



Promuovere i comportamenti sicuri

suva**Pro**

sicurezza sul lavoro

Indice

Introduzione	3
1 Che cosa significa motivare?	5
2 Promuovere i comportamenti sicuri	6
2.1 Identificare i motivi di resistenza	6
2.2 Come superare gli ostacoli che frenano i comportamenti sicuri	7
3 Suggerimenti per motivare	17
3.1 Rendere protagonista	17
3.2 Evitare le resistenze rispettando il margine di decisione personale	18
3.3 Fissare obiettivi	18
3.4 Sfruttare il bisogno di equilibrio interiore ed evitare le contraddizioni	19
3.5 Ricompense	20
3.6 L'incentivo maggiore è possedere una cultura della sicurezza credibile	21
4 Come motivare i superiori	22
5 Limiti imposti alla motivazione	23

Suva
Istituto nazionale svizzero di assicurazione contro gli infortuni
Tutela della salute
Casella postale, 6002 Lucerna

Per informazioni:
tel. 041 419 51 11

Per ordinazioni:
www.suva.ch/waswo
Fax 041 419 59 17
Tel. 041 419 58 51

Promuovere i comportamenti sicuri

Autrice: Margot Vanis, Settore informazione
Cartoons: Jals, Küssnacht am Rigi

Riproduzione consentita con citazione della fonte.
Prima edizione: giugno 2004 –1500

Codice: 66111.i (sostituisce SBA 148.i)

Introduzione

Motivare qualcuno a comportarsi in modo sicuro non dovrebbe essere difficile; infatti, chi mai vorrebbe farsi male? Ed invece, i comportamenti a rischio sul lavoro sono tutt'altro che rari.

- Come si spiega questa contraddizione?
- Cosa possono fare gli addetti alla sicurezza o i superiori per educare i dipendenti a comportarsi in modo sicuro?

Nel presente opuscolo si cerca di dare una risposta a questi interrogativi, fornendo spunti concreti per motivare al comportamento sicuro e provando ad illustrare i meccanismi che regolano i comportamenti umani.

Promuovere i comportamenti sicuri presuppone l'adozione di un piano sistematico ed articolato. La Commissione federale di coordinamento per la sicurezza sul lavoro (CFSL) ha definito dieci elementi (vedi riquadro) importanti per creare un sistema di sicurezza in azienda. Tali elementi verranno citati più volte in questo opuscolo. Si indica tra parentesi di quale elemento si sta parlando.

I dieci elementi del sistema di sicurezza aziendale

1. Principi guida, obiettivi di sicurezza
2. Organizzazione della sicurezza
3. Formazione, istruzione, informazione
4. Regole di sicurezza
5. Individuazione dei pericoli, valutazione dei rischi
6. Pianificazione e realizzazione delle misure
7. Organizzazione in caso di emergenza
8. Partecipazione, coinvolgimento
9. Tutela della salute
10. Controllo, audit

Sistematica secondo CFSL (Commissione federale di coordinamento per la sicurezza sul lavoro)

L'opuscolo è strutturato in cinque parti:

la prima parte spiega che cosa è la motivazione e che cosa significa motivare;

la seconda parte descrive quale strada percorrere per arrivare al comportamento sicuro:

- quali premesse vanno soddisfatte per raggiungere l'obiettivo?
- quali ostacoli si possono incontrare?
- come superarli?

la terza parte fornisce consigli per educare alla motivazione;

la quarta parte traccia una serie di modalità per coinvolgere i responsabili nel processo di promozione della sicurezza sul lavoro

la quinta parte spiega i limiti posti alla motivazione.



Figura 1:
che cosa significa motivare?

1 Che cosa significa motivare?

Etimologicamente «motivazione» viene dal verbo latino «movere», che significa «mettere in moto, muoversi». Motivazione è quindi ciò che muove, ossia spinge a fare o a non fare qualcosa. Ecco un esempio:

Voglio far bene il mio lavoro.

