

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 21 - numero 4435 di Mercoledì 27 marzo 2019

Formazione sulla sicurezza: come dare istruzioni efficaci

Come far sì che i lavoratori adottino i comportamenti di sicurezza che gli vengono insegnati? L'importanza di motivazione, obiettivo e coinvolgimento.

L'importanza della formazione, in particolare di quella somministrata sul campo dai preposti, è ormai riconosciuta. Bisogna però ammettere che spesso gli interventi formativi, anche quelli on the job che apparentemente dovrebbero essere i più efficaci per la stretta connessione tra teoria e operatività, non producono gli effetti voluti e i lavoratori "fanno pasticci".

In questo caso il formatore tende ad attribuire interamente la colpa ai lavoratori stessi ("non capiscono", "non si impegnano"). Si tratta però di un atteggiamento sterile: nessuno può cambiare la testa di un'altra persona, tutto quello che può fare, se è un formatore, è rivedere il proprio modo di insegnare sperando di ottenere risultati migliori. Se ciò non avviene spetta al formatore stesso di riesaminare in modo critico le proprie modalità di trasmissione e chiedersi se effettivamente le istruzioni che ha dato sono state somministrate in modo efficace. È duro da ammettere, ma spesso non è così, per vari motivi.

Per prima cosa, bisogna essere consapevoli che sapere (o saper fare) bene una cosa non significa saperla insegnare. Al contrario, la propria competenza stessa può fare velo e indurre a dimenticare quanta fatica è costato raggiungere il proprio livello. È quello che in un modo ironico ed efficace possiamo chiamare "maledizione della conoscenza". Si tratta di un meccanismo che chiunque abbia dovuto, disgraziatamente, sottoporsi a un periodo di riabilitazione dopo aver perso il temporaneo uso di un arto ha sperimentato sulla propria pelle.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0588] ?#>

La padronanza di una procedura, concreta o astratta, induce inoltre a dare per scontate una gran quantità di informazioni. L'idea di fondo che guida in questo caso è: "non c'è bisogno che io lo dica, è ovvio! Ci arriverà da solo".

A questo si aggiunge il fatto che l'esperto è portato a usare un linguaggio specialistico, senz'altro più preciso, da addetti ai lavori, ma non sempre di facile comprensione per chi addetto ai lavori non è.

A prendere consapevolezza della difficoltà di dare bene le istruzioni (siano esse teoriche o pratiche) ci aiuta un aneddoto narrato da Elyahu M. Goldratt [1]:

"vivo in un sobborgo di Tel Aviv. I vicini avevano un albero di mele. Quando le mele cominciavano a formarsi, un insetto depositava le uova e i vermi mangiavano la mela. Per ovviare decisero di mettere ogni mela in un sacchetto di carta che, supponevano, avrebbe avviato al problema. Diedero alla figlia i sacchetti e le dissero "metti le mele nelle buste di carta" e uscirono. Al ritorno tutte le mele erano ben allineate nella loro busta sul prato".

Come Goldratt sottolinea alla fine della storia, se si vuole che le persone si comportino adeguatamente, non basta dire loro "metti le mele nel sacchetto di carta". Occorre dire anche **perché**.

È questo il punto veramente difficile: il perché contiene molto di più di un solo elemento.

Una parte essenziale del perché è spiegare la ragione **perché quell'azione è necessaria**. Ma se si pensa all'esempio fatto da Goldratt, spiegare che il sacchetto serviva a impedire all'insetto di deporre le uova non sarebbe bastato.

Quindi quando si vuole che le persone adottino certi comportamenti, occorre spiegare anche il **motivo, l'obiettivo dell'azione**, che nello specifico della storia era "non trovare il verme nella mela".

Neppure questo però basta. Occorre dire anche perché **l'azione soddisferà il bisogno fino a ottenere l'obiettivo desiderato**: la busta terrà lontani gli insetti. Ciò impedirà per esempio di usare dei sacchetti usati.

A questo punto possiamo dire che, se il formatore pensa di aver spiegato tutti gli elementi rilevanti e le cose non vanno esattamente come si aspettava, sarebbe opportuno che ripensasse a un caso in cui ha dato istruzioni chiare e meticolose descrivendo le azioni da compiere passo per passo.

In quel caso, probabilmente si accorgerà di aver

- specificato che cosa avrebbe dovuto essere fatto e come avrebbe dovuto essere fatto.
- specificato le azioni.
- scritto l'obiettivo e forse la necessità dell'intera procedura.
- raggiunto un adeguato livello di dettaglio nella definizione che conduce ad adottare un determinato comportamento. Senza un perché infatti i discenti probabilmente si perdono, ma se il livello di dettaglio è eccessivo non si prendono carico della situazione. Ritengono che il problema non compete loro. *Solo se i perché che stanno alla base di un certo modo di operare sono correttamente definiti, il discente si sente coinvolto, responsabilizzato e scatta il meccanismo di empowerment.*

Riproporre questo modo di procedere risulta utile sia al formatore che ai discenti perché:

1. nello sforzo di condividere la procedura (il che significa aver precedentemente individuato i *perché*) essa potrà essere modificata significativamente e potranno essere scoperti eventuali errori o inefficienze
2. Usare procedure che definiscono tutti i perché riduce il tempo richiesto per la formazione sul lavoro

Ma soprattutto perché quando si discute con i discenti essi percepiscono la loro funzione essenziale e da passivi (e a volte miopi) esecutori diventano soggetti attivi. E quindi la formazione ha raggiunto il suo obiettivo essenziale.

Renata Borgato

[1] Esperto di management



Questo articolo è pubblicato sotto una [Licenza Creative Commons](#).

www.puntosicuro.it