

# Il valore strategico della formazione personalizzata in materia di sicurezza sul lavoro: un caso concreto

Serena Mortari\*

## Sommario

Questo lavoro riporta i risultati di uno studio il cui obiettivo era verificare se la personalizzazione dell'intervento formativo per i lavoratori con disabilità e i responsabili della sicurezza fosse funzionale alla promozione della cultura della sicurezza in azienda, considerando le specifiche problematiche legate alla disabilità. Si descrivono nel dettaglio la progettazione e l'attivazione di un percorso formativo personalizzato per quattro lavoratori con disabilità e tre dirigenti-responsabili della sicurezza.

## La personalizzazione della formazione nelle organizzazioni

La formazione a partire dagli anni Novanta è stata concepita sempre più come un processo di aiuto all'apprendimento, promuovendo la massima realizzazione dell'individuo in modo tale da farlo diventare uno strumento attivo di cambiamento all'interno dell'organizzazione. L'arricchimento costante del capitale intellettuale viene considerato decisivo e costituisce il bene condiviso dai soggetti appartenenti all'organizzazione.

È fondamentale ricordare che le esperienze di vita portano alla costruzione di uno stile di apprendimento personale per l'acquisizione di nuovi costrutti concettuali e di nuove pro-

cedure operative. Inoltre i contesti lavorativi sono sempre più diversificati sia per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro e il modello operativo e comportamentale con il quale la struttura produttiva si presenta al mercato, sia per quanto concerne la cultura interna e, in particolare, l'atteggiamento nei confronti delle innovazioni tecnologiche e della valorizzazione delle risorse umane.<sup>1</sup>

Nasce quindi l'esigenza di introdurre appropriate modalità organizzative e costruire percorsi formativi personalizzati in base agli stili cognitivi che i singoli individui hanno maturato nel corso della loro esistenza. Un progetto di formazione personalizzata richiede il coinvolgimento di un gruppo pre-

\* Dottore di ricerca in Scienze dell'Educazione e della Formazione continua, Università di Verona.

<sup>1</sup> Cfr. P.G. Bresciani e D. Callini (a cura di), *Personalizzare e individualizzare. Strumenti di lavoro per la formazione*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 96.

costituito di partecipanti e la predisposizione di un percorso standard con una parte di programma ritagliato in base alle caratteristiche del gruppo. Le attività formative si fondano su obiettivi sia comuni all'intero gruppo che differenziati per sottogruppi o singoli partecipanti.<sup>2</sup>

La formazione deve quindi rendere flessibili tempi, modalità e contenuti dell'apprendimento, adattandosi alle caratteristiche dei soggetti e delle organizzazioni in cui operano, poiché non si può prescindere dalle disponibilità concrete delle aziende. Il soggetto deve acquisire la capacità di rispondere alle richieste espresse dal contesto lavorativo: di conseguenza è importante flessibilizzare anche i luoghi di apprendimento, programmando momenti al di fuori dell'aula, in modo tale che l'approfondimento teorico-concettuale si innesti sull'analisi di situazioni concrete e sugli strumenti operativi necessari per affrontare e risolvere i problemi presi in esame.<sup>3</sup>

## La formazione alla sicurezza

La sicurezza è un tema percepito dalle aziende più come un dovere che come una risorsa su cui investire in termini non solo di trasmissione di specificità normative o procedurali, ma anche e soprattutto formativi. La pretesa di un immediato riscontro in una tangibile riduzione degli infortuni è il frutto di un'organizzazione che considera i lavoratori come esecutori di quanto espresso dalle norme e come ingranaggi di un sistema prestabilito.

La maggior parte dei corsi di formazione in materia di salute e sicurezza produce scarsi risultati proprio a causa della riduzione a un ruolo funzionalistico dell'attività formativa,

che raramente vede la partecipazione dell'apparato dirigente a questi corsi.<sup>4</sup>

La mancata integrazione dei vari percorsi svolti dai diversi attori della sicurezza ha determinato lo sviluppo di una formazione frammentata, destinata a creare lavoratori preparati in un determinato settore, ma incapaci di dialogare tra loro. L'individuo è fortemente influenzato dal sistema di cui fa parte. La microsocietà aziendale può portare all'insorgere della dissonanza cognitiva oppure alla stabilizzazione delle idee nel momento in cui si verifica una comunanza di opinioni con altre persone. È chiaro che, per l'equilibrio dei dipendenti, è essenziale una volontà aziendale incline a esigere l'integrazione della salute e dalla sicurezza nel sistema organizzativo e relazionale.<sup>5</sup>

La sicurezza, quindi, deve essere affrontata con una formazione gestita in termini interdisciplinari e attivata attraverso la consultazione preventiva dei committenti e dei lavoratori, la condivisione degli obiettivi e delle finalità e la partecipazione di tutti i livelli aziendali. Poiché gli individui sono formati dai loro contesti, è utile trasformare l'ambiente lavorativo in una situazione formativa nella quale si possa imparare dai propri gruppi di lavoro.