Di norma vi sono più motivi che ci spingono a volere o a fare qualcosa. Vi sono spinte o stimoli interiori ed esterni indipendenti gli uni dagli altri

Nell'esempio citato possono incidere sul comportamento sia il bisogno di provvedere al proprio o altrui sostentamento o di dimostrare quanto si vale (spinte interiori) sia la prospettiva di un aumento di paga (stimoli esterni).

Le spinte esterne possono far apparire particolarmente accattivante un obiettivo e quindi suscitare o rafforzare un determinato bisogno. Gli ideali, come ad esempio l'amore per il prossimo o l'onestà, rappresentano spinte interiori.

Queste ci inducono per esempio, a restituire un portafoglio trovato per strada.

Conclusione: la motivazione dipende sia dalla persona che dalla situazione e descrive quello che si vuole ottenere con l'azione, per es.

«fare bene il nostro lavoro».

Motivare significa influire in modo mirato sul comportamento e l'azione di una persona. Distinguiamo due tipi fondamentali:

- rendere desiderabile il comportamento o l'azione voluti e/o
- rendere deprecabile l'azione o il comportamento non voluti

Ciò lo si può ottenere

- strutturando l'attività in modo tale da renderla accattivante di per sé
- richiamando l'attenzione sugli aspetti gratificanti o penalizzanti/pericolosi per la persona (per es. gli atleti professionisti badano alla loro incolumità; la lesione dell'udito non è reversibile)
- correlando il comportamento a conseguenze positive o negative.

Le misure motivazionali devono fare riferimento sia alla persona che alle condizioni esterne. L'intervento motivazionale è più agevole se si conoscono bene le persone che si vogliono motivare e il contesto in cui esse operano o agiscono, perché sarà più facile trovare gli argomenti convincenti e creare condizioni motivanti.



Figura 2:
identificare i motivi di resistenza

2 Promuovere i comportamenti sicuri

2.1 Identificare i motivi di resistenza

In genere vi sono vari motivi che spingono ad agire concretamente. Ad alcuni di questi si è già accennato. È importante identificare che cosa spinge il singolo o un gruppo di persone a comportarsi in un certo modo in determinate situazioni; una volta identificato il motivo è utile fare leva su di esso. La procedura per promuovere i comportamenti sicuri illustrata nelle pagine seguenti può essere utilizzata per identificare i fattori di resistenza e per superarli.

È utile dialogare con le persone interessate, perché soltanto esse stesse sono in grado di spiegare cosa le spinge a fare o tralasciare qualcosa.

Vi sono alcuni motivi che non si rivelano ad altri. Chi ammette senza esitazioni di avere paura di perdere la faccia davanti agli altri o di essere suscettibile? Affinché il dialogo abbia esito positivo è necessario che vi sia un rapporto di fiducia e di franchezza tra gli interlocutori. Bisogna far capire al dipendente che lo si prende sul serio e che ne va della sua sicurezza. Il riquadro 1 presenta alcuni consigli su come impostare il colloquio con il collaboratore.

Riquadro 1

4 consigli per affrontare i comportamenti scorretti

Rendersi conto della situazione in cui si trova l'altro ed evitare di metterlo in una situazione umiliante o imbarazzante. A nessuno piace essere criticato di fronte ad altri. Evitare di svolgere un dialogo in fretta e furia; è molto più utile farlo quando si ha la necessaria calma e tranquillità. Di fronte a una situazione di pericolo è molto più produttivo invitare con poche ma cortesi parole a comportarsi in modo sicuro e quindi parlarne di nuovo a quattr'occhi in un momento successivo.

Parlare in prima persona; ad esempio: «Mi sono spaventato quando ho visto che lavoravi sul tetto senza usare i dispositivi di sicurezza». Una simile frase è una premessa migliore per instaurare un dialogo che non frasi nella seconda persona, come per esempio «sei un incosciente a lavorare sul tetto in questo modo»

Offrire l'opportunità all'interlocutore di spiegare perché si comporta in questo modo chiedendogli chiaramente perché lo fa.

