



**Organismo Paritetico Provinciale
per la sicurezza sul lavoro**



SESSIONE 2 - LA FORMAZIONE DI QUALITA' PER LE FIGURE DI SISTEMA

SAFETY EXPO 2019 - Bergamo



18 - 19 SETTEMBRE



LA FORMAZIONE CONGIUNTA RSPP-RLS PER UNA SICUREZZA DISCUSSA: ALLE RADICI DELLA COOPERAZIONE *di Antonio Nocera*

Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo.
(Henry Ford)

La tensione fra opposti

Nella mitologia greca, *Eris* è il nome della dea della discordia; essa è la madre di *Fatica*, *Oblio*, *Fame* e *Dolore*, ma oltre alla sua natura violenta, come rammenta *Esiodo*, essa ha anche un'altra natura che, se compresa e non distorta, può essere di aiuto ai mortali: quando ella si presenta nella forma di buona *competizione*, spingendo gli uomini a superare i propri limiti e permettendo loro di conseguire risultati che la loro innata pigrizia renderebbe altrimenti irraggiungibili.

Si tratta di una concezione positiva e generativa del *conflitto*, come già indicato da Eraclito 2500 anni fa, secondo cui il conflitto è *Polemos*, padre di tutte le cose.

La vita dei gruppi può essere feconda grazie al conflitto, quando esso porta consapevolezza di idee, di conoscenza, di risultati e di rischi.

Solo nella *discordanza* può sussistere una tensione tra polarità opposte e/o complementari tra loro, tra polarità che reciprocamente si autorizzano, si generano e si legittimano: ciascuna è la fonte dell'altra e insieme istituiscono la tensione che dà senso e valore a entrambe.

Per contro, la situazione del gruppo risulta più sterile e improduttiva quando una polarità prevale sulla corrispondente, quando alla conflittuale tensione od oscillazione subentra uno stato di quiete e stasi.

Nei gruppi di lavoro e nei gruppi in formazione l'oscillazione, più o meno conflittuale, tra parti è normale e auspicabile nel senso di una dinamica che voglia essere produttiva e generativa.

La presenza contemporanea nel lavoro di gruppo e nella formazione di ruoli come RSPP e RLS può soltanto beneficiare al processo di sviluppo e ai risultati delle attività, poiché permette di *vedere*, considerare e gestire la diversità delle questioni in gioco, le posizioni parziali, le differenze reali, favorendo la comprensione della complessità e l'avvicinamento dei ruoli.

La ricerca di un obiettivo comune

Quando mi è stato domandato di partecipare al convegno "Nuovo ruolo RLS", nell'ambito della "3° Giornata Territoriale per la Sicurezza", per raccontare e descrivere i percorsi congiunti tra RSPP e RLS ho avuto una perplessità. Ciò che mi ha reso dubbioso è stata la *dimensione* del convegno e con "dimensione" non intendo la sua ampiezza e la partecipazione di tante persone, bensì il fatto che, nei convegni, vi sia una chiara e netta scissione fra oratori e platea; una situazione comunicativa e



relazionale prevalentemente *a una via*, senza scambio, fatta eccezione per alcuni brevi momenti interlocutori.

E' possibile occuparsi di sicurezza *a una via*? E' possibile semplicemente *raccontare* la sicurezza?

I convegni sono certamente uno strumento di divulgazione e sensibilizzazione importante, ma ritengo che la *sicurezza* - all'interno delle aziende - non possa essere sostenuta e pensata *a una via*, ma che essa vada invece soprattutto *discussa* e quasi mai semplicemente *ascoltata*.

Ritengo sia necessario parlare animatamente di sicurezza, incontrarsi, confrontarsi e scontrarsi, riconoscendo le incoerenze, le difficoltà e le naturali resistenze delle persone per poi ri-trovare l'obiettivo comune e quindi ri-parlarne in termini di azioni. Soltanto all'interno di una cornice rappresentata da un obiettivo chiaro e comune si può, senza ipocrisie, parlare e costruire il *come* raggiungere quell'obiettivo comune ritrovato.

Volendo trovare un titolo a queste riflessioni, le chiamerei, dunque, "*per una sicurezza discussa*".

