

## Intervista al Dott. Pagano, Socio fondatore e Presidente di AiNTS – Associazione italiana Non Technical Skill

### **1. Innanzitutto grazie per aver partecipato a questa intervista ma era doveroso che l' AISOM alzasse nuovamente l'asticella a beneficio dei propri soci.**

#### **Perché - dr. Pagano - questo triste ed umiliante primato di casi d'infortunio mortale? Quali le ragioni?**

Dovremmo vedere questi fenomeni da una prospettiva storica più ampia di quella basata sul confronto anno su anno. Al di là di spiegazioni contingenti come il corrispondente aumento delle ore lavorate, resta con evidenza il limite di efficacia del modello comanda e controlla. In Italia e nei principali paesi industriali, si registra da decenni una incapacità del modello normativo comanda e controlla nel perseguire gli obiettivi di una continua riduzione degli eventi avversi e questo accade nonostante le periodiche introduzioni di nuovi vincoli normativi ancora più stringenti di quelli precedenti.

Le variazioni anno su anno delle statistiche degli infortuni sono oscillazioni intorno a un valore di efficacia del modello dominante ormai consolidato, un vero proprio zoccolo duro di infortuni che sembra impossibile intaccare con le abituali risposte. Ecco perché, per perseguire un ulteriore miglioramento, è necessario un cambio di paradigma.

### **2. ...e quali le possibili soluzioni per invertire la tendenza?**

Invertire la tendenza degli eventi avversi è possibile, ma a condizione di non guardare più, o non guardare più soltanto, le statistiche degli eventi avversi stessi. Oggi è possibile riconoscere che ci sono due modi diversi per pensare la sicurezza. Il primo modo, oggi dominante, è quello che aspira, appunto, alla riduzione delle manifestazioni dell'insicurezza (infortuni, incidenti ecc.). Con questo modo, si pensa alla sicurezza come "Assenza". Una impresa è sicura quando non ha infortuni; una impresa è più sicura di un'altra quando ha meno infortuni dell'altra. Le implicazioni di questo modo di pensare la sicurezza sono:

- il sostegno a una cultura della sicurezza di tipo reattivo (ci si dà da fare quando capita qualcosa di avverso, ci si impegna di meno quando per un certo tempo "non capita nulla");
- il disconoscimento del rischio residuo, ovvero del rischio che resta anche dopo che sono state seguite istruzioni e procedure e sono stati correttamente utilizzati i DPI (perché si ritiene che la massima conformità sia sufficiente per ottenere la massima sicurezza possibile);
- i modelli incentivanti premiano l'assenza di infortuni a prescindere da quello che è stato fatto (o non è stato fatto) per ottenere questo risultato che può dipendere anche da fattori casuali.

Un ribaltamento della prospettiva consiste nel considerare non l'assenza degli eventi avversi, ma la "Presenza" delle azioni che ostacolano il loro accadimento. Questa prospettiva implica:

- una cultura della sicurezza proattiva (l'impegno resta alto anche quando non avvengono infortuni o incidenti per un lungo periodo di tempo);
- il pieno riconoscimento della inevitabile esistenza del rischio residuo e della necessità di aiutare lavoratori e preposti a gestirlo non soltanto con la conformità alle regole;
- un sistema incentivante che premia gli impegni a prevenire più che il risultato statistico indipendente dall'impegno.

Questo "cambio di paradigma" trascina forme di pensiero e di modelli organizzativi diversi da quelli attuali sulla interpretazione degli eventi e sulla previsione di quello che può accadere.

### **3. Perché i vs. programmi hanno una marcia in più rispetto ai noti e consolidati programmi formativi?**

Per la progettazione e attuazione formativa, ormai da anni si riconosce l'importanza di abbandonare un modello meramente espositivo di conoscenze (l'immagine tipica è quella della proiezione e lettura di slide davanti a un'aula passiva, annoiata se non addormentata). La cura al fattore umano che caratterizza l'approccio basato sulle competenze non tecniche è del tutto coerente con la comprensione della formazione come attività che deve sollecitare partecipazione attiva. Ma la principale discontinuità della proposta di AiNTS è proprio sull'idea di sicurezza non come esito risultante della conformità a regole, ma come esito emergente della capacità di gestire il rischio residuo. Da questo punto di vista, per i lavoratori, mentre l'obiettivo della formazione tradizionale era di "insegnare a fare la cosa giusta", l'obiettivo dell'approccio NTS (da Non Technical Skill – competenze non tecniche) diventa "insegnare a pensare a quello che si fa". Per la formazione dei preposti, mentre l'obiettivo tradizionale era "insegnare come garantire la conformità dei lavoratori alle regole", l'obiettivo dell'approccio NTS diventa "insegnare come agire da facilitatori della capacità dei lavoratori di gestire il rischio residuo e di adattare le prestazioni alle variabilità della situazione contingente restando nei margini di sicurezza". e così via per tutte le altre figure dei sistemi aziendali di prevenzione. In sintesi, formazione attiva e anche orientata a sostenere i ruoli aziendali in un nuovo paradigma della sicurezza.

