



PROTEGGIAMO IL VOSTRO LAVORO

TORINO/GRUGLIASCO

TORINO/CAMBIANO

MILANO

GENOVA



Formazione Dirigenti per la Sicurezza

MODULO 4 RELAZIONALE – COMUNICAZIONE, FORMAZIONE E CONSULTAZIONE DEI LAVORATORI

a cura di dott. Fabrizio Fagiano



IL RIFERIMENTO

Salute: Articolo 2 D. Lgs. 81/08

o) «salute»: stato di completo **benessere fisico, mentale e sociale**, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità

Definizione O.M.S. 1948, poi Carta di Ottawa, 1987



Fabrizio Fagiano, 2013

COMUNICAZIONE EFFICACE

Logica dell'adempimento
VS.
Logica dell'efficacia



RELAZIONE E CONFLITTO



Nelle **relazioni lavorative** le persone ricoprono ruoli con caratteristiche, obiettivi, responsabilità e risorse a disposizione differenti. Questo determina un certa distanza e, perciò, il **tessuto relazionale di base fra ruoli è di natura conflittuale**.



RELAZIONE E CONFLITTO

RICORDA: il **conflitto** è la condizione relazionale **di base** fra ruoli, la **collaborazione** il **valore aggiunto**. Saper gestire le relazioni attraverso la comunicazione è la chiave per gestire il conflitto connaturato alle relazioni professionali e sviluppare collaborazione.



In effetti: nelle relazioni **ti impegni** per litigare, o per andare d'accordo?



RELAZIONE E CONFLITTO

Sono esempi di temi che, senza adeguata cura per le relazioni, possono essere sfruttati per acuire i conflitti:

- a) il documento di valutazione dei rischi e le relative procedure di comunicazione;
- b) l'efficacia di scelte di prevenzione e coerenza con altri processi;
- c) scelte, nomine, cambiamenti in genere;
- d) l'andamento degli infortuni e delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria;
- e) criteri di scelta, caratteristiche ed efficacia dei DPI;
- f) i programmi di informazione e formazione.