Ascoltare attentamente e dimostrare comprensione per le opinioni e i bisogni dell'interlocutore. Ciò aumenta le opportunità di conoscere i «veri» motivi che stanno alla base del suo modo di comportarsi. Una volta noti i motivi si è in grado di argomentare in modo più mirato e convincente. In tal modo si possono identificare effettivi impedimenti alla sicurezza e rimuoverli insieme.

2.2 Come superare gli ostacoli che frenano i comportamenti sicuri

Soddisfare le quattro condizioni descritte qui di seguito è una premessa utile per raggiungere l'obiettivo «comportamento sicuro». Inoltre è fondamentale superare gli ostacoli che potrebbero distogliere dal percorrere la strada giusta. Cercare di identificare questi ostacoli permette di capire che cosa impedisce al singolo di comportarsi correttamente in una data situazione e, di conseguenza, dove fare leva per promuovere il comportamento sicuro.

■ Condizione 1:

«percepire un pericolo reale»

Identificare un pericolo è condizione indispensabile per riflettere sulle conseguenze per la propria sicurezza indotte da un comportamento. L'essere umano percepisce il pericolo soltanto se egli ritiene probabile che gli capiti qualcosa di veramente grave. Spesso egli si culla in false sicurezze quindi non ritiene necessario proteggersi.



Figura 3:
non si percepisce il pericolo

Ostacolo:

non si percepisce il pericolo ...

... perché non è conosciuto. Mancano le conoscenze in materia.

... perché la capacità percettiva è alterata. L'alterazione degli organi sensoriali, come daltonismo o ipoacusia, alterazioni da sostanze inebrianti e da medicinali; ma anche la stanchezza o la monotonia possono limitare la percezione dei pericoli.

... perché gli infortuni sono eventi rari. La salute e l'incolumità sono quindi vissuti in genere come un fatto scontato.

... perché si valutano i rischi in modo sbagliato. L'essere umano tende a sottovalutare i rischi correlati ad attività note o molto usuali, per es. lavori di pulizia o l'uso di attrezzi.

... perché si ritiene che il danno possibile sia lieve. Le cadute in piano sono un esempio classico di infortuni di cui si sottovalutano le possibili conseguenze.

... perché si sopravvalutano le proprie capacità o doti. Spesso si è convinti di poter afferrare un oggetto, qualora dovesse cadere; ma in effetti si ignorano le forze fisiche in gioco. E quindi vi sono numerosi infortuni dovuti al fatto che le persone sopravvalutano le proprie capacità.

... perché si rimuovono dalla coscienza i pericoli. Si tende spesso a rimuovere o a minimizzare i pericoli in agguato. Questo capita soprattutto quando non si conoscono o si ritengono non attuabili le possibili misure di protezione. Questa tendenza a minimizzare «semplifica» la vita quotidiana, perché sarebbe un fattore stressante considerare continuamente tutti i pericoli con cui ci si trova a convivere quotidianamente.

Riquadro 2

La pressione del gruppo

Alcune ricerche sulla dinamica di gruppo hanno dimostrato che il singolo tende a conformare il proprio giudizio a quello del gruppo. La consapevolezza di questo atteggiamento può portare il singolo a valutare criticamente l'opinione del gruppo come per es. «...non può succedere nulla» e di fidarsi di più della propria percezione.

■ Che fare?

