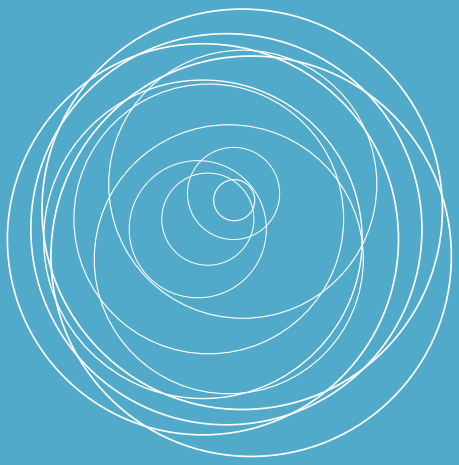
FONDAZIONE LHS
LEADERSHIP IN HEALTH & SAFETY
OSSERVATORIO

POSITION PAPER

Da formazione a educazione: proposte e strategie per raggiungere efficacia ed efficienza in ambito salute e sicurezza sul lavoro



MARZO 2024 | **01**

A cura di

Guido Micheli
Professore Ordinario di Progettazione e Gestione degli Impianti Industriali presso il Politecnico di Milano

Davide Scotti
HSE Culture & Training Manager di Saipem e Segretario Generale di Fondazione LHS

FONDAZIONE LHS
LEADERSHIP IN HEALTH & SAFETY
OSSERVATORIO

L'Osservatorio su Leadership e Cultura della Sicurezza è un progetto di Fondazione LHS avviato con la finalità di stimolare un dibattito sui temi di salute e sicurezza, in particolare sul piano culturale e presso i media, contribuendo a diffondere conoscenza, consapevolezza e attenzione su queste tematiche e incoraggiando il senso di responsabilità personale e collettivo.

È composto da esperti di cultura della sicurezza a livello industriale e accademico e da professionisti del mondo della comunicazione:

- Carlo Galimberti, professore di Psicologia della Comunicazione, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Claudio Micalizio, giornalista e direttore di Radio Roma
- Guido Jacopo Luca Micheli, professore di Progettazione e Gestione degli Impianti Industriali, Politecnico di Milano
- Paolo Parma, Amministratore Delegato Made HSE (Gruppo Marcegaglia)
- Stefano Guarnieri, ex CFO di Lilly e fondatore dell'Associazione Lorenzo Guarnieri

Per maggiori info: https://www.fondlhs.org/osservatorio/

ABSTRACT

Per ridurre gli incidenti e gli infortuni sul posto di lavoro, la formazione rappresenta uno degli aspetti chiave su cui intervenire. In questo paper si argomenterà l'opportunità di ridisegnare la formazione nel profondo e si ragionerà sulle principali caratteristiche che la rendono efficace ed efficiente insieme. In particolare, partendo dai limiti del processo formativo tradizionale, si esploreranno possibili strategie per ripensarlo in termini di "educazione" e si condivideranno esempi di proposte formative in grado di unire efficacia, cioè reale apprendimento, ed efficienza, ossia sostenibilità per gli attori coinvolti.

SOMMARIO

1. Introduzione 4
2. Problema aperto: i limiti del processo formativo tradizionale 4
3. Desiderata: metodi e strategie per generare "apprendimento" 6
4. Proposte e soluzioni: modelli, metodi e strumenti per un'educazione/formazione più efficace 7
5. Conclusioni e implicazioni 9

1. INTRODUZIONE

Chi opera nell'ambito della sicurezza sul lavoro in Italia si trova oggi di fronte a un quadro in cui gli stessi tipi di infortuni, mortali e non, tendono a ripetersi con regolarità: a seconda della rapidità con cui un infortunio "cade nell'oblio", si continuano cioè a osservare infortuni basati sulle medesime dinamiche e sui medesimi comportamenti, e questo avviene anche in contesti di modeste dimensioni, locali, dove tutte le persone si conoscono.

Che cosa se ne deduce?

Che – da sola – l'informazione che si genera a valle di un infortunio non porta necessariamente a un miglioramento delle condizioni di sicurezza, e questo almeno (ma non solo) per due ragioni.