COMUNICARE PER PRODURRE COLLABORAZIONE

CUM - MUNIA



Legato insieme

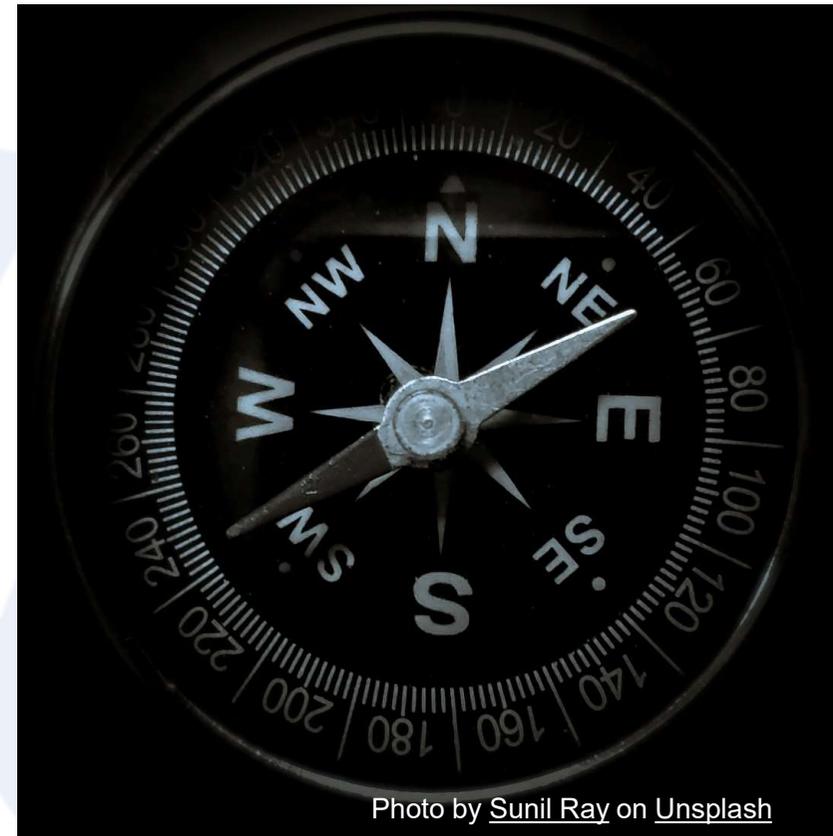
Collegato

Partecipe della stessa cosa

Non si comunica *a* qualcuno, ma *con* qualcuno

COMUNICAZIONE: CARATTERISTICHE DI BASE

- 1 via o 2 vie
- Comportamento e interpretazione
- Verbale/non verbale e vocale/non vocale
- Volontario/involontario
- Consapevole/inconsapevole





LE CONTAMINAZIONI

A fronte di quanto l'esperienza ci mostra, **tendiamo naturalmente a elaborare degli schemi mentali**, utili per **gestire la complessità** riconducendola ad aspetti più semplici.

In questa elaborazione, **accade che il nostro pensiero razionale sia «contaminato» da semplificazioni** che assumono la sembianza di decisioni definitive, impedendoci di accogliere nuovi fatti che ne mostrino i limiti.

Quando **i nostri modi di pensare e ragionare assumono il carattere dell'assoluto**, nel tempo e nello spazio, dobbiamo prendere in considerazione che siamo sotto contaminazione.

Gli schemi tipici che risultano da una contaminazione sono i **pregiudizi** e le **illusioni**.

Esempi di pregiudizi :	Esempi di illusioni :
<i>“Quello lì fa sempre di testa sua”</i>	<i>“Fare così funziona sempre»</i>
<i>“Tanto alla fine nessuno fa niente”</i>	<i>“So esattamente cosa fare”</i>
<i>“Ormai tutti fanno come se sapessero sempre tutto”</i>	<i>“L’ho sempre fatto”</i>
<i>“Con tutte queste regole non si può lavorare”</i>	<i>“Figurati se capita una cosa del genere”</i>
<i>“Non sono queste le cose importanti”</i>	<i>“Lo fanno tutti”</i>
<i>“Per capire certe cose bisogna sbattere la testa”</i>	<i>“Tanto nessuno controlla/se ne accorge”</i>
<i>“Con certa gente è inutile provare a spiegare le cose”</i>	<i>“Non è mai successo nulla”</i>



SEGNI DI RICONOSCIMENTO O «CAREZZE»

CAREZZA: una qualsiasi azione che comporti il riconoscimento dell'altro.

Ogni scambio comunicativo contiene Carezze.

Le Carezze si distinguono per:

- **Intento:** positive o negative
- **Direzione:** condizionate o incondizionate
- **Modalità:** verbali e non verbali

SEGNI DI RICONOSCIMENTO O «CAREZZE»

Il bisogno di riconoscimento è alla **base del benessere**, tanto quanto la soddisfazione dei principali bisogni fisiologici.

Ne consegue che se impariamo a **gestire la comunicazione in base ai segni di riconoscimento** che vogliamo mandare o evitare, di fatto contribuiamo a soddisfare un bisogno primario delle persone.

In altri termini, le **MOTIVIAMO**.



Photo by Gerd Altmann on Pixabay.com

SEGNI DI RICONOSCIMENTO O «CAREZZE»

Metodo D. E. S. C.

- Descrivere la situazione, il comportamento.
- Esprimere il sentimento verso quel comportamento.
- Suggerire opzioni di comportamento, offrire alternative.
- Conseguenze: evidenziarle, sia quelle positive sia quelle negative.



Photo by Gerd Altmann on Pixabay.com

SPUNTI DI AZIONE: L'APPROCCIO

- Concentrati sulle azioni da compiere, non sulle identità.
- Riconosci e sospendi i tuoi pregiudizi e le tue illusioni.
- Ragiona e agisci per soluzioni, invece che per problemi.
- I conflitti si gestiscono, non si evitano!



Photo by John Hain on Pixabay.com

SPUNTI DI AZIONE: I COMPORAMENTI



Photo by John Hain on Pixabay.com

- Ricorri al «noi».
- Evita i “sì ..., ma ...”.
- Utilizza i verbi all’indicativo.
- Evita i versi.
- Utilizza i Segni di Riconoscimento (Carezze).
- Evita le etichette: tendono a cominciare e reiterare schemi.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

- 1) Agire in gruppo o costituire una squadra, consente sempre di ottenere risultati migliori rispetto a quanto farebbe un singolo individuo.