Promuovere la consapevolezza dei pericoli (elementi 3 e 5 del sistema di sicurezza)

- Quanto meglio si riesce a promuovere la consapevolezza dei pericoli, tanto maggiore è la disponibilità ad acquisire un comportamento sicuro. È utile informare in modo competente e oggettivo sui pericoli concreti cosa può succedere illustrando infortuni realmente accaduti oppure, cosa preferibile, offrendo l'opportunità di «sperimentare» in tempo reale le conseguenze di un evento simulato. Gli esempi devono essere quanto più verosimili perché chi vi assiste pensi che «questo sarebbe potuto accadere anche a me.» L'interlocutore deve essere motivato a immaginarsi le reali conseguenze di un infortunio: «quali ripercussioni avrebbe un infortunio sulla mia vita privata; che cosa significa per i miei colleghi di lavoro e l'azienda se resto lontano dal lavoro per molto tempo?»
- La sicurezza sul lavoro deve essere un argomento discusso periodicamente e ripetutamente. Anche se dura pochi minuti, insistere su questo argomento è un modo per far capire che si tratta di una questione che l'azienda affronta e promuove con serietà.
- È importante sradicare il modo fallace di vedere le cose, illustrando anche le peculiarità e le insidie correlate al modo tipicamente umano di elaborare le informazioni. Nel riquadro 3 ci soffermiamo sull'illusione di aver tutto sotto controllo e di essere invulnerabile, sui limiti della percezione e sui giudizi fallaci.

Riquadro 3

«Non facciamoci illusioni»

1. «Non vediamo tutto»

Crediamo di vedere e sentire tutto, basta prestare attenzione. Questa è una supposizione errata ampiamente diffusa. Non percepiamo tutto anche se vi dedichiamo la nostra attenzione. Si fa inevitabilmente e in modo inconsapevole una selezione. Le conoscenze e l'esperienza acquisite, gli interessi e le emozioni incidono sulla percezione della persona:

- si tende a vedere, a dare maggior peso – addirittura a inventarsi – più facilmente le cose gradite, appariscenti o desiderabili (avete notato che abbiamo scritto «appariscenti» con una sola «p»?)
- mentre si sorvola facilmente sulle cose non appariscenti, indesiderate o non presenti.

Conclusione: per percepire i pericoli è importante che i dipendenti abbiano la certezza che l'azienda dia grande importanza alla sicurezza sul lavoro.

2. Illusione di avere il controllo

L'esperienza insegna. Riferita ai comportamenti sicuri, questa affermazione è solo in parte vera, poiché gli infortuni sono eventi piuttosto rari. In 99 casi su 100 ci si comporta contrariamente alle regole di sicurezza senza subire un infortunio. Il fatto che non accada l'incidente viene attribuito erroneamente alla propria abilità di gestire i pericoli. Questa esperienza porta all'illusione di poter controllare il pericolo e rafforza il comportamento scorretto.

3. Illusione di essere invulnerabile

L'essere umano tende a minimizzare la probabilità di essere colpito da un male (per es. fumatori – cancro al polmone) rispetto al rischio reale (probabilità che ha un fumatore medio di essere colpito da tumore). Quanto maggiore il pericolo potenziale, tanto maggiore questa illusione ottimistica.



Figura 4:
promuovere la consapevolezza dei pericoli

■ Condizione 2:

«occorre essere convinti di riuscire a contrastare i pericoli»

È importante essere convinti di poter contrastare i pericoli. Se non si vede alcuna possibilità di proteggersi dal pericolo incombente si tende a rimuoverlo per attenuare il disagio che si prova.

Ostacolo:

si crede di essere impotenti contro il pericolo ...

... perché non si sa come contrastarlo

... perché manca un addestramento adeguato

... perché non vi sono opportuni dispositivi di protezione

... perché non si ha la forza di imporre la propria volontà

... perché manca il tempo materiale

■ Che fare?

Informare, istruire e dimostrare in prima persona come comportarsi in modo sicuro

→ **Quando si informa sui pericoli è utile illustrare nello stesso tempo le misure che il dipendente può attuare per proteggersi.**

È importante ascoltare le osservazioni e le obiezioni del dipendente e chiarirle quindi in modo accurato, perché il lavoratore deve arrivare alla convinzione che le misure imposte siano effettivamente necessarie e utili a proteggerlo e che sono realizzabili.

