

Comunicare la sicurezza in azienda: relazione e gestione dei rapporti fra SPP – RLS – DdL

Relatore: **prof. Federico Ricci,**
Psicologo del lavoro e delle organizzazioni
Università di Modena e Reggio Emilia
(*federico.ricci@unimore.it*)

Riferimenti bibliografici

Ricci F. “Lavorare bene e con soddisfazione” DSSCQ, Reggio Emilia, ottobre 2006

Ricci F. “Introduzione alla psicologia del lavoro” Incontri Ed., Sassuolo (MO), novembre 2007

Ricci F. “Decidere di valutare” Incontri Ed., Sassuolo (MO), novembre 2008

www.pericle.org

Analisi dei bisogni

Il D.Lgs. 81/08 attribuisce grande importanza alla comunicazione efficace della sicurezza in azienda e alla partecipazione attiva di tutti alle politiche aziendali per la salute ed il benessere sul lavoro. Solo a titolo di esempio: art. 15 c. 1 punti r - s, art. 32 c. 2, art. 37 c. 11, artt. 47 – 52.

Metodologia

Didattica attiva in piccoli gruppi, finalizzata all'apprendimento attraverso:

- a) costruzione e discussione di casi,
- b) risoluzione di problemi ed esercitazioni.

Sono programmati anche brevi momenti di lezione frontale, finalizzati all'apprendimento dei contenuti teorici.

Obiettivi formativi

Comunicare la sicurezza in azienda: relazione e gestione dei rapporti fra SPP – RLS – Datore di Lavoro. La collaborazione tra chi detiene il potere decisionale e di spesa (autorità del DdL), chi detiene le competenze di supporto (promozione e coordinamento) al miglioramento della sicurezza (autorevolezza del SPP), chi rappresenta le esigenze dei lavoratori in materia di salute sul lavoro (autorevolezza del RLS).

Obiettivi specifici

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- contribuire alla comunicazione efficace tra i soggetti del sistema di prevenzione e protezione,
- favorire la collaborazione e la partecipazione alle azioni di miglioramento della salute lavorativa,
- facilitare la gestione dei conflitti in materia di sicurezza sul lavoro,
- migliorare l'ascolto reciproco ed il benessere lavorativo

Contenuti

Dalla nicchia di esperto, all'integrazione delle diverse esperienze

Stile di comunicazione efficace

Come affrontare e risolvere situazioni di conflitto

Discussione di casi

Migliorare le proprie capacità di ascolto

Lo stile di leadership

La partecipazione attiva alle azioni di miglioramento della salute lavorativa

Discussione di casi

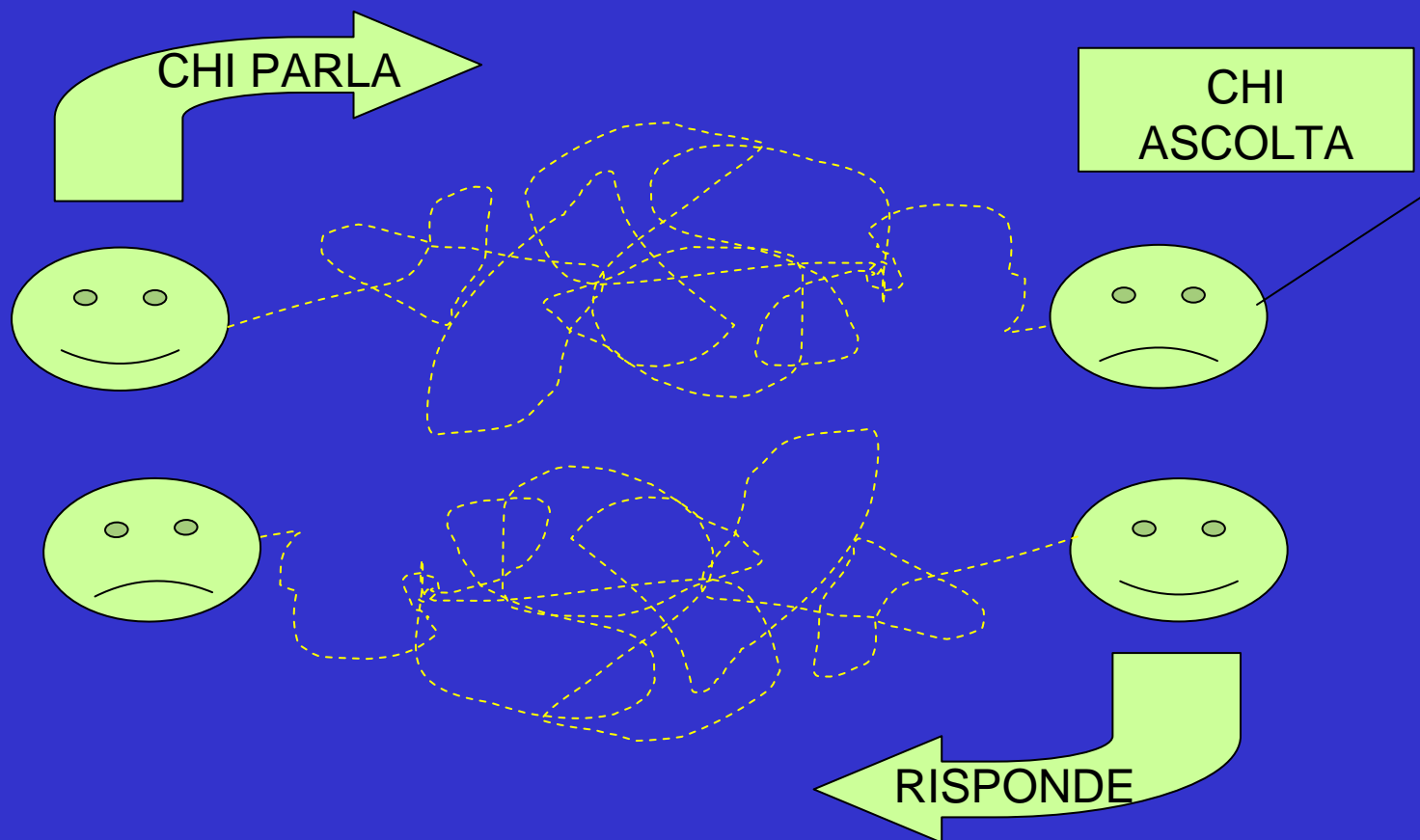
“Abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare”