La squadra funziona in certi contesti, in certe fasi e per certi obiettivi: in qualche caso è utile, in altri inutile o controproducente. Può essere opportuno scegliere se agire in squadra o individualmente a seconda del tipo di attività. Un altro esempio è il «contagio negativo» che il gruppo può esercitare su nuovi membri.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

2) All'interno di un gruppo, la struttura democratica è sempre la migliore.



Il coinvolgimento attivo di tutti i membri di un gruppo può essere opportuno, ma non è detto che lo sia sempre. Per esempio, può essere utile fare un'analisi partecipata delle criticità coinvolgendo tutte le persone, ma il metodo attraverso cui arrivare a una decisione può essere definito a priori, senza metterlo in discussione 'democraticamente'.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

3) La presa di decisione per maggioranza è sempre la migliore.



La presa di decisione per maggioranza può andare bene in certi contesti e in certe situazioni, non sempre. Per esempio, in situazioni di emergenza è necessario che le persone sappiano già cosa fare, senza prendere decisioni consultandosi, e/o che seguano le indicazioni del leader. Inoltre, ci sono occasioni in cui le intuizioni di un singolo individuo o le indicazioni di una minoranza sono qualitativamente migliori.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

4) Tutti i membri devono essere impegnati nel perseguimento di tutti gli obiettivi.



È auspicabile che tutti i membri condividano gli obiettivi ma si può decidere di richiedere energie e competenze di ciascuno in modo differenziato. In una squadra, i ruoli contribuiscono a chiarire chi fa cosa e in quale momento riducendo, di fatto, gli errori.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

5) All'interno di una squadra si analizzano logicamente i problemi e si prendono decisioni razionali.



Nelle dinamiche di gruppo le dimensioni emotive, valoriali e irrazionali in genere esercitano sempre un peso. Un esempio è lo «spirito di gruppo», per cui le decisioni di gruppo tendono ad essere più coraggiose, o rischiose, di quelle prese dalle persone prese singolarmente.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

- 6) All'interno di una squadra tutti i membri condividono la stessa percezione della realtà.



Ciascun membro ha una rappresentazione personale di sé, degli altri, degli obiettivi, dei problemi e di ogni altra realtà con cui ha a che fare. La condivisione della stessa percezione della situazione, per esempio, è frutto di una negoziazione esplicita, non un fatto automatico.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

7) In una squadra, la prestazione di un membro può essere considerato separatamente da quello degli altri.



All'interno di una squadra il lavoro di ciascuno si riflette sul lavoro e sul rendimento degli altri, in positivo e in negativo, con influenze reciproche che rendono controproducente cercare responsabilità univoche.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

8) Il lavoro di squadra è controllato dalla persona designata a gestirla.



Il controllo del lavoro di squadra non è sempre di pertinenza di un'unica persona. Anzi, il leader delega il controllo quando occorre e ci possono essere più leader per diversi aspetti della vita di gruppo. Per esempio, ci possono essere leader designati o riconosciuti per situazioni di «norma» e altri per condizioni di criticità.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

9) Essere spontanei, aperti e chiari porta a costruire un buon clima.



Spontaneità, apertura e chiarezza non sono sinonimi di buon clima. Possono invece portare a incremento di conflitti e dissapori interpersonali. Nell'ambito di briefing e riunioni meglio trattare dati e fatti oggettivi, evitando giudizi o attribuzioni di responsabilità, perché si confonde la propria ragione con fatti oggettivi. Inoltre, quando si deve richiamare qualcuno, la dimensione privata è da preferire a quella pubblica.

GRUPPO E TEAM: I FALSI MITI

10) Il processo che porta gli individui a fare squadra è continuo.



Il processo di costituzione di una squadra è discontinuo, segue fasi altalenanti, fatto di alti e bassi. In alcuni momenti può sembrare di aver compiuto una scelta sbagliata, in altri di aver azzeccato la composizione giusta: sono entrambi manifestazioni della negoziazione, che porta progressivamente a costituire una squadra.