Il dipendente è convinto di poter incidere sul proprio lavoro e sul pericolo ad esso correlato se egli può gestire in piena autonomia il proprio lavoro ed esercitare il pieno controllo su di esso. Una simile situazione aumenta le competenze che, a loro volta, incrementano la capacità di incidere sui pericoli.

→ **Dimostrare in prima persona di comportarsi in modo sicuro**

Osservare quanto fanno le altre persone costituisce una modalità d'apprendimento fondamentale nella vita quotidiana. Le persone di successo, che esercitano un certo fascino su di noi o che presentano una certa somiglianza con noi stessi, fungono spesso da esempio per il nostro comportamento. Perciò è fondamentale che il superiore conformi il proprio comportamento alla sicurezza.

■ Condizione 3:

«prevedere più effetti positivi che negativi»

Prima di agire, la persona valuta, in modo inconsapevole e nel giro di pochi secondi, quante probabilità ha di raggiungere l'obiettivo che si è prefisso e cerca di prevedere quali altri effetti potrà avere la sua azione:

quali reazioni provoca il comportamento negli altri (colleghi/capo)?

quale ulteriore impegno deve investire per lavorare in sicurezza?

può svolgere il lavoro in modo altrettanto ottimale se usa gli occhiali?

Se crede che gli effetti positivi prevalgano su quelli negativi, allora egli sceglierà di lavorare in modo sicuro. Nel valutare le varie alternative di un'azione dà peso sia all'importanza di un determinato effetto sia alla sua probabilità d'accadimento.

Ostacolo:

lavorare in sicurezza richiede un impegno troppo elevato ...

... perché prevalgono altri bisogni. Lavorare in sicurezza richiede effettivamente maggiori risorse e può ripercuotersi sul «benessere» (casco, occhiali di protezione, mascherina ecc.). Se ad esempio il dipendente teme che i dispositivi di protezione gli impediscano di fornire il rendimento desiderato, è molto probabile che rinuncerà al comportamento sicuro.

... perché l'essere umano tende a dare più peso alle conseguenze a breve termine che non a quelle a lungo termine. La protezione dell'udito può essere scomoda e fastidiosa in questo momento; il danno all'udito si manifesterà solo tra 20 anni.

... perché l'effetto negativo atteso pesa più del vantaggio atteso da una data azione. Il timore di essere deriso dai colleghi se si va a prendere il ponteggio su rotelle incide in misura maggiore rispetto alla prospettiva di poter lavorare in modo più sicuro, più comodo e più rapido sul ponteggio.

... perché la probabilità che si verifichino le conseguenze attese è un fattore decisivo nel soppesare i costi/benefici. Gli infortuni sono un evento relativamente raro. La probabilità che la sicurezza sia compromessa è perciò giudicata bassa e non le si dà peso in questo ragionamento: devo spegnere la macchina prima di rimuovere il guasto? In questo caso si soppesano gli effetti sulla sicurezza e sulla produttività. Si sa con certezza che spegnere la macchina significa ridurre la produttività, mentre si ritiene molto meno probabile che ciò comprometta la sicurezza.

... perché si crede (erroneamente) che gli altri reagiranno in un dato modo a un nostro comportamento. «Il collega si arrabbia se adesso vado a prendere gli occhiali di protezione che ho dimenticato invece di fare subito il lavoretto anche se non ho gli occhiali.» Spesso si danno per scontate simili supposizioni senza verificare se ciò corrisponde a verità. Probabilmente se il dipendente fosse andato a prendere gli occhiali, la reazione del collega sarebbe stata proprio l'opposto di quanto pensato: anzi, magari avrebbe apprezzato il gesto di proteggersi la vista.



Figura 5:
lavorare in modo sicuro può sembrare troppo dispendioso

■ Che fare?