Innanzitutto, **l'informazione arriva soltanto a pochi** in modo sufficientemente completo e corretto, e quindi non genera conoscenza ad ampio raggio, tale da incidere sui comportamenti delle persone. In secondo luogo, nella maggior parte degli ambienti di lavoro sussistono condizioni e comportamenti errati che non solo non beneficiano di questa informazione, ma non dispongono nemmeno di una formazione in grado di generare **"maturità culturale"** e, quindi, di portare a un cambiamento radicale e radicato nel tempo di tali comportamenti e di tali condizioni. È proprio su questo secondo aspetto, quello cioè di una formazione più efficace – ma anche efficiente, perché sia sostenibile – sul tema salute e sicurezza sul lavoro, che intendiamo focalizzare l'attenzione in questa sede.

2. PROBLEMA APERTO: I LIMITI DEL PROCESSO FORMATIVO TRADIZIONALE

Se è vero che esiste un problema di formazione, che non porta i cambiamenti desiderati dei comportamenti, occorre affrontarlo cominciando proprio dal termine stesso che noi usiamo comunemente: "formazione". Ci dobbiamo, cioè, interrogare se non valga la pena cominciare a pensare che quello che noi facciamo per preparare un lavoratore a svolgere il proprio mestiere in sicurezza non debba essere tanto definito come "formazione", quanto piuttosto come "educazione".

La formazione, infatti, tende a "sommare" pezzi di conoscenze, competenze e abilità sulla base di strutture preesistenti, generando sovrastrutture che modificano leggermente i comportamenti esistenti, senza però rivederli completamente, ossia senza risalire alla base di quei comportamenti. L'educazione, invece, dovrebbe essere un processo che porta a un **cambiamento** profondo della persona, perché dovrebbe incidere sul suo sistema di valori, creando i presupposti per agire concordemente a quei valori in qualunque situazione, anche e soprattutto in quelle rispetto a cui "non si è stati formati". E questo è di vitale importanza, visto che le situazioni per cui "non si è stati formati" sono davvero numerose nella vita lavorativa di una persona; e da questa riflessione discende l'approccio della Marina Militare Statunitense (secondo quanto sosteneva il generale Charles C. Krulak) secondo cui *"Training is preparation for the expected, education is preparation for the unexpected"*[1].

L'educazione è dunque fondamentale,

in ambito salute e sicurezza: non basta insegnare ad affrontare i pericoli che già sappiamo identificare, occorre preparare i lavoratori verso **ciò che è «inatteso»**. Non a caso, l'educazione alla salute e alla sicurezza dovrebbe riguardare non solo i lavoratori, ma l'intera cittadinanza, a partire dai giovani: infatti, prima si inizia un'azione educativa, più efficace e duraturo sarà l'effetto generato; e – complessivamente – meno oneroso per l'intero sistema (in altre parole, più efficiente). Inoltre, i ragazzi possono essere a loro volta indirettamente "educatori" dei loro famigliari o di altri adulti intorno a loro, nel momento in cui, attraverso l'esempio pratico, si fanno promotori di comportamenti diversi rispetto alla salute e alla sicurezza.

Che si tratti, quindi, di pedagogia - o di andragogia in senso stretto, se parliamo nello specifico di adulti - forse dovremmo considerare l'opportunità di passare **da formazione a educazione.** Naturalmente, si tratta di un problema complicato da affrontare, perché significa ripensare che cosa si fa, come lo si fa, chi lo fa e quando lo si fa. Ciò che però è senz'altro chiaro è il perché: vogliamo che i meccanismi di cambiamento dei comportamenti siano molto più radicali, che diventino cioè modi naturali di comportarsi per una persona in condizioni standard.

1 In italiano, "La formazione è la preparazione per l'atteso, l'educazione è la preparazione per l'inatteso". Vedi https://www.higheredtoday.org/2022/04/27/lets-educate-more-and-better-leaders-the-world-needs-them/.

3. DESIDERATA: METODI E STRATEGIE PER GENERARE "APPRENDIMENTO".

Se vogliamo aumentare l'efficacia della formazione/educazione in salute e sicurezza, dobbiamo quindi senz'altro muoverci verso metodi e strumenti pedagogici o andragogici che si sappia per certo abbiano un effetto di apprendimento superiore.

Come sostiene Bharat Anand, Vice Provost all'Harvard Central Office for Advance in Learning, in uno studio dell'Università di Harvard sul rapporto tra formazione ed educazione [2]: *"We need to focus on Learning even more than Format, Venue or Mode of Teaching"*. Il report cita, tra i numerosi consigli per una più efficace formazione/educazione, quello di incontrare le persone nel luogo dove si trovano, di favorire l'apprendimento attivo (interazione, collaborazione, ecc.) e di produrre contenuti brevi. Ce ne sono evidentemente altri, a dimostrazione che il problema è sentito ma qualche soluzione già esiste.