Le specifiche azioni formative sono tanto più efficaci quanto più sono centrate sui problemi reali dell'organizzazione.<sup>6</sup> Il conseguimento di certificati aziendali e la definizione di una struttura deputata al controllo interno del rispetto delle norme rappresentano condizioni necessarie ma non sufficienti: per diffondere una reale cultura della sicurezza

<sup>4</sup> Cfr. E. Grassani, *Cultura e sicurezza sul lavoro. Qualità dei processi formativi e valutazione dell'apprendimento*, Milano, Delfino, 2006.

<sup>5</sup> Ibidem, p. 145.

<sup>6</sup> A. Berra et al., *Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro: strategie, ruoli, professionalità e interventi*, Milano, FrancoAngeli, 2005, p. 82.

<sup>2</sup> Ibidem, p. 20.

<sup>3</sup> Ibidem, p. 113.

occorre che l'adozione di comportamenti sicuri sia il naturale risultato di un valore che non deve essere solo dichiarato nel codice etico dell'azienda, ma deve anche orientare le scelte e la condotta di tutti.<sup>7</sup>

## Il contributo della pedagogia speciale: i mediatori didattici nella formazione

Il formatore, ritenuto da Feuerstein il primo mediatore,<sup>8</sup> deve porsi in continuo ascolto delle esigenze del discente, soprattutto se affetto da deficit, aiutandolo a orientare l'attività cognitiva attraverso la promozione dell'attivazione di schemi elaborativi utili al raggiungimento di un apprendimento costruttivo e non puramente nozionistico.

Affinché possa avvenire l'apprendimento, occorre che concetti e contenuti vengano tradotti e rielaborati secondo il livello di sviluppo del discente. Un importante contributo viene offerto dal sapiente uso dei mediatori, ovvero quei canali attraverso i quali avviene la comunicazione didattica. I mediatori possono essere attivi, iconici, analogici e simbolici:

Passando da una categoria all'altra aumenta il ruolo della simbolizzazione e ci si allontana dal contatto diretto con l'esperienza. Conoscere e saper utilizzare i vari mediatori significa adeguare consapevolmente la propria azione educativa (quella speciale soprattutto) in funzione delle potenzialità insite nel soggetto.<sup>9</sup>

In presenza di persone con disabilità è fondamentale ampliare la gamma di stru-

menti da utilizzare, in relazione alle specifiche esigenze del soggetto. Il clima e il tono educativi originati dalla qualità dei rapporti interpersonali<sup>10</sup> sono tra i mediatori più efficaci e contribuiscono alla creazione di un ambiente favorevole all'apprendimento. In alcuni casi il potenziamento delle esperienze dirette o l'uso di mediatori iconici può rivelarsi sufficiente, mentre in altri è necessario ricorrere a codici alternativi specializzati. Per quanto riguarda i soggetti audiolesi, ad esempio, può essere utile il ricorso alla *lingua dei segni*, per le persone non vedenti è indispensabile utilizzare il codice *Braille*, mentre per le persone con disabilità intellettiva o psichica potrebbe essere necessario ricorrere alla *comunicazione aumentativa*, al codice *Bliss* oppure alla *comunicazione facilitata*.<sup>11</sup>

Il sistema dei mediatori didattici ha visto aumentare le proprie potenzialità formative grazie allo sviluppo della tecnologia informatica e multimediale. Le persone con difficoltà ora possono usufruire delle nuove opportunità offerte dal computer: si può ricorrere alla predisposizione di periferiche adattate, ma anche all'utilizzo di speciali software che offrono percorsi formativi multimediali concepiti per tutte le tipologie di problemi. Quando il discente non è in grado, da solo, di integrare i diversi codici che la multimedialità informatica propone, è indispensabile che il formatore intervenga con l'attività di mediazione.<sup>12</sup>

Le difficoltà dei soggetti con deficit visivo, sia che ci si riferisca a ciechi sia che si prendano in considerazione persone ipovedenti, riguardano il controllo dello spazio, ovvero la

<sup>7</sup> Cfr. S. De Cesare, G. Fioravanti e L. Virdia (a cura di), *La cultura della sicurezza sul lavoro oltre la norma*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 66.

<sup>8</sup> Cfr. R. Feuerstein, Y. Rand e J.E. Rynders, *Non accettarmi come sono*, Firenze, Sansoni, 1995.

<sup>9</sup> Cfr. W.J. Bertozzo e F. Canarini (a cura di), *I mediatori in educazione speciale*, Milano, FrancoAngeli, 2008, quarta di copertina.

<sup>10</sup> F. Larocca, *Pedagogia Speciale*, Trento, Erickson, 2000.

<sup>11</sup> Cfr. M. Pavone, *La formazione degli insegnanti per affrontare le difficoltà di apprendimento degli allievi*. In A. Davoli, R. Imperiale, B. Piochi e P. Sandri (a cura di), *Alunni, insegnanti, matematica. Progettare, animare, integrare*, Bologna, Pitagora, 2005.

<sup>12</sup> Ibidem.

possibilità non solo di conoscere e utilizzare le coordinate spaziali, ma anche di potersi gestire autonomamente nel proprio ambiente. La comunicazione scritta, e quindi l'accesso al sistema di scrittura e lettura tradizionali, costituisce un grande problema. Rimanendo sul tema di nostro interesse, è quindi fondamentale considerare l'importanza che può avere per il lavoratore il fatto di riuscire a cogliere i dati non visivi delle informazioni e, quindi, di stimolare l'uso dei canali e dei sistemi percettivi non danneggiati: il tatto, l'udito, l'olfatto e le abilità motorie (e naturalmente il residuo visivo nel caso degli ipovedenti).