Associare il comportamento sicuro ad altri bisogni

- Se si rileva un comportamento contrario alla sicurezza è opportuno cercare di capire quali bisogni (vedi riquadro 1) si contrappongono al comportamento sicuro. È opportuno far coincidere il comportamento sicuro con altri bisogni importanti. Il modo migliore per ottenere questo è coinvolgere i dipendenti nell'allestire le misure e nella scelta dei dispositivi di protezione individuale (DPI) o nella scelta di nuove attrezzature di lavoro (vedi punto 3.1; elemento 8 del sistema di sicurezza).
- Identificare insieme ai dipendenti i vantaggi e gli svantaggi di una nuova misura di protezione per evitare che essi diano peso solo agli svantaggi attesi.
- Parlare in un clima aperto e sereno è utile per individuare e rimuovere le aspettative, spesso non manifeste, che possono frenare il comportamento sicuro.
- Comunicare in modo chiaro e deciso l'importanza che l'azienda attribuisce al lavoro in sicurezza. Spiegare, per esempio, che si apprezza il fatto che il dipendente vada a prendere i DPI dimenticati invece che svolgere il lavoro senza gli opportuni dispositivi di protezione, anche se impiega più tempo per svolgerlo (elemento 1 del sistema di sicurezza).

Riquadro 4

I 16 motivi vitali secondo Steven Reiss

curiosità (sapere, verità)	potere (influenza, leadership)
indipendenza (libertà)	stima (accettazione sociale)
ordine (chiarezza, stabilità)	risparmio (beni materiali)
onore (fedeltà, integrità)	idealismo (giustizia)
relazioni (amici, umorismo)	calma (relax, sicurezza)
attività fisica (fitness)	alimentazione (fame, sete)
vendetta (lotta, concorrenza)	status (attenzione pubblica)
romanticismo (sessualità, bellezza)	famiglia (e figli)

Fonte: Huber, A. (2001). Motivation und Persönlichkeit: Was treibt uns an? Psychologie Heute, marzo/2001, pag. 20–29.]

■ Condizione 4:

«lavorare in modo sicuro diventa un'abitudine se vi è un accumulo di esperienze positive»

Il comportamento umano è condizionato da esperienze positive e negative. L'individuo vive i comportamenti che gli procurano esperienze gratificanti come un successo. Il cervello le memorizza e le richiama quando si ritrova in una situazione analoga. Col passare del tempo si trasformano in abitudini. Il contrario avviene invece se si vive un'esperienza negativa: tali situazioni e comportamenti vengono evitati in futuro.

Questo vale anche per la sicurezza in azienda. Si continuerà a lavorare nel rispetto della sicurezza se questo modo di agire si rivela gratificante. Ciò accade quando è possibile attuare un comportamento sicuro anche in situazioni critiche e in cui il tempo a disposizione è poco oppure quando i colleghi dimostrano di apprezzare quanto si è fatto. Le esperienze negative – come per es. perdita di produttività, osservazioni o sguardi di rimprovero dei colleghi e dei superiori – invece possono distogliere dai comportamenti sicuri.

Ostacolo:

le esperienze possono fuorviare ...

... perché un comportamento scorretto a volte presenta vantaggi. Invece di andare a prendere una scala si usa la sedia per cambiare la lampadina. Si risparmia tempo e oltre a ciò il capo si complimenta con il dipendente per avere risolto la situazione in un attimo. Il vantaggio è perciò duplice.

... perché il fatto che non sia successo un incidente viene giudicato positivamente. Il fatto che non sia successo nulla è attribuito alla propria abilità. Spesso si confonde la fortuna con l'abilità personale. Se ne deduce: comportarsi contrariamente ai canoni di sicurezza è utile!

... perché non si sperimenta immediatamente l'utilità di un comportamento sicuro. Infatti non è successo nulla.

... perché purtroppo i comportamenti sicuri sono spesso correlati a svantaggi. Comportarsi nel rispetto della sicurezza richiede spesso uno sforzo supplementare e altre limitazioni (per es. nella scelta degli abiti).

