientamento	
<i>fattori + igienici</i>	motivazione	motivazione ambigua		<i>- fattori igienici</i>
	accettazione passiva	demotivazione		
		non motivazione		
		<i>- bassi Fattori motivanti</i>		

Il riferimento teorico sulla cui base la matrice è stata costruita è costituito dal pensiero di Frederick Herzberg, autore della scuola motivazionalista.

Egli, partendo da alcune ricerche, elabora una teoria fondata sulla distinzione tra due grandi classi di fattori.

Da un lato indica quelli che riguardano le condizioni esterne al lavoro (ambiente fisico, ambiente sociale, remunerazione) che chiama "fattori igienici".

Dall'altro individua i fattori che riguardano il contenuto interno del lavoro, compresa la crescita psicologica della personalità del lavoratore e della lavoratrice, che chiama "fattori motivazionali".

La tesi di Herzberg è che i fattori igienici di per sé non siano sufficienti a procurare un'effettiva soddisfazione. In questo senso, il miglioramento dei fattori igienici (più salario piuttosto che più sicurezza),

porta solo a una minore insoddisfazione. Per avere soddisfazione è necessario agire sui fattori riguardanti la natura stessa del lavoro.

Proviamo ora ad applicare questa teoria alle strategie di formazione finalizzate all'incremento della sicurezza nei posti di lavoro.

Sono registrabili quattro diverse situazioni:

a) (quadrante in alto a sinistra):

il management somministra una formazione che agisce sui fattori motivazionali dei partecipanti, utilizza modalità attive, studi di caso ecc. e agisce concretamente per radicare la cultura della sicurezza. Dà rinforzi positivi alle buone pratiche e ai comportamenti virtuosi dei e delle dipendenti, coinvolgendo anche alcuni fattori igienici (premi in denaro).

Per quanto riguarda l'ambiente di lavoro, vengono applicate le norme di sicurezza e prevenzione in modo corretto.

Il messaggio che viene emesso è complessivamente coerente e i diversi elementi del sistema producono un effetto di rinforzo reciproco dei messaggi veicolati: la formazione crea una cornice che i comportamenti reali dell'azienda confermano.

b) (quadrante in alto a destra)

Anche in questo caso la formazione produce effetti di forte motivazione sui dipendenti, ma il management contraddice con le proprie pratiche organizzative quanto teoricamente sostenuto. Ciò può tradursi in una scarsa attuazione degli obblighi di applicazione delle norme di sicurezza (fattori igienici) o nell'indifferenza nei confronti degli atteggiamenti più o meno corretti assunti dai lavoratori (fattori motivazionali).

L'incoerenza del management incide sulla motivazione individuale dei lavoratori e produce in essi un disorientamento che può farli regredire ai comportamenti assunti prima degli interventi formativi.

c) (quadrante in basso a sinistra)

Nel luogo di lavoro viene effettuata un'applicazione delle norme di sicurezza, ma la formazione impartita – pur rispettando formalmente gli obblighi di legge – non agisce sulla motivazione dei lavoratori e sulla loro diretta responsabilizzazione sul sistema della sicurezza..

In questo caso la contraddizione tra le condizioni igieniche (adeguamento dei luoghi di lavoro) e quelle motivazionali può condurre a una scarsa motivazione dei dipendenti.

d) (quadrante in basso a destra)

in questo quadrante si colloca l'atteggiamento di inadempienza delle norme sia dal punto di vista igienico che motivazionale.

Il messaggio che ne deriva è di disinteresse e – nel migliore dei casi - di adempimento solo formale. Di conseguenza la possibilità che i lavoratori e le lavoratrici acquisiscano la cultura della sicurezza è probabilmente del tutto compromessa.

In definitiva, un efficace sistema di gestione della sicurezza per dispiegare in pieno i propri effetti positivi ha la necessità di evitare gli elementi di contraddittori e di trovare sostegno in una equilibrata combinazione di fattori igienici e fattori motivazionali.