L'intervento formativo dovrà allora valorizzare tutte le potenzialità che i limiti e i deficit rendono inespressi. Facciamo un esempio: l'introduzione in azienda di un percorso *loges* o di uno strumento come SESAMONET<sup>13</sup> fornisce uno «spazio» e un «movimento» che prima la persona cieca non aveva. La formazione deve poi dare gli strumenti concettuali per reimpostare la vita quotidiana e lavorativa. Ogni positivo sviluppo a favore dell'autonomia produce effetti positivi anche nell'ambito delle relazioni e degli apprendimenti.

Per quanto riguarda la disabilità uditiva, possiamo dire che la compromissione del naturale apprendimento del linguaggio verbale e dello sviluppo del pensiero causa un impoverimento e un ritardo nell'acquisi-

zione delle conoscenze e delle informazioni. La persona audiolesa può avere difficoltà nel padroneggiare i vari significati di una parola e nel fare interferenze e connessioni di causa. È necessario evidenziare in modo costante questi specifici limiti connessi alla sordità, limitando il più possibile tutti i fattori che ostacolano la comprensione. Per il soggetto audioleso occorre fare riferimento a canali comunicativi alternativi: oltre al linguaggio verbale, bisogna considerare linguaggi come quello grafico-pittorico, corporeo, mimico-gestuale, musicale, filmico, multimediale e informatico. Può risultare d'aiuto l'utilizzo di software che consentono di predisporre materiali audiovisivi sottotitolati. Solo così sarà possibile facilitarne lo sviluppo cognitivo, comunicativo e psicologico.

### **Sicurezza sul lavoro e disabilità: un percorso formativo**

Durante lo svolgimento dell'indagine conoscitiva presentata nell'articolo *Sicurezza sul lavoro e disabilità: una relazione problematica. Lineamenti di una ricerca* (vedi «L'integrazione scolastica e sociale», vol. 10, n. 1, pp. 78-88), siamo stati contattati da un'azienda che voleva avere maggiori informazioni sulla ricerca e che ci chiedeva la disponibilità a effettuare un corso di formazione sulla sicurezza.

Si tratta di una cooperativa sociale di tipo B, che si occupa dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Gli scopi sociali dell'azienda sono realizzati attraverso attività produttive legate principalmente al settore informatico. La cooperativa si rivolge a ospedali, cliniche, istituti ed enti sanitari offrendo servizi come la telerefertazione (datiloscrittura di referti radiologico-diagnostici), l'archiviazione ottica (acquisizione digitale di cartelle cliniche e documenti sanitari,

<sup>13</sup> SESAMONET è l'acronimo di *SEcure and Safe MObility NETwork*, che fa riferimento al sistema sviluppato dai ricercatori del Centro Ricerche di Ispra e concepito per supportare i disabili visivi nella mobilità e nell'orientamento. Al centro del sistema SESAMONET vi è la tecnologia RFID (identificazione mediante frequenze radio), mediante la quale l'utente può ricevere attraverso un auricolare informazioni sul percorso e su come muoversi per raggiungere la propria destinazione. Oltre a questi dati relativi al percorso, se ne possono fornire altri in tempo reale relativi all'ambiente e ai servizi presenti.

per creare un database elettronico di facile accesso per il personale) e il servizio di call center remoto per la sanità pubblica e privata.

La sfida che abbiamo voluto affrontare è stata quella di realizzare un'azione formativa personalizzata per i lavoratori con disabilità e i responsabili della sicurezza che, coinvolgendo formatori, committenti e discenti, mirasse alla costruzione di un ideale della cultura della sicurezza inclusiva.

### **Analisi dei bisogni e progettazione dell'intervento formativo**

Dall'analisi dei documenti aziendali (*DVR, DPS e Bilancio Sociale*) emerge che il rischio più elevato riguarda l'uso del videoterminale, la privacy e la security. Nel corso di alcuni colloqui la responsabile sociale della cooperativa ci ha segnalato, in particolare, un problema legato alla comunicazione con i lavoratori con disabilità intellettiva e psichica: è emersa una notevole difficoltà a far comprendere le problematiche relative alla sicurezza sul lavoro soprattutto ai dipendenti con disabilità intellettiva.

Sono stati poi individuati i sette partecipanti all'intervento formativo: tre dirigenti-responsabili della sicurezza e quattro lavoratori con disabilità (una fisica, due psichica e una intellettiva). Le condizioni da noi suggerite riguardavano il coinvolgimento di lavoratori con disabilità che si occupassero di uno stesso tipo di mansione e la partecipazione dei vertici aziendali.

Abbiamo utilizzato lo strumento dell'intervista semistrutturata che, nel caso del lavoratore con disabilità intellettiva, è stata personalizzata utilizzando un linguaggio semplice e facendo continui riferimenti a situazioni concrete.