[Albert Einstein]

Dalla nicchia di esperto, all'integrazione delle diverse esperienze

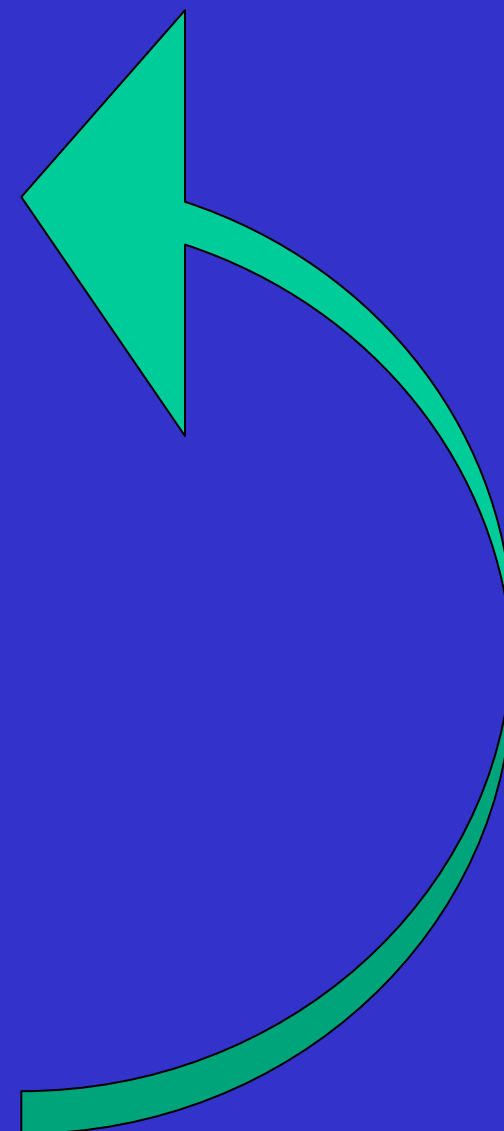
Incontri di lavoro

ascoltare e recepire le esigenze, diffondere correttamente gli esempi di "buone prassi", convincere i decisori ed i tecnici, elevare il livello di attenzione per realizzare concretamente l'applicazione dei principi e delle norme



La riunione

- Obiettivo del gruppo e dei singoli
- OdG comunicato
- Eliminare i disturbi
- Voglia di partecipare
- Concentrazione dei partecipanti
- Condivisione delle informazioni
- Evitare banalità e ripetizioni
- Rispetto dei tempi
- Conduzione costante
- Sintesi efficace alla fine
- Decisioni finali (chi fa che cosa, quando, ...)
- Verbale descrittivo
- Verifica di quanto deciso



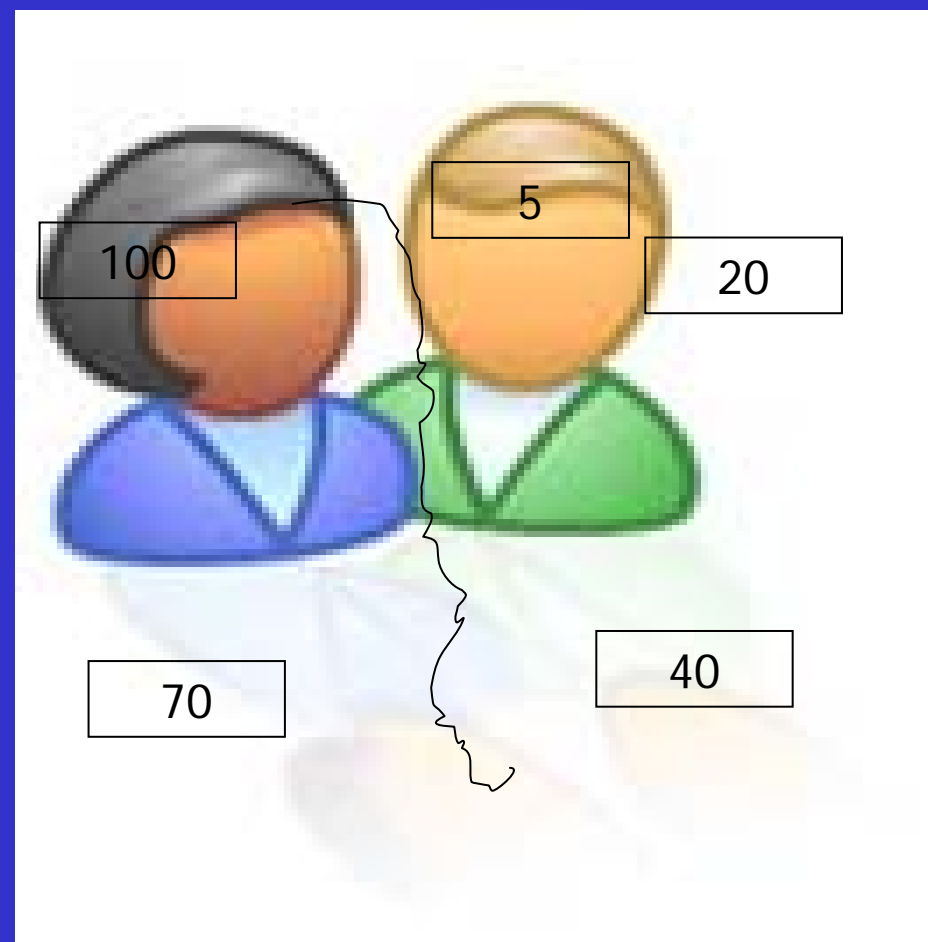
Qualità

- Frutto del lavoro svolto da ogni persona (COINVOLGIMENTO PERSONALE)
- Deriva dalla partecipazione, richiesta e guidata, di ognuno alle decisioni operative (RELAZIONI EFFICACI)
- Aumenta con la sistematica applicazione alla soluzione dei problemi (COMPORTAMENTI SICURI)
- E' un miglioramento continuo pianificato (IMPEGNO)
- Richiede ampia circolazione delle informazioni (CONTINUITA')