Nell'etimologia della parola *discutere* è possibile ritrovare il senso del nostro bisogno di conflitto, nella sua accezione positiva, e di confronto: *dis* è la radice latina che indica la *separazione*, mentre *scuotere* assume il significato di *agitare con forza*.

Discutere, dunque, significa: *agitare - con forza - le idee e i punti di vista di una questione affinché, da tale scossa, ne scaturisca e ne emerga una idea, una decisione o un apprendimento*, utili a quell'obiettivo comune che rimane l'unica coordinata possibile a cui fare riferimento per guidare le nostre azioni.

Diversi ruoli per un obiettivo unico: l'obiettivo di RSPP e RLS di accompagnare una buona valutazione dei rischi, contribuire alla costruzione di misure e procedure adeguate, controllare la salubrità degli ambienti, proporre attività di prevenzione e favorire la diffusione di conoscenze e comportamenti sani e sicuri da parte di tutti.

La crisi delle alleanze

Qualche tempo fa mi sono imbattuto in una vignetta che mi ha fatto sorridere e subito poi riflettere. Questa vignetta era divisa in due parti: sulla sinistra, che nella cultura occidentale solitamente rappresenta il passato, vi erano due genitori visibilmente arrabbiati che - tenendo in mano una nota scolastica - si rivolgevano a un figlio, mortificato e impaurito, urlandogli "*che cos'è questa?*". Una situazione che forse è "*nota*" - giocando con i termini - alla maggior parte di noi.

Sulla parte destra della vignetta, invece: il nostro presente e altri due genitori, anch'essi visibilmente arrabbiati, con la medesima nota in mano, agitati e urlanti, nuovamente, "*che cos'è questa?*" Stavolta, però, rivolti ad un insegnante, egli mortificato e impaurito, mentre il figlio, compiaciuto e protetto dietro i genitori, a guardare la scena.

Questa vignetta mi ha fatto pensare a quella che oggi talvolta viene chiamata *Crisi delle Istituzioni*.

Che cosa si intende con questa formula? E in che modo essa a che vedere con le tematiche di nostro interesse in Azienda?

A parere di chi scrive, la crisi delle istituzioni ha portato innanzitutto a mettere in dubbio il valore di alcuni messaggi di cui le istituzioni erano portatrici. Nella vignetta descritta in crisi appare



l'istituzione *Scuola* da parte della *Famiglia*, ma le conseguenze si ripercuotono anche sull'istituzione *Famiglia*.

Ciò che in questi casi viene meno - questo è forse l'elemento più dannoso - è l'*alleanza tra le istituzioni* e le implicazioni mortifere di questa crepa.

Una famiglia o un genitore quando iscrive e affida il proprio figlio alla Scuola opera una delega, a tutti gli effetti; è come se dicesse:

"Noi Genitori/Famiglia deleghiamo a Te, Scuola, alcuni nostri poteri e responsabilità: il potere di dire certe cose ai ragazzi, la responsabilità di valutarli e di insegnar loro e anche il potere di limitare un possibile esercizio dannoso della loro libertà di scelta (come può essere nei casi di comportamenti tossici per sé e per gli altri, siano essi sgradevoli o violenti, compresi i disinvestimenti dalla crescita di sé)".

Questa alleanza è, allora, vitale per almeno due motivi.

Il primo è che tale alleanza permette la costituzione di un presidio dalla diffusione di comportamenti dannosi. I ragazzi sono controllati in modo continuo e invitati a contenere certe espressioni, poiché la scuola (*con alle spalle l'avallo della famiglia*) pone dei limiti effettivi, nell'interesse di tutti.

Altrettanto fa la famiglia, a casa, confermando implicitamente il presidio e l'alleanza.

Il secondo motivo è che l'alleanza favorisce l'interiorizzazione di un sistema di valori e rinforza la cultura all'interno delle singole soggettività. Se un ragazzo sente che i rappresentanti delle istituzioni scolastiche (*professori in particolare*) e i rappresentanti dell'istituzione familiare (*genitori o caregiver*) sono portatori dei medesimi messaggi, sarà più facile per lui interiorizzarli e riconoscere il senso e il valore di questi.