Se a questo si aggiunge ciò che afferma il neuroscienziato Eric Kandel, cioè che *"Learning is the ability to acquire new ideas from experience and retain them as memories"* [3], appare evidente che, se desideriamo che la formazione/educazione si traduca in apprendimento, dobbiamo sempre di più **generare esperienze**, di qualunque tipo esse siano. Del resto, in linea con quanto teorizzato dall'educatore statunitense David Kolb, l'apprendimento è un processo in cui la conoscenza avviene attraverso l'osservazione e la trasformazione dell'esperienza e non attraverso la passiva acquisizione di nozioni, concetti e relazioni.[4] È noto, inoltre, che quella che si definisce *"knowledge retention"*, cioè la capacità di assorbire e mantenere nel tempo la memoria di un'informazione, è più lunga quando quell'informazione è associata ad un'esperienza emozionale [5].

Qui si gioca l'apertura a "modi non convenzionali",

ormai sdoganati dalla maggioranza degli organismi educativi. In particolare negli ultimi anni, anche grazie ad esperienze di grande successo a livello internazionale quali il programma "Leadership in Health and Safety" creato da Saipem e diffuso attarverso la Fondazione LHS, è esponenzialmente aumentato il ricorso a strumenti che fanno leva sul **coinvolgimento e l'emozione** - video, film, storytelling, teatro, workshop e team building – che fino a qualche anno fa erano del tutto eccezionali nel panorama della formazione sulla sicurezza. Si è capita, insomma, l'importanza di comunicare la sicurezza in modo efficace, emozionalmente coinvolgente, molto diverso dal linguaggio esclusivamente tecnico e legislativo che per tanto tempo è stato l'unico adottato per affrontare il tema.

Già l'apertura ad una comunicazione ad alto impatto emotivo ha rappresentato un'evoluzione e un ripensamento del modello formativo tradizionale, che in Italia era stagnante da decenni. Oltre a ciò, la pandemia stessa ha contribuito a riaprire il dibattito su come si possa e debba fare formazione, accelerando in modo particolare l'uso delle **innovazioni tecnologiche**. Oggi, insomma, anche da parte di chi si occupa di salute e sicurezza assistiamo alla crescente adozione di metodi e sistemi molto più dinamici e propositivi rispetto al passato, e questo vale sia all'interno delle aziende che presso le società di formazione: possiamo citare, a titolo di esempio, la formazione immersiva e sul campo, la didattica collaborativa ed esperienziale, il teambuilding o l'uso della tecnologia (sondaggi, video, lavagne collaborative...). Tuttavia, gli effetti saranno visibili solo quando il salto di qualità sarà compiuto dalla maggioranza dell'ecosistema che orbita attorno al mondo della salute e sicurezza.

4. PROPOSTE E SOLUZIONI: MODELLI, METODI E STRUMENTI PER UN'EDUCAZIONE/FORMAZIONE PIÙ EFFICACE.

Di fronte a tale orizzonte, la proposta è quella di individuare modelli, metodi e strumenti significativamente più efficaci nel modificare in meglio i comportamenti delle persone a lungo termine in ambito salute e sicurezza, e capire come questi possono essere declinati ed attuati (in maniera efficiente) in contesti diversi, in aziende differenti e con necessità peculiari, oltre che su persone diverse per età, competenze di base e preparazione culturale specifica - basti pensare alla differenza tra chi possiede un background umanistico e chi ne ha uno tecnico, visto che molti di questi metodi richiedono anche un minimo di competenze tecniche per essere efficaci.

Tali modelli, metodi e strumenti devono non solo essere funzionali a un tipo di formazione/educazione che sia certamente più efficace, ma devono anche tenere in considerazione il fatto che le risorse per realizzarla

2 *Report of the Harvard Future of Teaching and Learning Task Force,* Spring 2022.
3 Citato su Twitter da Charles Jennings, oggi in pensione ma fino a poco tempo fa Chief Learning Officer di Thomson Reuters.
4 D. Kolb, *Experiential Learning: experience as the source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984.
5 Vedi, ad esempio, Chai M. Tyng, Hafeez U. Amin, Mohamad N. M. Saad, Aamir S. Malik, *The Influences of Emotion on Learning and Memory* (2017), Front. Psychol. 8:1454 (https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01454/full).

non sono infinite: è importante, quindi, che i costi per attuarla non siano eccessivamente onerosi o, per meglio dire, che tale modello di formazione/educazione rappresenti il miglior compromesso tra benefici raggiunti e oneri comportati per l'azienda stessa, per i network delle aziende e delle associazioni e, complessivamente, per tutta la comunità.