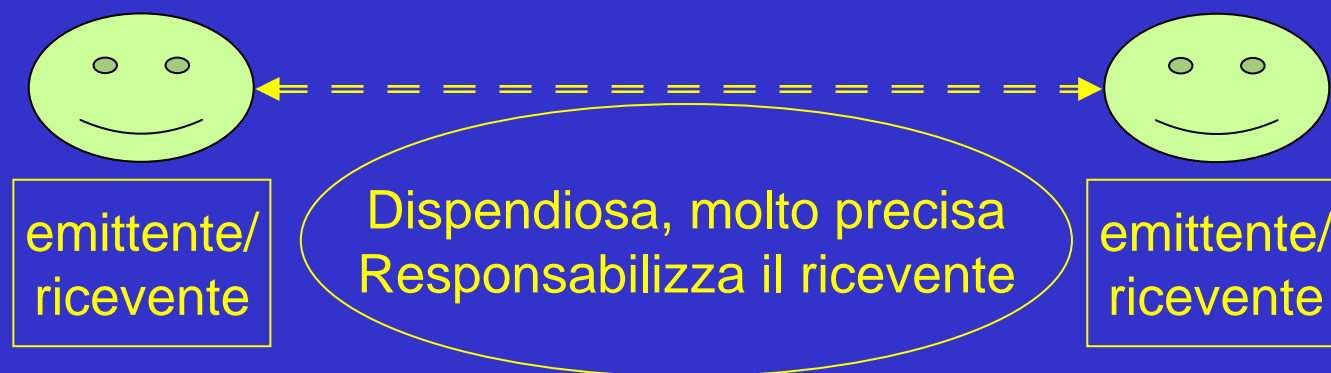
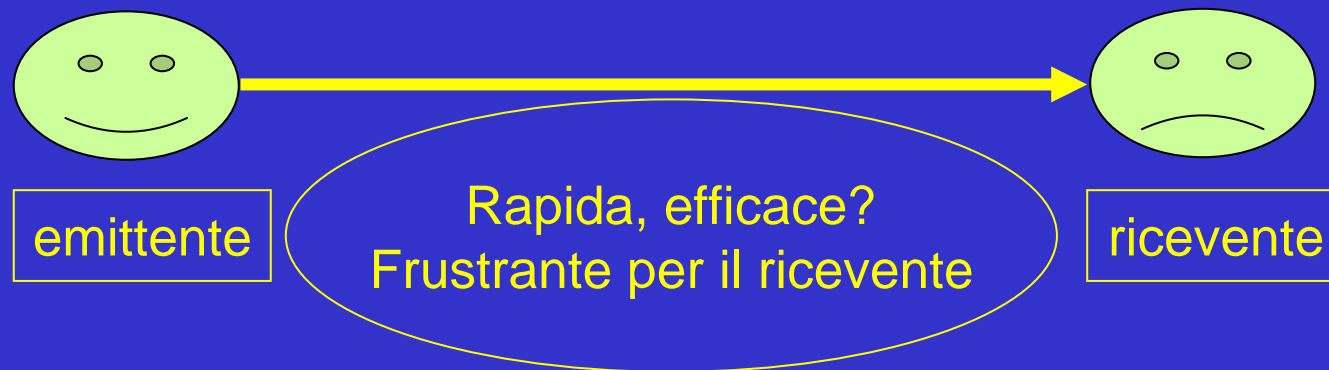
Stile di comunicazione efficace

Il messaggio

- Di 100 cose che vorremmo dire
- 70 vengono normalmente trasmesse
- 40 superano i rumori interni ed esterni
- 20 sono comprese per il loro significato
- 5 vengono ricordate 2 giorni dopo