Dall'analisi delle interviste emerge che i bisogni formativi riguardano principalmente la comunicazione, l'assunzione di responsa-

bilità riguardo alla sicurezza, la percezione del rischio e la diffusione di comportamenti funzionali. Sono stati fissati degli obiettivi standard:

- favorire la comunicazione tra dipendenti e tra dipendenti e dirigenti/responsabili;
- favorire l'acquisizione dei concetti di rischio, pericolo e danno;
- approfondire la consapevolezza delle diverse responsabilità;
- favorire la diffusione e la partecipazione di comportamenti funzionali, in particolare: l'acquisizione di competenze relative al trattamento dei dati personali; la gestione della security (ad esempio, l'utilizzo delle password, il download da internet, l'antivirus, ecc.) e la corretta applicazione delle misure di prevenzione contro le patologie professionali derivanti dall'uso del videoterminale.

Nella progettazione dell'intervento formativo sono stati inseriti i mediatori didattici. Sono state preparate molte immagini e storie a fumetti, in particolare per la persona con disabilità intellettiva, sia per le lezioni in aula, sia per il materiale formativo da distribuire alla fine di ogni incontro. Si è pensato anche di utilizzare video e giochi interattivi per favorire l'apprendimento di alcuni concetti legati alla privacy, alla security e all'uso del videoterminale.

È stato previsto lo spostamento sul luogo di lavoro per fare esperienza concreta dei problemi e delle soluzioni; in alternativa si sono preparate delle simulazioni ed esercitazioni basate sul tipo di attività svolte in quella specifica realtà aziendale. È stato programmato anche un lavoro di gruppo per migliorare la qualità della comunicazione. Si è previsto di concedere ampio spazio alle riflessioni e alle discussioni per analizzare gli eventi, i comportamenti tenuti durante le esercitazioni e le prove pratiche per chiarire

eventuali problemi emersi durante l'incontro, rinforzando l'apprendimento e favorendo la comunicazione tra i partecipanti.

In seguito abbiamo elaborato un planning delle attività. Purtroppo il tempo concesso dall'azienda è stato molto limitato: avevamo a disposizione solo quattro incontri della durata di due ore ciascuno.

### L'attuazione dell'intervento formativo

È stata adottata una metodologia esperienziale che ha consentito a tutti di sperimentare situazioni concrete nelle sessioni formative, in modo da fornire gli strumenti per trasmettere una nuova cultura della sicurezza nei contesti lavorativi. L'utilizzo di una metodologia attiva che preveda il coinvolgimento di tutti i partecipanti, nei loro diversi ruoli aziendali, permette di verificare concretamente le dimensioni e le dinamiche che concorrono al mantenimento della sicurezza: la comunicazione, il gruppo, le conoscenze individuali e la loro condivisione con i colleghi, l'ascolto, la partecipazione e la diffusione di comportamenti funzionali.<sup>14</sup>

Per quanto riguarda il dipendente con disabilità intellettiva, si è rivelato fondamentale lavorare su pochi obiettivi per volta, facendo riferimento alle sue esperienze personali nell'ambito lavorativo. Per mantenere viva la sua attenzione si è cercato di evitare le situazioni monotone e di ricorrere a materiale concreto.

Ogni volta che veniva posto un problema si è evitato di fornire risposte dirette e si è cercato di aiutare il soggetto guidandolo verso una soluzione autonoma. Per consolidare le acquisizioni si sono riproposte questioni già risolte in precedenza. Queste strategie

sono risultate efficaci anche per gli altri partecipanti. Alla fine di ogni incontro veniva distribuito materiale formativo/informativo, differenziato in base al ruolo e alle caratteristiche di ognuno.

Nel corso della prima giornata si è dedicato qualche minuto alla presentazione del formatore e del consulente.<sup>15</sup> È stato spiegato che, alla fine dei primi tre incontri, sarebbe stato chiesto a tutti di compilare un «diario» in forma molto schematica, in cui si sarebbe dovuto dire qualcosa riguardo a ciò che era stato fatto. Il «diario» si presenta con alcune frasi da completare, per fornire spunti di riflessione, ma i partecipanti potevano scrivere qualsiasi cosa volessero attraverso lo strumento, anche senza fare necessariamente riferimento a quei suggerimenti.

Uno degli spunti offerti riguardava la qualità della docenza. Nella fase di erogazione è fondamentale sapersi far accogliere dai discenti che potrebbero considerare il formatore quasi un antagonista, un disturbatore.<sup>16</sup> Gli altri spunti riguardavano il clima in aula, le cose che sentivano di avere «scoperto» e imparato e quelle che avrebbero voluto approfondire nella lezione successiva.

In questa prima giornata l'intervento formativo è stato finalizzato a comprendere quali siano le norme, le procedure, le convinzioni, le conoscenze, i comportamenti, gli atteggiamenti e le pratiche che concorrono a creare una cultura della sicurezza. Ci si è serviti di un test d'ingresso sotto forma di questionario quantitativo a risposta multipla per valutare le conoscenze relative agli aspetti

<sup>14</sup> Cfr. S. De Cesare, G. Fioravanti e L. Virdia (a cura di), *La cultura della sicurezza sul lavoro oltre la norma*, op. cit., p. 83.

<sup>15</sup> Il dott. Antonino Attanasio, avvocato e dottore di ricerca in Economia e Direzione delle Aziende pubbliche con una tesi dal titolo *Security e disabilità nelle aziende pubbliche: profili organizzativi. analisi di un case study*, Università di Salerno, 2009.