Se invece, ciò che uno vieta, l'altro permette, non solo mancherà la continuità nel *limite* e quindi sarà discontinuo il presidio (*con l'effetto possibile che qualcuno eserciti malamente la propria libertà*), ma mancherà un modello valoriale con cui identificarsi, poiché, se la famiglia permette e la scuola vieta o viceversa, sarà più comodo, in certi casi, identificarsi con il modello permissivo o con nessuno dei due.

Se una istituzione dà importanza a certi valori e l'altra nullo valore agli stessi, qualcuno potrebbe essere indotto a credere che sia tutto in discussione e sia solo una questione di opinioni.

Questa possibilità di metter in discussione tanto facilmente il valore di certi messaggi nasce e si alimenta proprio nella perdita dell'alleanza.

Cosa ha a che fare tutto ciò con la sicurezza?

Ritengo sia chiaro: nelle aziende, sui temi della sicurezza, come su tante altre questioni importanti e delicate, le istituzioni sono rappresentate dai Responsabili, dai Referenti e dai Rappresentanti; istituzioni diverse, ma tutte sotto stretta osservazione dalle persone, le quali cercheranno di capire *cosa è considerato importante, cosa è permesso, cosa è tollerato, quali sono gli interessi in gioco, quanta coerenza vi è tra parole e comportamenti, quanto realmente persone, ruoli e funzioni credono nei messaggi che sostengono*.

Se mancherà l'alleanza tra Responsabili e Rappresentanti e la convergenza delle loro azioni, verrà a mancare il limite ad un esercizio pericoloso della libertà di azione delle persone e verrà a mancare la possibilità di interiorizzare un modello culturale unico, Aziendale, perché... *"tanto, se la sicurezza è*



importante per alcuni e non per altri, alla fine, sarà una questione di punti di vista, no? O di preferenze soggettive o semplicemente di richieste di ruolo”.

Tra conferme e cambiamento

Cosa pensano le persone della sicurezza e dei temi attinenti? Quali comportamenti agiscono quando si sentono liberi dal controllo e dall'osservazione?

Quali mentalità prevalenti si colgono in Azienda? Quali valori sono condivisi e quali sono oggetto di contrasto?

Quante persone conoscono le norme, le procedure, la buona tecnica nell'esecuzione delle operazioni e dei compiti loro affidati?

I preposti sanno chiaramente qual è il loro ruolo? ...e i lavoratori? I Dirigenti? Oltre ad una conoscenza "normativa" del proprio ruolo, qual è il ruolo "agito"?

Queste sono alcune domande che RSPP e RLS si pongono spesso e dovrebbero continuare a porsi, guidati dall'alleanza e dall'obiettivo comune.

I percorsi di formazione congiunti RSPP e RLS, quest'anno, sono partiti da *qui* e da ciò che abbiamo chiamato *azioni parlanti*.

Molto spesso capita di convincersi che la nostra comunicazione sia fatta in gran parte di parole e mettiamo in discussione questo assunto solo considerando ciò che è noto come *comunicazione non verbale*: espressioni, tono di voce, postura. Roba da psicologi, *psic-antropi* e serie televisive.

La comunicazione non verbale maggiormente influente in Azienda ritengo siano i *comportamenti*, indicando - con questi - sia ciò che facciamo (*le nostre azioni quotidiane tra loro coerenti o meno*), ma anche che ciò che non facciamo (*le nostre omissioni*).

La comunicazione attraverso i comportamenti è talvolta indipendente dalla nostra volontà e spesso anche dalla nostra capacità di riconoscerla, ma essa può sostenere le nostre parole oppure invalidarle completamente.

Se diremo alle persone - che siamo chiamate a gestire - che è importante fare una cosa in un certo modo e poi non la faremo in quel modo, stiamo comunicando qualcosa: per esempio che quel concetto di *importanza* non lo sentiamo davvero, che sono solo chiacchiere oppure un banale esercizio di comando o di ruolo.