Il network di aziende "Sistema HSE" [6]

proprio a questo scopo, ha elaborato una proposta di modello formativo/educativo che sia al contempo efficace - e quindi crei un significativo e duraturo miglioramento dei comportamenti e delle conoscenze in salute e sicurezza - ed efficiente, cioè sostenibile il più possibile per tutti gli attori coinvolti.

I PUNTI SALIENTI DELLA PROPOSTA

SistemaHSE

1. Definizione di contenuti e modalità della formazione in relazione alle caratteristiche peculiari della singola organizzazione, con focus sull'esito della Valutazione dei Rischi.

2. Introduzione di elementi atti a promuovere i valori della prevenzione dei rischi e della tutela di salute e sicurezza sul lavoro propri della cultura organizzativa, a completamento della formazione obbligatoria prevista per tutte le figure coinvolte nella gestione della sicurezza.

3. Asseverazione annuale sulla formazione erogata, a cura del Datore di Lavoro.

4. Percorsi di promozione della cultura della salute e della sicurezza sul lavoro per studenti di scuole secondarie di secondo grado e delle Università.

Soggetti coinvolti: lavoratori, preposti, dirigenti e datori di lavoro.

6 Si tratta di una rete che aggrega i professionisti HSE delle Grandi Aziende operative sul territorio italiano allo scopo di condividere conoscenze, esperienze e strumenti a favore del tessuto produttivo di piccole e medie imprese, per generare impatti positivi e concreti in ambito Salute, Sicurezza e Ambiente (per maggiori informazioni: www.sistemahse.org).

5. CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI

Disporre di una proposta strutturata come quella sopra descritta è importante, perché definisce i gradi di vincolo e di libertà per ogni categoria di azienda e dà un utile quadro di riferimento a cui ispirarsi. Tuttavia, ciò che qui si vuole comunicare non è tanto l'esigenza per le aziende di adottare uno strumento predeterminato, un menu a catalogo che possa essere usato per fare una formazione efficace ed efficiente.

Il messaggio fondamentale

che qui si vuole comunicare alle aziende, alle associazioni e a tutte le parti coinvolte è che la formazione è indicata dal legislatore come obbligatoria perché è fondamentale, e la lista degli argomenti secondo qualche parametro è stato l'unico modo con cui finora si è stati in grado di farlo. Tuttavia, ciò che conta davvero perché le aziende sperimentino un duraturo miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza è la consapevolezza che queste risorse spese in formazione obbligatoria possano e debbano essere impiegate nel migliore dei modi possibili.

Si tratta, in sostanza, di entrare nel merito delle **scelte volontarie**, come ad esempio:

- nella selezione del formatore, che non deve ad esempio vertere solo su criteri di budget, ma sulla qualità del formatore stesso e sulla sua capacità di adeguare metodi e contenuti al pubblico di riferimento (lavoratori vs datori di lavoro; giovani vs adulti; neoassunti vs lavoratori con esperienza);

- nella proposta di aggiungere percorsi di formazione rivolti ad eventuali formatori interni;

- nel fare approfondite valutazioni delle competenze preesistenti e di quelle acquisite dagli operatori e quindi della verifica del miglioramento delle proprie scelte dei processi di formazione seguiti;

- nel ripensare contenuti e modalità formative che tengano conto delle fasi fondamentali dell'apprendimento esperienziale, in particolare:

    1. l'esperienza concreta vissuta o narrata (casi studio), per generare coinvolgimento diretto e personale ed enfatizzare realtà ed emozioni piuttosto che la teoria;

2. la riflessione su quanto vissuto / esperito, per generare la comprensione di idee e di situazioni concrete;

3. la sperimentazione di quanto appreso per generare “nuova esperienza” e quindi apprendimento attivo.

Esempi:

attività sul campo, analisi di casi studio e discussione guidata, testimonianze, utilizzo di filmati emozionali.

Questi sono solo alcune possibili scelte non obbligate, che però prendono piede naturalmente quando le aziende hanno consapevolezza che le risorse che vengono spese per la salute e scurezza debbano essere usate al meglio: per conseguire efficienza, ma anche e soprattutto una vera efficacia.

Fondazione LHS
via Martiri di Cefalonia 67
20097 San Donato Milanese (MI)
info@fondlhs.org

www.fondlhs.org