<sup>16</sup> Cfr. E. Grassani, *Cultura e sicurezza sul lavoro. Qualità dei processi formativi e valutazione dell'apprendimento*, op. cit., passim.

di security, privacy e uso del videoterminale. Il test è stato personalizzato con l'uso di un linguaggio semplice e ricorrendo a immagini e «fumetti» in considerazione delle esigenze del lavoratore con disabilità intellettiva e del lavoratore con disabilità fisica, per il quale si sono riscontrate difficoltà legate al basso livello culturale.

È stato richiesto ai partecipanti di contribuire alla creazione di un cartellone che si proponesse di concretizzare l'idea della cultura della sicurezza sviluppata all'interno del gruppo di lavoro. Attraverso l'ideazione del cartellone i partecipanti si sono impegnati a strutturare un messaggio comunicativo, da diffondere in azienda, sulla cultura della sicurezza inclusiva. È emersa la volontà di imparare cose nuove, di poter condividere i concetti e le competenze apprese con i colleghi che non avevano partecipato al corso, delineando un ideale della sicurezza che potesse finalmente comprendere le esigenze di tutti. Si è compiuta una rapida visita intra-aziendale per vedere le postazioni di lavoro e permettere ai partecipanti di distaccarsi a livello emotivo dal contesto dell'aula.

Lesito del test di ingresso ha rivelato gravi lacune per quanto riguarda la privacy e la security. Il fatto che gli errori siano stati compiuti anche dai responsabili (*RSPP, RLS e responsabile privacy*) conferma che si tratta di aspetti che vengono spesso trascurati. Questo ci ha fornito ulteriori indicazioni per ricalibrare il percorso formativo, riservando uno spazio maggiore proprio alla gestione della privacy e security a partire dal secondo incontro formativo.

Questa necessità si poteva evincere anche dallo svolgimento della prima lezione, dato che le discussioni e le riflessioni si concentravano quasi esclusivamente su queste tematiche. Ci siamo soffermati a spiegare ai partecipanti i costrutti di rischio e pericolo, la differenza di percezione da parte dei soggetti

entrando nello specifico dello *human factor*, per comprendere come il comportamento di ogni singolo individuo possa concorrere al verificarsi di un incidente.<sup>17</sup>

Si è quindi pensato che potesse essere d'aiuto spostarsi sul luogo di lavoro, mostrando da un punto di vista pratico i comportamenti funzionali. Questo ha consentito di effettuare una riflessione più approfondita. La valutazione in itinere, attraverso la compilazione dei diari e le discussioni di gruppo, ha permesso di avere il polso della situazione in ogni momento, seguendo di volta in volta le specifiche esigenze della realtà aziendale e focalizzandosi sugli elementi di maggior criticità.

È emerso subito il problema della gestione delle password degli addetti che, secondo il T.U. privacy, dovrebbero essere oggetto di periodici cambiamenti ma che in realtà, nella cooperativa oggetto dell'intervento formativo, rimanevano inalterate, anche per ragioni di praticità, con conseguente rischio di utilizzo da parte di estranei e di accesso abusivo ai dati trattati. Data la forte componente «con disabilità» dei soci, era importante capire il livello della formazione erogata, nonché la consapevolezza dei valori sottostanti la normativa a tutela della protezione dei dati personali.

Nel corso del terzo incontro la visita intra-aziendale ha permesso di ragionare sui metodi alternativi di lavoro. I partecipanti hanno avuto la possibilità di approfondire in aula le osservazioni svolte e di condividere idee e impressioni con i colleghi, al fine di ipotizzare soluzioni e interventi di miglioramento. I lavoratori vengono supportati dalla consulenza che li accompagna in un momento di dibattito all'interno di una «tavola roton-

<sup>17</sup> Cfr. S. De Cesare, G. Fioravanti e L. Virdia (a cura di), *La cultura della sicurezza sul lavoro oltre la norma*, op. cit., p. 86.

da» con i responsabili della sicurezza e con i vertici aziendali.

I momenti formativi hanno visto così numerose discussioni tra i soci e con i formatori in relazione agli aspetti critici della protezione dei dati personali, con particolare riferimento ai rischi, allo strumento del documento programmatico per la sicurezza e al concetto di trattamento dei dati personali. È emersa, a quanto pare per la prima volta, la necessità di verificare le attività di formazione di primo impianto, a distanza di tempo dalla prima adozione del documento programmatico per la sicurezza (DPS).

La presidente della cooperativa ha manifestato un atteggiamento difensivo poiché, vedendo emergere difficoltà e inadempienze, sentiva in qualche modo minacciato il suo modo di gestire l'organizzazione sui temi della sicurezza. Una lunga discussione ha condotto a un chiarimento: si è cercato di far capire che non volevamo accusare nessuno, perché il nostro obiettivo era piuttosto quello di trovare insieme le soluzioni ai problemi emersi. Dato che il fine della formazione è il cambiamento, è naturale aspettarsi tentativi di compensazione. Se l'evento formativo venisse accolto passivamente, significherebbe che nella sua impostazione qualcosa non ha funzionato.<sup>18</sup>

Nella quarta e ultima giornata, è risultata di particolare interesse la proiezione di un video della Disney, tratto dal sito web che proponeva dei giochi interattivi sulla cosiddetta *netiquette*: un modo divertente per saperne di più sulla sicurezza online che, indirettamente, forniva molti spunti di riflessione anche per la privacy e la security. Guardando le immagini e rispondendo alle domande dei quiz presentati si potevano com-

prendere più facilmente i comportamenti da adottare per utilizzare la Rete e le tecnologie senza correre rischi. Questa si è rivelata una strategia particolarmente efficace per il dipendente con disabilità intellettiva: il feedback immediato dava un'evidente soddisfazione al lavoratore quando la risposta era esatta, mentre permetteva una correzione rapida in caso di errori.