1 via o 2 vie

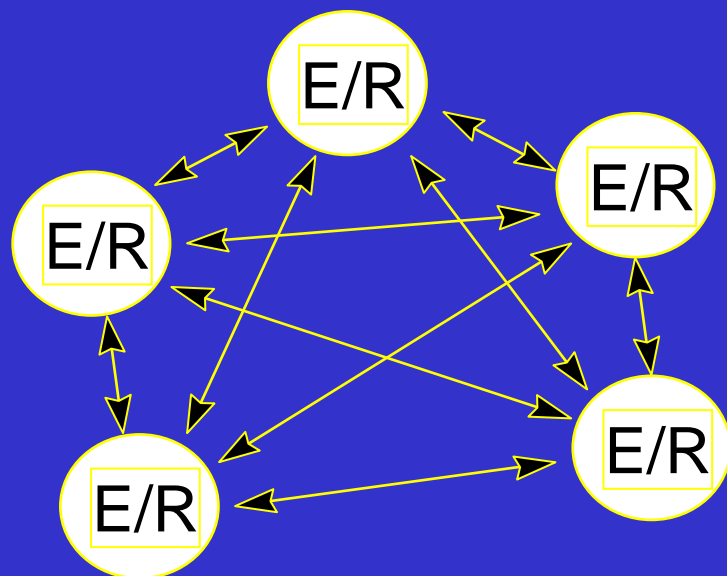


Gestione della comunicazione

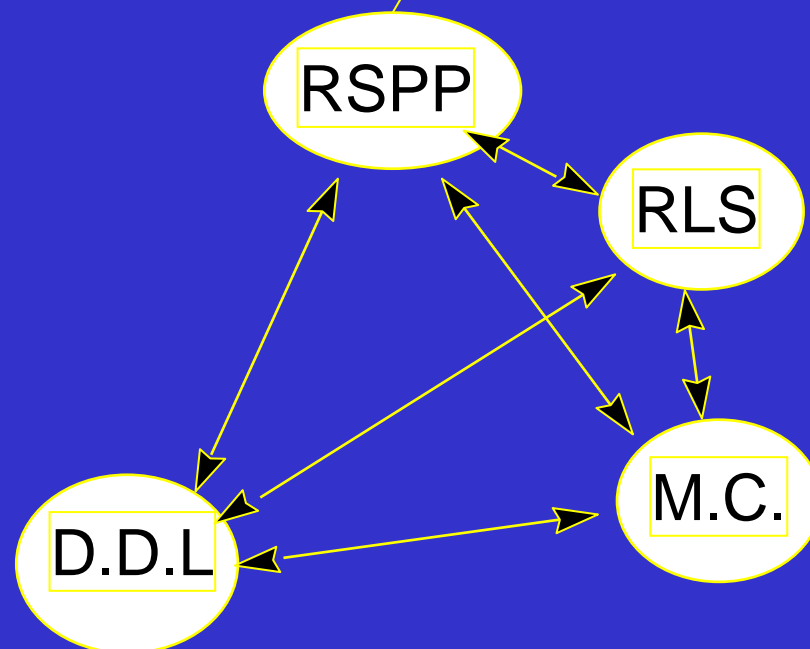
E : Emittente - CODIFICA

R : Ricevente - DECODIFICA

CIRCOLARE



Coscienza critica
del DdL, con
ruolo di regia



Percezione

Filtri utilizzati per selezionare l'informazione

- Conoscenze possedute
- Risonanza emotiva
- Tendenza alla conferma
- Utilità per orientare il comportamento



Comunicare la sicurezza

L'individuazione di **indicatori della sicurezza** e il **loro monitoraggio** possono comportare un **riscontro puntuale e conseguenti azioni partecipative per il miglioramento**.

Notiziari e bacheche che comunicano impegni e risultati conseguiti; **eventi e campagne** di sensibilizzazione; i **fatti** concreti: l'esempio dei responsabili, la coerenza interna all'organizzazione, gli investimenti, ...

Tradizioni

La parola e l'atto non si erano mai incontrati.
Quando la parola diceva di sì, l'atto diceva di no.
Quando la parola diceva di no, l'atto diceva di sì.
Quando la parola diceva più o meno, l'atto diceva
meno o più.
Un giorno, la parola e l'atto s'incrociarono per via.
Siccome non si conoscevano, non si riconobbero.
Siccome non si riconobbero, non si salutarono.

[Eduardo Galeano, 2005]

Come affrontare e risolvere situazioni di conflitto

L'assertività

- E' un atteggiamento che implica:
 - Comportamenti proattivi
 - Visione positiva di sé e degli altri (circolo virtuoso)
 - Difendere il proprio punto di vista, senza prevaricare
 - Ascoltare senza giudicare
 - Inviare messaggi chiari e diretti
- E' la base dell'**autorevolezza**, del rispetto

Comunicare con assertività

- Esprimersi apertamente
- Chiedere se l'interlocutore ha "idee" in proposito
- Stabilire la strategia e i tempi
- Esprimere l'aspettativa sull'esito finale
- Coinvolgere l'interlocutore confidando sulla sua collaborazione

Tecniche assertive

- Saper dire di no, motivati senza timore
- Gestire le critiche
- Rinforzare comportamenti adeguati
- Accettare riconoscimenti
- Porsi degli obiettivi
- Utilizzare la leadership:
influenza interpersonale esercitata all'interno di
uno scambio comunicativo e rivolta al
conseguimento di uno o più obiettivi

Stili di relazione

- FUGA
- AGGRESSIVO
- MANIPOLATIVO
- ASSERTIVO  rende partecipe pacatamente il proprio interlocutore, è la base dell'autorevolezza, del rispetto di se stessi e dell'altro

Nessuno di noi assume sempre lo stesso atteggiamento. Passiamo di volta in volta da uno all'altro ed è quello più frequente che crea la nostra immagine.

L'assertività permette, a partire da un'analisi attenta della situazione, di definire chiaramente il proprio obiettivo e la propria posizione, pur ammettendo un diverso punto di vista da parte degli altri.

Comportamento assertivo: che predice gli esiti

La critica

Obiettivo:

- Modificare il comportamento oggetto di critica
- Mantenere integro il rapporto

ATTENZIONE!

- Non confondere fatti ed opinioni. Descrivere la situazione, non valutarla, per evitare reazioni difensive (es. Tu dici che ...)
- Non generalizzare. Rispondere solo al presente, evitando affermazioni categoriche (es. Quando ... ritengo che ...)
- Rispondere al comportamento o all'idea, non mettere in discussione l'intera persona

La prepotenza

Prepotente è la persona che impiega il proprio potere al di là del giusto e del lecito, si tratta di una alterazione intenzionale di rapporti.

Il prepotente ritiene di vincere con l'imposizione, anziché con il confronto e la persuasione. Tutto dipende dalla quantità e qualità della partecipazione.

[Capanna, 1996]

“Chi subisce violenza odia, mentre chi è persuaso ama” [Senofonte]

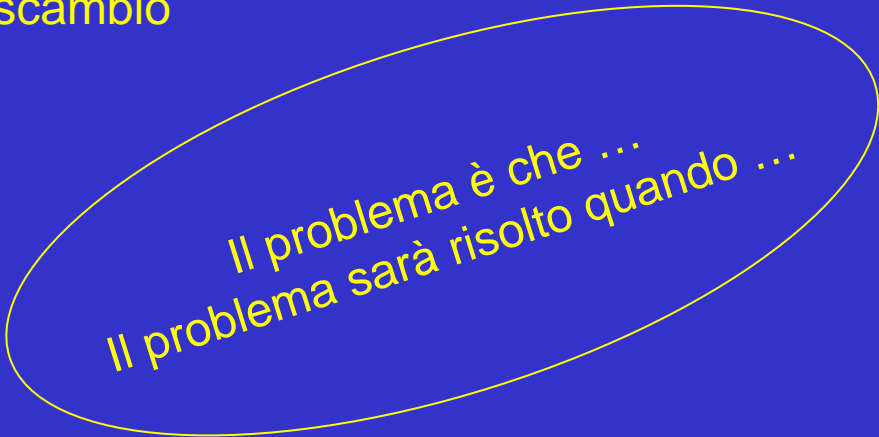
Esercitazione

I 10 elementi fondamentali nei rapporti tra RSPP – RLS – DdL:

- Definirli brevemente
- Spiegare il significato e le motivazioni delle scelte effettuate
- Portare casi ed esempi personali di successo o di insuccesso: criticità sperimentate e possibili risposte

Motivare le scelte, non essere tifoso della proprie definizioni, non evitare il confronto, non fare accordi di scambio

Decidere all'unanimità



Il problema è che ...
Il problema sarà risolto quando ...