COMPETENZE E FORMAZIONE

Art. 2, D.Lgs. 81/08 e s.m.i.

aa) «*formazione*»: processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi;



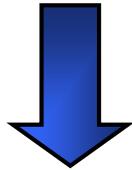
INFORMAZIONE: complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro (Art. 36).

FORMAZIONE: processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del SPP aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi (Art. 37).

ADDESTRAMENTO: complesso delle attività dirette a far apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro (comma 5 art. 37).

FORMARE PER COMPETENZE

QUALITÀ

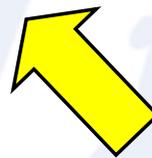


COMPETENZA

«Capacità di saper mobilitare molteplici risorse in modo pertinente” (Le Boterf, 2000)



CONOSCENZE



CAPACITÀ



- **CONOSCENZE:** sapere specifico riguardante un certo argomento o area di attività.
- **CAPACITÀ:** saper fare, ossia saper eseguire i comportamenti richiesti da un'attività.
- **QUALITÀ:** doti personali, individuali, specifiche per ciascuno.

Conoscenze, capacità e qualità costituiscono un patrimonio di risorse. Quando il possesso di una competenza è **consapevole** e a un livello per cui **il legame con una prestazione** efficace è diretto, parliamo di **COMPETENZA PROFESSIONALE**.



ATTENZIONE!



COMPETENZA \neq PRESTAZIONE

La **prestazione** è l'insieme degli specifici comportamenti osservabili in una certa attività e fa riferimento ai risultati.

La **competenza** fa riferimento al patrimonio di risorse dell'individuo e influisce sulle prestazioni, ma ci sono anche altri fattori sia ambientali, sia individuali (come caratteristiche del compito, contesto di riferimento, motivazione, stato di salute).

33



ATTENZIONE!



COMPETENZA \neq RUOLO

Ogni **ruolo organizzativo** può essere descritto nei termini delle attività attese per ricoprirlo. Può essere descritto oggettivamente e prescinde da chi lo ricopre.

La **competenza** fa riferimento alle conoscenze, capacità e qualità che sono funzionali a svolgere quelle attività.



IL PROCESSO FORMATIVO

Un classico impianto formativo si articola in:

- 1) ANALISI DEI BISOGNI
- 2) PROGETTAZIONE
- 3) EROGAZIONE
- 4) VALUTAZIONE

ANALISI DEI BISOGNI

Consiste **nell'analisi delle professionalità e delle competenze richieste** per poter svolgere un ruolo, rispetto a quanto espresso dai potenziali destinatari della formazione. Strumenti:

- osservazione
- colloqui individuali
- riunioni
- questionari
- analisi di documentazione



PROGETTAZIONE

Riguarda l'effettiva articolazione del percorso formativo, in modo integrato con i processi organizzativi. **5W + 1H:**

- ➔ WHO: partecipanti e formatori
- ➔ WHAT: argomenti, contenuti
- ➔ WHEN: durata e cadenza
- ➔ WHERE: luoghi, attrezzature
- ➔ WHY: scopi e obiettivi
- ➔ HOW: metodologia didattica e di valutazione



EROGAZIONE

Metodi e tecniche finalizzati a:

- ➔ Presentare e introdurre;
- ➔ Spiegare, argomentare e motivare;
- ➔ Sottolineare e concludere.

Fra le **variabili da considerare** ci sono: il tempo a disposizione, le caratteristiche dei partecipanti, le caratteristiche dell'ambiente in cui si intende svolgere le attività formative.

VALUTAZIONE

Serve per evidenziare i risultati dell'azione formativa sia dal punto di vista didattico che organizzativo. Strumenti:

- ➡ questionari di **apprendimento**;
- ➡ questionari di **gradimento**;
- ➡ **osservazione**.



PROTEGGIAMO IL VOSTRO LAVORO

Studio R&D Srl | (+39) 011.7806984 | info@studiord.srl | www.studiord.srl

TORINO/GRUGLIASCO

TORINO/CAMBIANO

MILANO

GENOVA