Abbiamo potuto osservare una maggiore comprensione dei pericoli che può comportare il compimento di operazioni di download da internet sul computer che si utilizza per il lavoro. Anche per spiegare meglio l'uso del videoterminale e le patologie ad esso correlate ci si è serviti di immagini e video. Napo è un personaggio frutto di un'idea originale, che risponde al bisogno di prodotti informativi di alta qualità non limitati da confini nazionali e adatti alle diverse culture, lingue e necessità pratiche della gente che lavora. Il ruolo di Napo e dei suoi amici è sensibilizzare i lavoratori sull'importanza di adottare idonei comportamenti e misure di protezione attraverso alcune brevi storie, in animazione computerizzata, dal taglio brillante e accattivante.<sup>19</sup>

Grazie al suo stile umoristico e all'assenza di parole, il filmato è particolarmente indicato per essere utilizzato nell'ambito di corsi di formazione, soprattutto per lavoratori stranieri o con disabilità uditiva e intellettiva, in considerazione della semplicità dei gesti compiuti da Napo. La proiezione dei video della Disney e di Napo ha offerto spunti di riflessione importanti per avviare una discussione sulla necessità di una formazione continua sulla sicurezza, poiché la tecnologia, evolvendosi rapidamente, muta l'organizzazione del lavoro e porta con sé nuovi rischi che devono essere gestiti con misure preventive sempre aggiornate.

<sup>18</sup> Cfr. E. Grassani, *Cultura e sicurezza sul lavoro. Qualità dei processi formativi e valutazione dell'apprendimento*, op. cit., p. 133.

<sup>19</sup> Tratto da osha.europa.eu.



## La valutazione ex post dei risultati

Si osserva l'efficacia della formazione impartita in quanto, confrontando i risultati dei test di entrata e di uscita, è possibile verificare una diminuzione degli errori nelle risposte. I partecipanti hanno mostrato interesse durante l'esperienza formativa e l'attenzione si è focalizzata soprattutto su quanto disposto dall'Allegato B al D.Lgs. 196/2003, «Disciplinare tecnico in materia di misure minime di sicurezza». In dettaglio si osserva che, nella prima somministrazione dei test, gli errori più ricorrenti hanno riguardato l'informativa e i diritti degli interessati, con qualche incertezza sui rischi della navigazione e le misure minime di sicurezza.

A seguito dell'intervento formativo, i risultati hanno evidenziato una veloce acquisizione della consapevolezza degli errori commessi e una conoscenza convinta della materia della protezione dei dati personali, grazie anche al materiale distribuito e alle spiegazioni fornite in aula. L'unica nota negativa da registrare è una non compiuta assimilazione del concetto di consenso al trattamento dei dati personali, concepito come sempre necessario, senza cogliere la sfumatura della differente incidenza del consenso medesimo nei casi in cui il trattamento dei dati personali è indispensabile per adempiere a un obbligo di legge.

Per quanto riguarda il dipendente con disabilità intellettiva, un'attenta valutazione in itinere aveva imposto la necessità di escludere alcuni concetti più astratti riguardanti, ad esempio, la definizione di «interessato». Il test di uscita ha evidenziato un miglioramento nella comprensione di alcuni concetti: il lavoratore è riuscito a collegare in modo esatto i termini di rischio e danno alle relative immagini che rappresentano situazioni rischiose e dannose. Inoltre ha selezionato correttamente le figure che rappresentano

il trattamento dei dati. Pur non sapendo dare una definizione esatta di «password», ha compreso che non deve divulgarla o condividerla con altre persone. Manca, invece, l'acquisizione del concetto di dato personale.

Il dipendente con disabilità fisica per il quale sono state riscontrate difficoltà derivanti dal suo basso livello di istruzione ha ottenuto ottimi risultati nel test. Risultano acquisiti anche i concetti di dato personale e furto di identità. Tutti i lavoratori, con e senza disabilità, e i responsabili hanno dimostrato una buona conoscenza del corretto utilizzo del videoterminale e delle misure preventive per i disturbi muscolo-scheletrici da videoterminale.

L'attività formativa in materia di salute e sicurezza deve vincere le resistenze dovute alle più o meno esplicite richieste di omologazione che spesso giungono dalle aziende committenti.<sup>20</sup> Nonostante i buoni propositi che la cooperativa ha espresso nel momento in cui è stata interpellata da noi, riteniamo che inizialmente fosse presente il desiderio sotterraneo di sbrigare la questione nel minor tempo e col minor impiego di energie possibile. Questo atteggiamento, dovuto all'abitudine consolidata di pensare alla formazione solamente come a un adempimento necessario per evitare sanzioni, si scontra con l'idea ampiamente dimostrata secondo la quale il vertice dell'organizzazione deve impegnarsi per essere un effettivo modello di riferimento per la sicurezza.