Migliorare le proprie capacità di ascolto

Ascoltare

- Udire è un atto fisico, ascoltare è un'azione
 - Intellettuale
 - Emotiva
- Migliora la comunicazione
- Permette di capire la situazione
- Diminuisce le polemiche
- Dimostra che siete interessatoo

Perché ascoltare

Quando si deve dire una cosa importante, bisogna stare particolarmente attenti. E' buona precauzione dirla prima a se stessi, poi ancora ripetersela, per non doversi pentire quando non si potrà più impedire che si propaghi.

*“Ci sono persone che parlano, parlano ...
finché trovano qualcosa da dire”*

[S. Guitry]

Relazione di ascolto

- Dimostrare ascolto (empatia)
- Non dare mai valutazioni sulla persona
- Argomentare in modo positivo i propri concetti
- Assumersi sempre la responsabilità di ciò che si fa/si dice
- Essere dettagliati, ma non perdere di vista gli argomenti da trattare
- Dosare l'impatto in funzione di quanto la persona può accettare, anche in riferimento al linguaggio da utilizzare
- Condividere cosa è possibile fare insieme per risolvere il problema

Ascolto attivo

Quando riuscite
ad ascoltare attivamente,
allora è probabile che
anche l'altro vi ascolti.

- Ascoltate il contenuto: raccogliere informazioni e chiarimenti. Comunica che volete sentire ciò che vi viene detto
- Percepите il significato emotivo: abbassare il livello emozionale
- Accettare l'interlocutore e ritenere valida la sua comunicazione non significa necessariamente accettare le idee proposte
- Osservate il linguaggio non verbale
- Controllate la vostra comunicazione non verbale e siate consapevoli delle vostre emozioni: linguaggio, tono, atteggiamento da adottare
- Ponete domande specifiche per procedere nelle risposte/indicazioni/comunicazioni
- Mettetevi nei panni dell'interlocutore, senza esprimere giudizi

Arte della conversazione

Conversare è entrare nel solco tracciato dall'altro e insistere nell'approfondire e perfezionare quel solco; dialogo e collaborazione [Massimo Bontempelli].

Una cosa è conversare, dibattere, parlare, altro il voler avere ragione a oltranza, costi quel che costi.

“Comunicare significa mettere in comune, effettuare una costruzione sociale della realtà” [Pearce]

Lo stile di leadership

Leader situazionale (adattabilità)



Leader efficaci

Adattare lo STILE PER FORNIRE AI GRUPPI QUELLO CHE ESSI NON SANNO PROCURARSI, alternando capacità di dirigere e di fare emergere, assumendosi o facendo assumere i compiti di:

Funzionamento:

- preparare l'agenda
- stabilire obiettivi
- fornire linee guida
- avviare la discussione
- stabilire limiti di tempo
- dare e cercare informazioni
- ricapitolare

**CIO' CHE IL GRUPPO DEVE
FARE**

Manutenzione:

- riconoscimento
- incoraggiamento della partecipazione
- gestione del conflitto
- costruzione di relazioni

**SVILUPPARE E MANTENERE
L'ARMONIA E LA COESIONE
DEL GRUPPO**

La leadership

- Il leader contribuisce a creare significati condivisi
- Resistenza al cambiamento
 - Stile direttivo: sanzionante (impedire aumenti); ostacolante (togliere attività)
 - Stile non autoritario: soft e razionale (diverso modo di persuadere)
- Consenso attitudinale vs comportamentale

Non siamo alle prese con una parte, ma con la persona nella sua globalità, con i suoi sentimenti. Questa capacità conferisce **autorevolezza** permette di essere ascoltato nelle comunicazioni, rende credibili

Stile di leadership

Negativamente
correlato al
conflitto

DIRETTIVO

Potere formale, di posizione,
asimmetrico

AUTORITA'

Tattica dura

NON AUTORITARIO

Potere informale, di abilità personale,
reciproco

AUTOREVOLEZZA

Tattica morbida



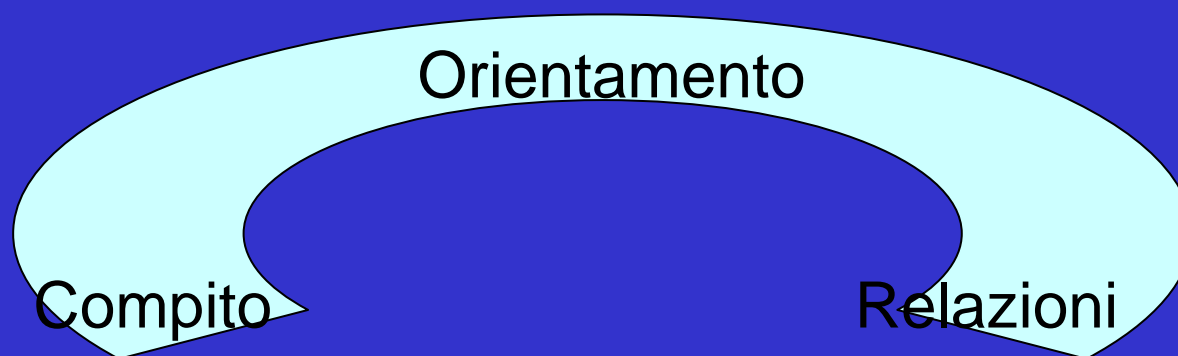
Consenso
Comportamentale



Consenso
Attitudinale

Autorevolezza

“Sulla nave colui che sa è il comandante, mentre il proprietario della nave e tutti gli altri che sono a bordo obbediscono a colui che sa”, in questo senso **Socrate** afferma che “E’ proprio di chi comanda ordinare ciò che bisogna fare, e di chi è comandato ubbidire”.