### **4. Quali sono i ritorni (miglioramento dei risultati) sui dipendenti nell'applicare questa nuova conoscenza? Aiuta in una accresciuta e più responsabile coscienza di gestione (come secondo OHSAS 18001) di near miss (quasi infortuni)?**

Pensare la sicurezza (e, di conseguenza, formare i ruoli aziendali) in questo modo consente di agire sul Lavoro-come-Fatto e non più sul Lavoro-come-Immaginato. Le competenze non tecniche che caratterizzano ogni prestazione concreta sono consapevolezza situazionale, prendere di decisioni, comunicare, lavorare in gruppo, influire sul comportamento degli altri (leadership), gestire la fatica e lo stress. Un esercizio non ingenuo di queste competenze aumenta le capacità delle persone di accorgersi di come vengono adattate le prestazioni alla inevitabile variabilità delle situazioni operative e dell'occasionale superamento dei margini di sicurezza. Questo aiuta non solo i lavoratori che già normalmente seguono le procedure e usano i dispositivi di protezione a governare meglio il rischio residuo legato alla variabilità delle situazioni, ma anche aiuta gli altri a riconoscere il significato delle regole di sicurezza. In genere, il primo evidente risultato dell'attuazione di forme di sviluppo personale e organizzativo basate sulle NTS è il grande aumento e miglioramento qualitativo delle segnalazioni perché "non vediamo quello che c'è intorno a noi, ma quello che siamo preparati a vedere". E con le NTS ci si prepara a essere preparati e anche (non è un gioco di parole) a non essere preparati. In altre parole, ci dilatano le categorie osservative con cui raccogliere informazioni sulla situazione per guidare meglio il proprio comportamento e per fare un numero maggiore di segnalazioni che sono alla base dei sistemi organizzativi di gestione della sicurezza.

### **5. Quindi le competenze devono essere considerate un must consolidato...ma ..quindi ...chi si occupa di sicurezza deve maturare anche altro.**

È proprio così. Le competenze tecniche e specialistiche sono quelle che normalmente vengono associate a una prestazione per distinguere le persone con maggiore professionalità, per individuare gli eccellenti o gli elevati potenziali. Ma nessuno esercita queste competenze senza esercitare contestualmente anche quelle non tecniche. Il problema è che per queste ultime, di solito si dà per scontato che le si acquisisca a un livello sufficiente semplicemente diventando adulti. Invece, anche per le NTS sono utili percorsi di sviluppo che vanno pensati con riferimento ai ruoli, e soprattutto al sistema di aspettative, spesso implicito e nascosto, che ciascuno instaura con i propri ruoli contigui. Ecco che chi si occupa di sicurezza non dovrebbe interessarsi soltanto delle norme e delle buone pratiche, ma anche delle persone che tali regole sono chiamate a seguire, ovvero dei loro processi di percezione, di decisione e di interazione.

## **6. E come può aiutare questo approccio anche nei confronti dei titolari delle imprese?**

Dal punto di vista personale, è evidente che la crescita equilibrata delle competenze tecniche e di quelle non tecniche aiuta nello svolgimento delle proprie funzioni i titolari di impresa come ogni altra persona che svolge il proprio ruolo. Dal punto di vista organizzativo, si può dire che i titolari si troverebbero a interagire con persone più consapevolmente efficaci, più disposte a sostenere, per restare nell'orizzonte della sicurezza, un approccio proattivo tipico di una cultura della responsabilità e non, come purtroppo oggi è più frequente vedere, un approccio reattivo tipico di una cultura della colpa.

### **Contatti**

La sede centrale dell'**Associazione Italiana Non Technical Skill** è a MILANO, in viale Monza 133

Tel. **02 00624960**

**[www.aints.org](http://www.aints.org)**