Se insisteremo, a parole, sull'importanza dell'utilizzo di certo dispositivo di protezione, ad esempio un guanto, e poi - per risolvere velocemente un problema - agiremo senza utilizzarlo, staremo comunicando qualcosa: per esempio che *quanto* e *velocità* non sono compatibili e che *velocità* viene prima.

Se nel reparto produttivo vi sono dei divieti necessari a garantire la sicurezza e al personale non operativo (*anche ospiti*) che vi accede non ne viene richiesto il rispetto, qualcuno sta comunicando qualcosa: per esempio che i divieti cambiano da funzione a funzione e quindi sono una questione di appartenenza ad un gruppo, non di tutela per la salute.



Se un capoturno interviene a correggere certi comportamenti e un altro non lo fa, essi stanno comunicando qualcosa: per esempio che la sicurezza è una questione soggettiva, opinabile, accessoria.

Sicurezza o velocità? Sicurezza o comodità? Sicurezza o comfort? Sicurezza o privilegi di ruolo? Sicurezza o ...

Ogni giorno i nostri comportamenti mostrano inequivocabilmente quanto la sicurezza preceda o segua per noi altre questioni.

Tanto più visibile sarà il nostro ruolo e tanto più le nostre azioni saranno ambigue e lacunose, tanto più le persone interpreteranno a loro modo.

Durante la formazione congiunta RSPP e RLS, una parte del lavoro di *coppia* ha portato a riconoscere e a stanare le *azioni parlanti* in ambito di sicurezza nella propria azienda e a indentificare comportamenti e omissioni foriere di messaggi negativi.

Ritornando al tema dell'alleanza, si è concordato sull'opportunità che tutta l'organizzazione percorra una revisione delle proprie azioni parlanti in area sicurezza, per individuare quali *azioni, omissioni, decisioni, interventi* hanno portato e stanno portando, alle persone, messaggi ambigui e dissonanti.

Il percorso di formazione è proseguito nell'apprendimento di uno strumento molto semplice: il *feedback di gruppo*, utile - in estrema sintesi - a due scopi principali:

- *Il presidio dei comportamenti;*
- *L'apprendimento e lo sviluppo della consapevolezza.*

Alla ricerca di un nemico comune della sicurezza contro cui schierarsi, in alleanza, abbiamo trovato il *comportamento rischioso*. Per sfuggire alla logica della caccia ai colpevoli e per permettere alle persone di riconoscere autonomamente la propria adeguatezza in termini di comportamento, ci siamo allenati la pratica del *feedback di gruppo*.

Le coppie di RSPP e RLS della medesima azienda hanno raccolto, attraverso una riflessione focalizzata su un periodo recente, una serie di comportamenti adeguati (*agiti dalla maggior parte delle persone*) e una serie di comportamenti da modificare (*agiti da molti o da alcuni*). Per ognuno di essi hanno riconosciuto il motivo per cui un comportamento positivo è tale e la ragione per cui un comportamento negativo è da modificare. Per i comportamenti da modificare le persone hanno proposto un'alternativa, evidenziando il *perché* l'alternativa risulta migliore di ciò che si è visto, impegnandosi a riportare in azienda l'esito di questo lavoro rinnovandolo con una cadenza regolare, senza alcun riferimento ai singoli, ma solo ai comportamenti osservati.

Il valore di questa attività è stato riassunto, dalle persone, nei seguenti punti:

- *L'opportunità di parlare concretamente di sicurezza, senza doversi connettere ad aspetti normativi e senza dover "colpire" gli attori dei comportamenti negativi;*
- *La possibilità di poter far presente alle persone che qualcuno osserva e presidia, nell'interesse di tutti e che non lo fa per un obbligo di ruolo;*
- *L'opportunità di evidenziare la presenza di comportamenti positivi, proteggendoli dall'estinzione;*
- *L'importanza di evidenziare e nominare i comportamenti negativi, accendendo una riflessione su di essi;*



- *La possibilità di fare continuo apprendimento, spiegando i motivi per cui i comportamenti positivi sono tali e quelli negativi vanno modificati, recuperando il senso della principale della sicurezza in azienda;*