La partecipazione attiva alle azioni di miglioramento della salute lavorativa

Gestione psicosociale

Incoraggiare la comunicazione, l'autonomia, la responsabilità, la partecipazione attiva. Perché essere ammalati o sani non è un atto solitario, lo si è sempre con qualcuno, per qualcuno, persino contro qualcuno, in relazione ad un contesto sociale, giocando un proprio ruolo sociale, aspettandoci che altri giochino altri ruoli.

I confronti creano informazioni che possono essere utili per arrivare a decisioni più efficaci, quando si tiene sotto controllo la volontà di prevalere. Quindi migliorare la comunicazione significa migliorare la propria professionalità, la qualità del lavoro, la soddisfazione lavorativa e l'umore sul lavoro.

Partecipazione



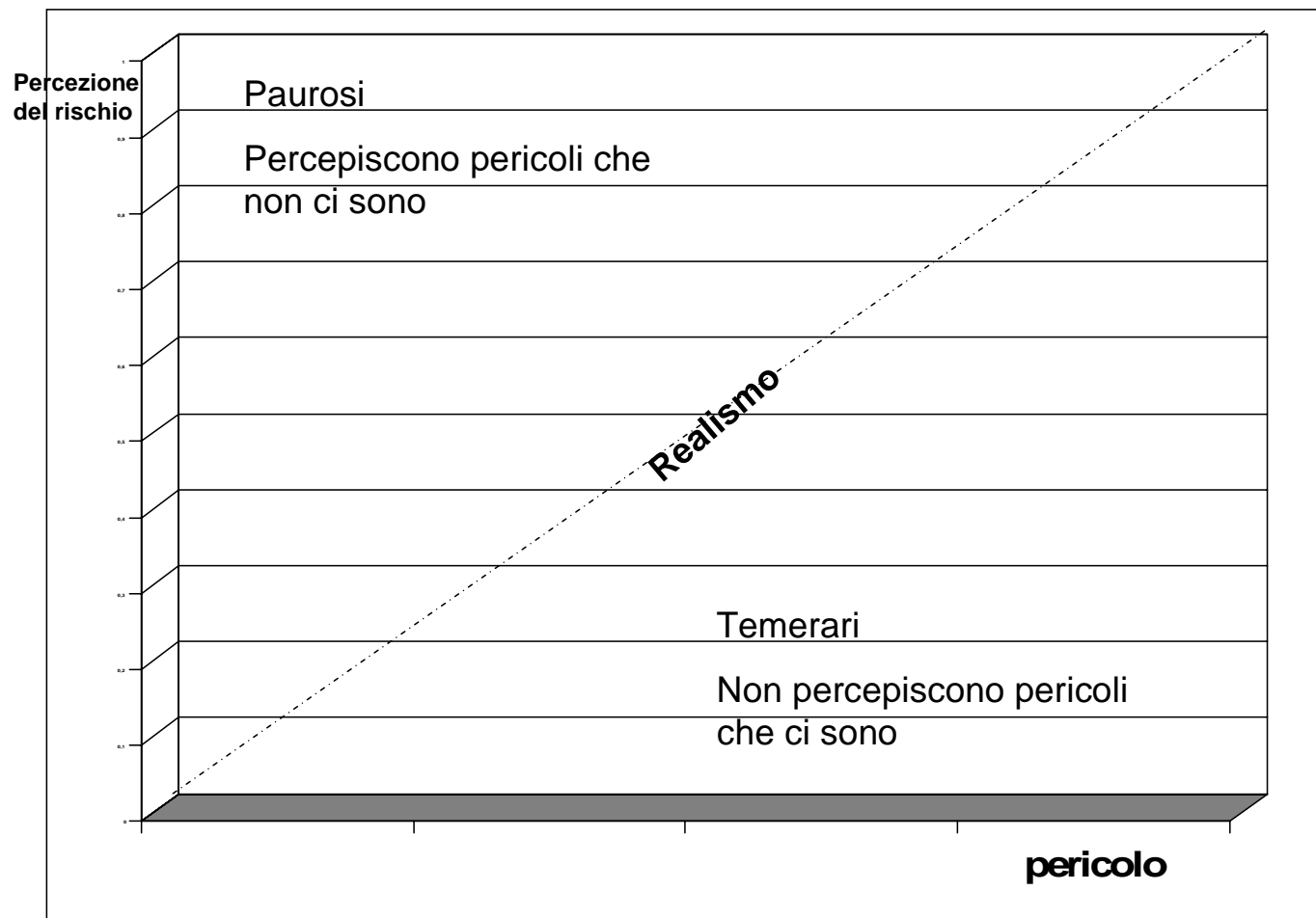
Empowerment

- Permette di vedere più relazioni nelle cose che conosciamo, sviluppando ulteriore conoscenza, promuovendo un orientamento proattivo.
- Molto efficace **in condizioni di incertezza**: numero e difficoltà dei problemi, delle variazioni chiave, delle eccezioni da risolvere.

Elementi psicologici

1. La rischiosità: un sentimento del rischio sperimentato dal lavoratore durante la propria attività professionale. E' questo sentimento che cambia l'atteggiamento pratico di fronte al rischio, la decisione di evitarlo, affrontarlo, negarlo.
2. La motivazione: il cambiare lavoro frequentemente ha modificato la qualità e la quantità d'investimento personale e professionale.
3. I valori personali: portano alla manifestazione di atteggiamenti, alla dimostrazione di abilità, alla sensazione di bisogni, ovvero determinano il comportamento, il fatto di decidere e agire in un certo modo come conseguenza di un certo modo di essere in relazione alla realtà percepita e alla motivazione provata.