Per questo si è deciso di coinvolgere nell'evento formativo sia i dirigenti/responsabili sia i lavoratori con disabilità e durante gli incontri è stato dato grande spazio alle discussioni, in modo da far affiorare le contraddizioni e lavorare su di esse. Mettere il

<sup>20</sup> Cfr. E. Grassani, *Cultura e sicurezza sul lavoro. Qualità dei processi formativi e valutazione dell'apprendimento*, op. cit., pp. 133-134.

proprio pensiero in discussione non è facile, ma risulta determinante per confrontarsi con gli altri partecipanti interrogando criticamente la propria esperienza.<sup>21</sup> Il gruppo eterogeneo, composto da dirigenti, responsabili della sicurezza e dipendenti con disabilità, ha favorito l'apertura del gruppo alla diversità di posizioni che è quella che mette in moto il pensiero, accendendo discussioni interessanti.

Purtroppo il tempo che ci è stato concesso per realizzare il percorso è stato molto limitato e questo ha condizionato gli esiti della formazione. Nonostante ciò, è possibile affermare che la personalizzazione dell'intervento formativo per i lavoratori con disabilità e i responsabili della sicurezza è funzionale alla promozione della cultura della sicurezza inclusiva in azienda.

Com'è emerso dalle discussioni di gruppo e dai diari compilati, i partecipanti si sono sentiti molto coinvolti fin dal primo incontro, quando abbiamo cercato di aprirci alle loro esigenze specifiche. Si è rivelata fondamentale la capacità del formatore e del consulente di creare un clima di gruppo caratterizzato da stima, accettazione e rispetto per le persone e le loro diversità. È stato chiesto ai partecipanti come avremmo potuto lavorare insieme per soddisfare i bisogni dei dipendenti senza dimenticare quelli dell'azienda. Il coinvolgimento attivo ha stimolato la motivazione ad apprendere e gli incontri non erano vissuti come qualcosa di noioso e inutile, ma come un'opportunità di cambiamento in positivo.

L'obiettivo della comunicazione è stato parzialmente raggiunto. I dirigenti-responsabili si presentano al primo incontro con un malcelato atteggiamento di chiusura nei confronti dei dipendenti con disabilità psichica e intellettuale, dando per scontato

che non possa esistere un confronto con loro sullo stesso piano. Si è cercato, attraverso la proposta di lavori in piccoli gruppi, di facilitare l'interazione tra dipendenti e tra dipendenti e responsabili. Nei diari compilati compare il lavoro di gruppo come una delle attività preferite dai lavoratori. In particolare, un soggetto con disabilità psichica ha apprezzato la possibilità di avere un maggiore confronto con gli altri partecipanti. Questo è stato per noi un grande risultato poiché, all'inizio, si mostrava resistente a qualsiasi tentativo di entrare in contatto con lui.

I responsabili durante gli ultimi due incontri hanno cominciato a incoraggiare i lavoratori a comunicare in modo chiaro e tempestivo e a scambiarsi informazioni. Gran parte delle conoscenze circolano attraverso attività informali come il dialogo tra colleghi, l'osservazione del lavoro degli altri e la condivisione della documentazione esistente. I lavoratori devono sentirsi liberi di fare domande quando qualcosa risulta poco chiaro. Il miglioramento delle relazioni umane accompagna un incremento delle potenzialità del gruppo. Coinvolgendo tutti i soggetti interessati alla vita dell'organizzazione, viene favorita la condivisione dei valori e della cultura aziendale.

Un'altra attività che è stata particolarmente apprezzata è stato lo spostamento dall'aula al contesto di lavoro che ha permesso di applicare direttamente gli insegnamenti, di far emergere i problemi della quotidianità lavorativa di ogni partecipante e di trovare una soluzione per essi. L'apprendimento, infatti, viene facilitato dalle occasioni che consentono di mettere in pratica le potenzialità acquisite e di verificarne l'efficacia.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> R.D. Di Nubila e M. Fedeli, *L'esperienza: quando diventa fattore di formazione e di sviluppo*, Lecce, Pensa Multimedia, 2010, p. 82.

<sup>22</sup> Cfr. E. Grassani, *Cultura e sicurezza sul lavoro. Qualità dei processi formativi e valutazione dell'apprendimento*, op. cit., p. 214.

Questa modalità di erogazione della formazione ha favorito la responsabilizzazione dei lavoratori, che hanno maturato una maggiore consapevolezza delle conseguenze dei loro atteggiamenti e hanno capito come porre rimedio ad alcune abitudini errate. In questo modo è stato anche possibile raggiungere l'obiettivo della diffusione dei comportamenti funzionali. Le interviste a fine corso hanno evidenziato un maggiore rispetto reciproco e un desiderio di lavorare insieme per apportare miglioramenti.

È emersa una graduale sconfitta della subordinazione intellettuale a favore del pensiero autonomo, che ha aperto il gruppo alla possibilità di procedere collaborativamente per il bene dell'azienda, in considerazione dei bisogni e delle risorse di tutti. Questo clima partecipativo costituisce il primo passo per la promozione di una cultura della sicurezza inclusiva.