Il nostro stare al mondo, anche in quella parte di mondo che chiamiamo *del lavoro*, è una continua ricerca di equilibrio tra conferma e cambiamento. Da un lato abbiamo bisogno di consolidare, ripetere, fare le cose nello stesso modo e mantenerci in uno stato di comfort; dall'altro – per necessità o scelta – abbiamo l'esigenza di esplorare, sperimentare, evolvere e dare una forma diversa al nostro modo di fare e di stare. *Diego Napolitani* chiamava queste due istanze *idem* e *autos*, evidenziando la tensione fra esse. Se reciprocamente contenuti, *conferma* e *cambiamento* consentono alle persone di stare in salute, di realizzare i propri progetti e di crescere. L'eccedenza e la sopraffazione dell'una sull'altra crea sofferenza disadattamento e disfunzionalità.

Il valore del confronto e della cooperazione tra RSPP e RLS risiede anche qui: nella possibilità di garantire continuità e conferma di ciò che di buono già c'è, nel rispetto dei bisogni di *comfort* delle persone e di promuovere cambiamento e innovazione nell'intento di garantire sempre più la salute, la sicurezza, il benessere presente e futuro.



Le proposte dell'OPP di Confindustria Bergamo per la formazione congiunta RSPP RLS. RSPP+RLS, Insieme per il Cambiamento. Conforme all'Intesa Commissione Nazionale Sicurezza di Federmeccanica-Assistal e Fiom-Fim-Uilm 08/10/2018. Obiettivi condivisi, Tecniche di Comunicazione e Strumenti di Lavoro in Gruppo.

Premessa e finalità

Quanto segue è la proposta per un laboratorio formativo destinato congiuntamente a RSPP e RLS della medesima azienda.

Il percorso è coerente con quanto delineato dalla Commissione Nazionale Sicurezza di Federmeccanica-Assistal e Fiom-Fim-Uilm, costituita ai sensi dell'art.4 sezione prima del CCNL 2016, nelle linee guida dell'intesa siglata l'8 ottobre 2018, contenente nuovi strumenti di indirizzo e orientamento per favorire la diffusione nelle imprese della cultura della sicurezza sul lavoro, in particolare per favorire lo sviluppo di progetti formativi congiunti RLS/RSPP.

Il progetto è finalizzato a favorire il decadimento di dannose e superate interpretazioni di ruolo e a focalizzare gli obiettivi di sicurezza comuni, per poi consolidare competenze comunicative, buone pratiche e strumenti di gestione dei lavori in gruppo. La proposta intende rafforzare, con un sistema partecipato e condiviso, le relazioni, la comunicazione e la collaborazione fra RLS e RSPP al fine di migliorare la cultura in materia di salute e sicurezza sul lavoro e sviluppare un efficace sistema di prevenzione e protezione in azienda.

La metodologia e il linguaggio utilizzati garantiranno una facile e completa comprensione ed applicabilità pratica dei contenuti trattati. Per la partecipazione efficace al percorso formativo non sono richiesti ai partecipanti particolari prerequisiti oltre alle conoscenze di base derivanti dall'espletamento delle funzioni di RSPP o RLS.



Quando e perché partecipare al percorso?

Il processo di promozione e gestione della sicurezza è certamente complesso e si avvale di numerose leve e strumenti: le politiche, le procedure, la formazione, l'addestramento, l'osservazione ed il presidio costante, i feedback, i colloqui. Alcune tra le leve più potenti attraverso cui creare e sostenere una cultura della sicurezza sono la buona comunicazione interpersonale, il feedback individuale e di gruppo e la promozione e la gestione di attività partecipate, come riunioni, analisi condivise, dialoghi e attività in gruppo connesse alla sicurezza. Gli strumenti sociali, rappresentati dalle attività citate, permettono alle persone di essere attori - e non soggetti passivi - e di partecipare alla costruzione di conoscenze e apprendimento. Preparare un incontro, un feedback di gruppo, progettare un colloquio, un intervento partecipato, etc. non è certamente semplice. La giornata formativa ha dunque lo scopo di favorire l'apprendimento di conoscenze, tecniche e strumenti per la buona comunicazione di messaggi di sicurezza e per la costruzione e la conduzione di attività sociali connesse ad essa.