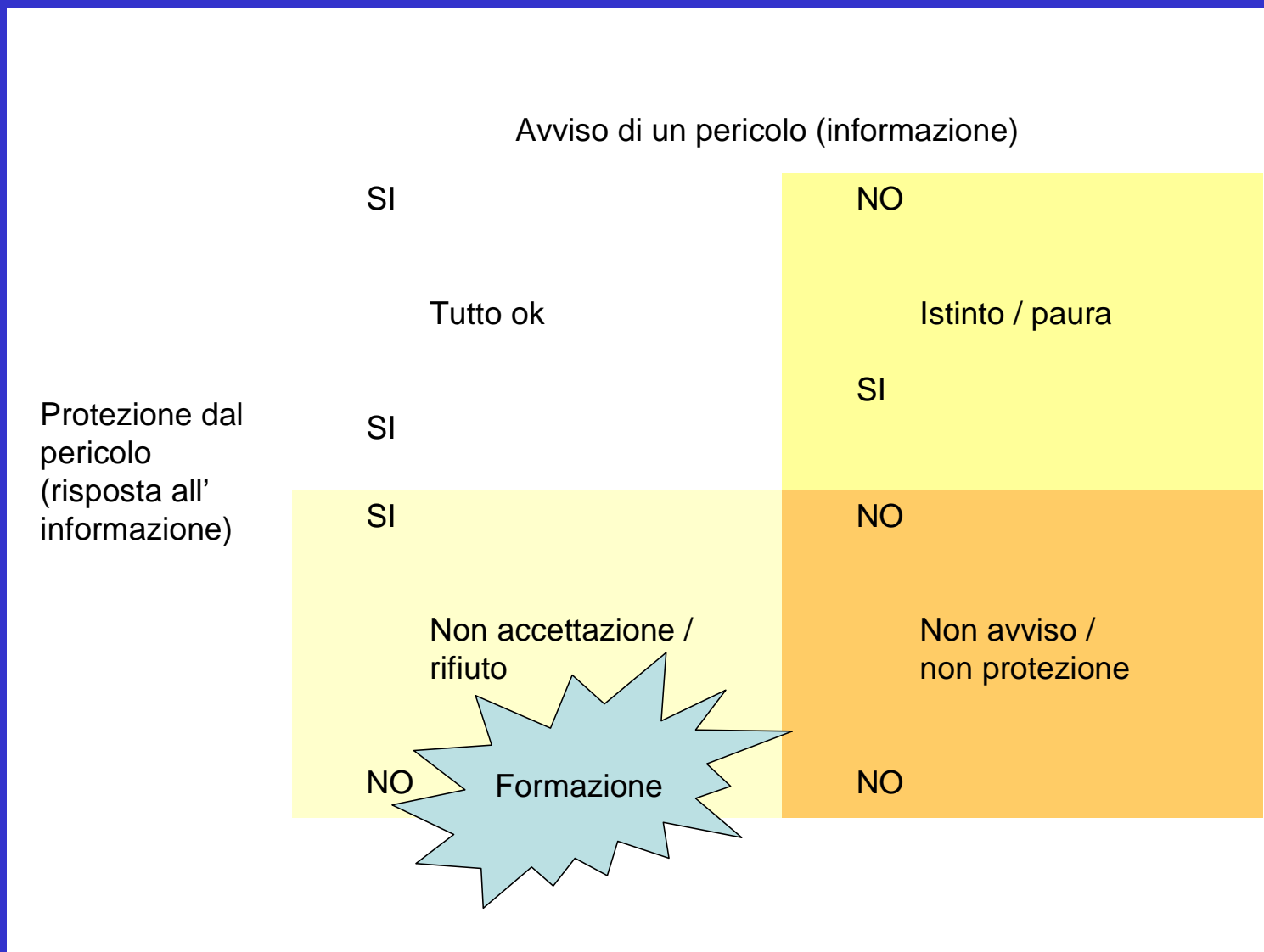
Percezione del rischio



Elementi sociali

1. Lo stile di leadership: autorità / consenso comportamentale VS autorevolezza / consenso attitudinale.
2. L'organizzazione del personale: contratti di lavoro troppo brevi, frazionati e saltuari comportano un impoverimento delle competenze lavorative specifiche e l'aumento di possibili errori legati ad "ingenuità" e incapacità determinate dalla precarietà (necessità di adattarsi a qualsiasi lavoro anche senza formazione specifica).
3. Il benessere organizzativo come valore: la coerenza dimostrata dalla singola organizzazione, pubblica o privata, in tal senso. Non basta l'azione singola, ma si deve investire in una serie di azioni concrete e pubbliche, convergenti tra loro per il miglioramento continuo della salute lavorativa.