L'esistenza di modelli positivi è di enorme importanza per far sì che gli effetti dell'apprendere siano anch'essi positivi. In materia di salute e sicurezza sul lavoro, la sovrabbondanza di modelli negativi è una delle ragioni della persistenza delle mentalità scorrette che si tramandano. La formazione si trova nella necessità di dover affrontare una situazione del genere e ha l'opportunità di porsi come alternativa o come integrazione all'apprendimento sociale spontaneo. Le condizioni di partenza sono penalizzate dal frequente contrasto tra la spontaneità di ciò che si apprende nel quotidiano e l'artificiosità di ciò che si ascolta in aula.<sup>23</sup>

Questa condizione è stata in parte superata con la predisposizione di momenti formativi sul luogo di lavoro e con la focalizzazione sui problemi particolarmente rilevanti per la cooperativa. È risultato efficace il fatto di stabilire una continuità e una contiguità

con la realtà sociale dell'azienda, discutendo su di essa e ponendola quindi al centro dell'attenzione, anche nelle fasi in cui vi è la presentazione di nuove conoscenze, di nuovi metodi di lavoro e di nuovi atteggiamenti professionali. Questo perché nella mente del discente l'apprendimento deve comunque fare i conti con schemi prestabiliti, che hanno in gran parte la loro origine nel vissuto aziendale. Così facendo, l'attività formativa ha la possibilità di farsi accogliere, anziché come parentesi, come prosecuzione ideale dell'attività lavorativa, in un contesto sociale in cui si riflette insieme sulla congruità di tali attività e sulle possibilità e opportunità di cambiamento.<sup>24</sup>

Per quanto riguarda il lavoratore con disabilità intellettiva, i contenuti del pensiero sono risultati ancorati al concreto, all'esperienza. La marcata difficoltà nella gestione consapevole dei propri strumenti mentali e delle proprie conoscenze lo conduce a un difetto di utilizzazione delle proprie esperienze. Ha mostrato poca iniziativa ad apprendere, con la tendenza a essere ripetitivo e ad affezionarsi eccessivamente a situazioni note. Si è registrata una difficoltà nel problem solving, ovvero nella percezione del problema e nella capacità di scegliere la soluzione migliore tra quelle possibili. Per lui in modo particolare, ma anche per tutti gli altri, l'erogazione di un intervento formativo personalizzato ha permesso di mirare l'azione verso il perseguimento di obiettivi ben precisi.

Durante lo svolgimento del corso l'utilizzo dei giochi interattivi Disney ha reso possibile un coinvolgimento attivo del lavoratore, che ha dimostrato di riuscire a distinguere tra comportamenti pericolosi e comportamenti corretti, e il test di uscita ha confermato queste nostre osservazioni. A causa della scarsità di tempo a nostra disposizione si sono dovuti

<sup>23</sup> Ibidem, pp. 109-110.

<sup>24</sup> Ibidem, p. 110.

abbandonare gli obiettivi legati all'acquisizione di alcuni concetti astratti della privacy e della security; abbiamo cercato allora di addestrarlo sul campo all'utilizzo degli strumenti necessari allo svolgimento della sua mansione in condizioni di sicurezza per sé e per l'azienda.

È ragionevole ritenere che la responsabilizzazione favorita dall'esperienza formativa abbia fornito gli stimoli e gli orientamenti utili a una concretizzazione a posteriori nell'ambito lavorativo.

## Bibliografia

- Berra A. et al. (2005), *Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro: strategie, ruoli, professionalità e interventi*, Milano, FrancoAngeli.
- Bertozzo W.J. e Canarini F. (a cura di) (2008), *I mediatori in educazione speciale*, Milano, FrancoAngeli.
- Bresciani P.G. e Callini D. (a cura di) (2004), *Personalizzare e individualizzare. Strumenti di lavoro per la formazione*, Milano, FrancoAngeli.

- De Cesare S., Fioravanti G. e Viridia L. (a cura di) (2007), *La cultura della sicurezza sul lavoro oltre la norma*, Milano, FrancoAngeli.
- Di Nubila R.D. e Fedeli M. (2010), *L'esperienza: quando diventa fattore di formazione e di sviluppo*, Lecce, Pensa Multimedia.
- Feuerstein R., Rand Y. e Rynders J.E. (1995), *Non accettarmi come sono*, Firenze, Sansoni.
- Grassani E. (2006), *Cultura e sicurezza sul lavoro. Qualità dei processi formativi e valutazione dell'apprendimento*, Milano, Delfino.
- Larocca F. (2000), *Pedagogia Speciale*, Trento, Erickson.
- Pavone M. (2005), *La formazione degli insegnanti per affrontare le difficoltà di apprendimento degli allievi*. In A. Davoli, R. Imperiale, B. Piochi e P. Sandri (a cura di), *Alunni, insegnanti, matematica. Progettare, animare, integrare*, Bologna, Pitagora.

## Sitografia

- [www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)
- [www.disney.it/CyberNetiquette/indexit.html](http://www.disney.it/CyberNetiquette/indexit.html)

## Abstract

*This paper reports the results of a study that aimed to verify whether the customization of the training programme for workers with a disability and the security & safety managers is functional to promoting a security & safety culture in the workplace considering the specific problems associated with disabilities. The design and implementation of a customized training programme for four disabled workers and three security & safety managers is described.*