Obiettivi specifici

Verificare una modalità efficace di confronto e consultazione reciproca fra RSPP e RLS sulla gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

Fornire agli RLS strumenti utili per partecipare in maniera attiva alla Valutazione dei Rischi. Analisi delle procedure e dei metodi applicabili nei cicli di lavorazione, nelle postazioni di lavoro e nel Documento di Valutazione dei Rischi.

Gestire incontri programmati fra RLS e RSPP finalizzati all'approfondimento di tematiche legate a rischi specifici.

Agire coerentemente con le opportunità e i vincoli definiti dalla normativa e dalla contrattazione nazionale e/o aziendale.



Il progetto

L'intervento assumerà la dimensione di un laboratorio che vedrà alternarsi attività di riflessione sulle finalità delle politiche per la sicurezza, momenti di stimolo per il riconoscimento di pregiudizi di ruolo ed esercitazioni sulle tecniche, sulle competenze e i comportamenti utili ad agire, con sana responsabilità, la sinergia tra il ruolo di RSPP e quello di RLS. Gli obiettivi del percorso sono di promuovere la diffusione di conoscenze, strumenti e metodi funzionali a sostenere i messaggi della sicurezza e di favorire la gestione consapevole di **incontri, colloqui, riunioni, dialoghi per la sicurezza e momenti di lavoro in gruppo.**

I principali contenuti

- *RSPP + RLS: insieme per la costruzione ed il sostegno della Cultura per la Sicurezza, ruoli e sinergie*
- *Comportamenti pericolosi e omissioni: i veri nemici contro cui combattere*
- *La formulazione e la comunicazione di feedback individuali positivi e negativi*
- *La preparazione e la gestione di un feedback di gruppo*
- *La gestione degli incontri di lavoro e della riunione periodica*
- *Le attività post-riunione*
- *Le "azioni parlanti" nella Sicurezza; i comportamenti prima delle parole*
- *Strumenti di informazione su salute e sicurezza sul lavoro*

Durante il percorso si lavorerà per costruire le conoscenze e gli strumenti necessari per:

- ✓ *Identificare i comportamenti da valorizzare e quelli da modificare nella propria azienda*
- ✓ *Comunicare efficacemente un feedback individuale e gestirne uno di gruppo*



- ✓ Riconoscere le proprie "azioni parlanti" (e quelle di altri attori aziendali) nell'area Sicurezza
- ✓ Progettare o scegliere attività in gruppo finalizzate all'apprendimento della Sicurezza;
- ✓ Progettare o scegliere attività in gruppo finalizzate all'analisi di situazioni ed eventi, al problem solving ed alla presa di decisione (swot analisi, analisi del rischio, degli incidenti, dei quasi incidenti, delle problematiche)
- ✓ Gestire, con metodo, le attività selezionate al fine di cogliere il valore dal gruppo

Gli step del percorso organizzato in **una giornata** (8 ore):

- » L'Assessment Lab, che assumerà la forma di un laboratorio di analisi e sviluppo in cui saranno esplorati interessi, motivazioni, attitudini e competenze connesse alla comunicazione e alla gestione dei lavori di gruppo
- » Il Development center che si articolerà in moduli formativi che alterneranno il focus sulla persona a quello sugli strumenti
- » La consegna del materiale per l'apprendimento continuo (il manuale con approfondimenti sulle tematiche trattate e suggerimenti per lo sviluppo, la bibliografia e la filmografia integrativa)

Crediti Formativi

Saranno riconosciuti 8 crediti formativi di Aggiornamento per RSPP, Formatori per la sicurezza e RLS.

Formatori e assessor

Le azioni saranno svolte dai **Consulenti Agele** (www.ageleconsulting.it/chisiamo) e coordinate da:



- **Antonio Nocera**, psicologo del lavoro (Psy Veneto n°7704) e psicologo clinico, partner fondatore di Agele Consulting, consulente e formatore, insegna Psicologia Sociale presso all'Università degli Studi di Verona, autore di decine di scritti sui temi della comunicazione, della leadership e della formazione psicosociale.

Per info

<https://www.confindustriabergamo.it/forma/catalogo>