Stili di vita (comportamenti) salutari



Salute e sicurezza



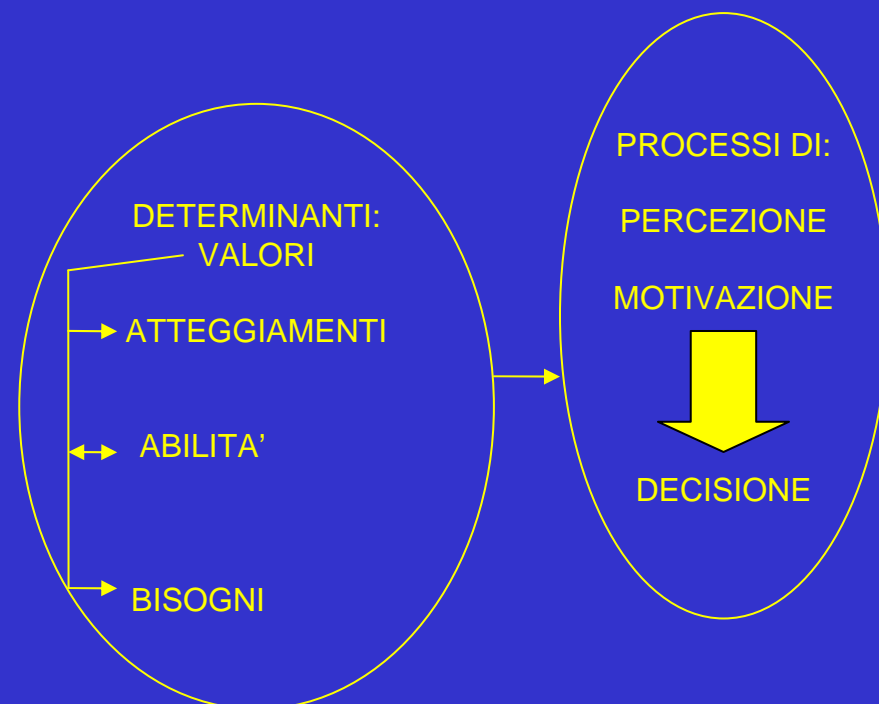
Comportamento

determinato da valori individuali che portano

1. Alla manifestazione di atteggiamenti
2. Alla dimostrazione di abilità
3. Alla sensazione di bisogni

Il comportamento stesso si realizza come conseguenza di

1. Percezione della realtà
 2. Motivazione ad agire
- su queste basi l'individuo decide e agisce



Cultura della sicurezza

1. Andare oltre la sola trasmissione di conoscenze e di esperienze pratiche, così da ottenere una sensibilizzazione culturale che porti i lavoratori ad assumersi la responsabilità di prestare attenzione ai rischi presenti sul lavoro.
2. Considerare azioni di miglioramento che rendano efficace la comunicazione tra le persone, all'interno dei gruppi di lavoro. Il rischio, infatti, è un elemento ineliminabile, la cui desiderabilità è influenzata culturalmente, quindi un efficace intervento sulla sicurezza coinvolge sia la dimensione individuale che sociale.
3. Individuare anche le diversità di percezione di ognuno, con particolare attenzione a professionalità ed ambiti di azione molto differenti tra loro.
4. Facilitare la consuetudine ad assumere comportamenti non a rischio, attraverso diversi mezzi di comunicazione (riunioni tematiche, indagini mirate, ...)

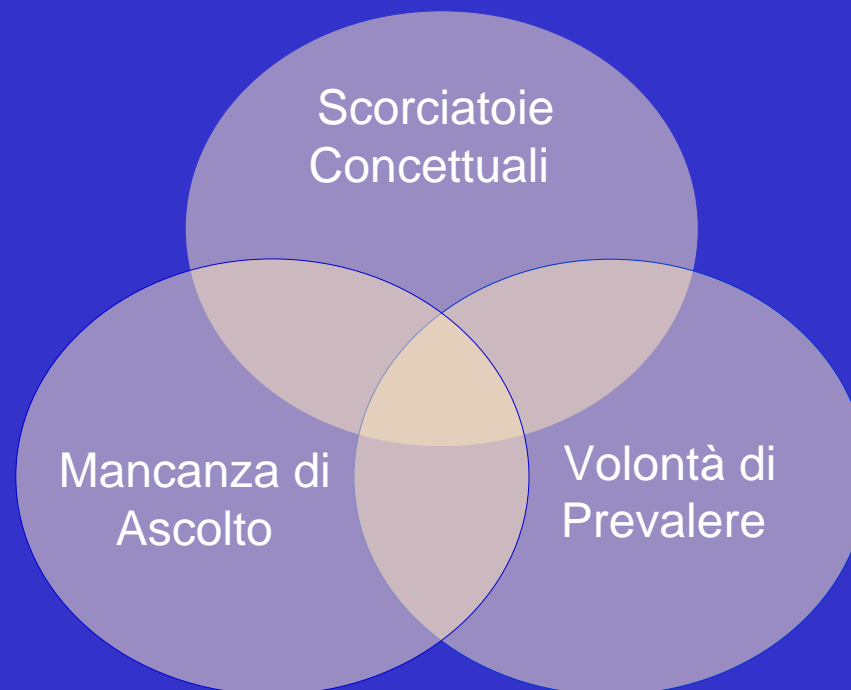
Discussione di casi

Si costituiscono gruppi di pari dimensione. Ogni gruppo discute un caso di rapporto problematico tra i soggetti del sistema di prevenzione e protezione.

1. Il protagonista racconta fedelmente l'episodio: ruolo degli interlocutori e loro caratteristiche personali, obiettivo della comunicazione, fattore scatenante (perché è accaduto) fasi (tempi e modi di svolgimento), contenuto (cosa è successo, cosa ho provato), luogo, modalità, esito.
2. Il protagonista dell'episodio interpreterà la parte di un interlocutore problematico (inversione di ruolo). Eventuale presenza di osservatori.
3. Ristrutturazione positiva in sottogruppo: re-interpretarlo in modo tale da rendere la comunicazione efficace
4. Resoconto in plenaria
5. Eventuale drammatizzazione di un caso emblematico in plenaria

Codice e linguaggio, i filtri personali, l'influenza dell'esperienza precedente sulla percezione della realtà

E' più facile
disintegrare un
atomo che un
pregiudizio
[Albert Einstein]



*Non ci capiamo, litighiamo continuamente, siamo pieni di pregiudizi.
Ce la raccontiamo ...*

Bibliografia di approfondimento

- Schuler E., Tecniche assertive, Franco Angeli, 2003
- Dugger J., Le tecniche di ascolto, Milano, Franco Angeli, 1999
- Birkenbhil V., Segnali del corpo, Milano, Franco Angeli, 1998
- Ricci, Introduzione alla psicologia del lavoro, Incontri, 2007
- Casula C., I porcospini di Schopenhauer, Milano, Franco Angeli, 1997
- Watzlawick-Beavin-Jackson, Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, 1971
- Testa A., Farsi capire, Rizzoli, 2000