■ Che fare?

Motivare ricorrendo a incentivi ed a misure penalizzanti

(elementi 6 e 10 del sistema di sicurezza)

Poiché l'utilità del comportamento sicuro non è subito evidente, è utile focalizzare in modo mirato l'attenzione su tale aspetto. Coniugare i comportamenti sicuri con effetti gratificanti rappresenta un effetto motivante. Nello stesso tempo è importante penalizzare i comportamenti contrari alla sicurezza.

→ Rafforzare i comportamenti sicuri sul lavoro

→ Lodare – nel momento giusto – rappresenta un forte fattore di motivazione; ma la lode deve essere sincera e detta da qualcuno che «conta». È utile manifestare l'apprezzamento e la stima sinceri per l'impegno profuso dal dipendente. L'apprezzamento espresso per un fatto scontato o da parte di persone che non sono stimate invece può produrre l'effetto contrario ed essere giudicato umiliante o strumentale



Figura 6:
i professionisti lavorano in modo sicuro

- È possibile rafforzare i comportamenti sicuri sul lavoro integrandoli nella valutazione del comportamento e della prestazione dei dipendenti (vedi riquadro 5).
- Attribuire mansioni di responsabilità e di prestigio (per es. addestrare i nuovi collaboratori o assistere gli apprendisti) al dipendente che si distingue per il comportamento sicuro può rappresentare anche esso un fattore motivante.
- Un'altra possibilità di rendere gratificante il comportamento sicuro è quello di conferire un'immagine di prestigio alla sicurezza sul lavoro («i professionisti non rischiano sul lavoro»).
- Anche il fatto di presentare i successi ottenuti con la prevenzione degli infortuni oppure di evidenziarne il ritorno anche economico può rafforzare il comportamento sicuro sul lavoro.
- Ricompense (vedi punto 3.5).

Lodando e apprezzando i comportamenti conformi alla sicurezza si ottiene di più che non ricorrendo a punizioni. In ogni caso è importante che i comportamenti scorretti implicino effetti negativi.

→ Penalizzare i comportamenti scorretti

Se si sono esaurite tutte le altre possibilità e se il dipendente si dimostra renitente ad assumere comportamenti sicuri non resta che intervenire con sanzioni. Quali sono quelle più adatte e facili da attuare? Ecco alcuni suggerimenti per penalizzare i comportamenti scorretti:

- togliere i benefici, per es. ridurre il bonus o «detronizzare i falsi eroi»
- tenerne conto nella valutazione della prestazione e del comportamento con ripercussioni sulla paga (vedi riquadro 5)
- avvertimenti orali o scritti
- attribuire una mansione poco gratificante
- essere coerenti può significare, in casi estremi, anche compiere il passo decisivo e ricorrere al licenziamento, perché altrimenti la cultura della sicurezza in azienda perde credibilità.

Riquadro 5

Valutazione della prestazione e del comportamento

È utile considerare i seguenti tre punti se si tiene conto del rispetto delle norme di sicurezza nella valutazione della prestazione e del comportamento:

informare per tempo i dipendenti;

definire esattamente che cosa si intende per comportamento sicuro. Il dipendente deve essere in grado di gestirlo egli stesso – quindi non «zero infortuni» perché ciascuno può comportarsi in modo scorretto eppure non restare vittima di un incidente semplicemente perché ha avuto fortuna;

sottoporre ad audit i comportamenti che rientrano nella valutazione. Si consiglia di mettere per iscritto tali osservazioni.

3 Suggerimenti per motivare

Questo paragrafo riporta alcuni suggerimenti che si focalizzano soprattutto sulle modalità motivazionali. Non tutti reagiscono allo stesso modo: c'è chi gradisce la lode e l'apprezzamento, mentre altri la ritengono fuori luogo e preferiscono concordare degli obiettivi gratificanti. Non vi è quindi una ricetta universale per promuovere la motivazione.

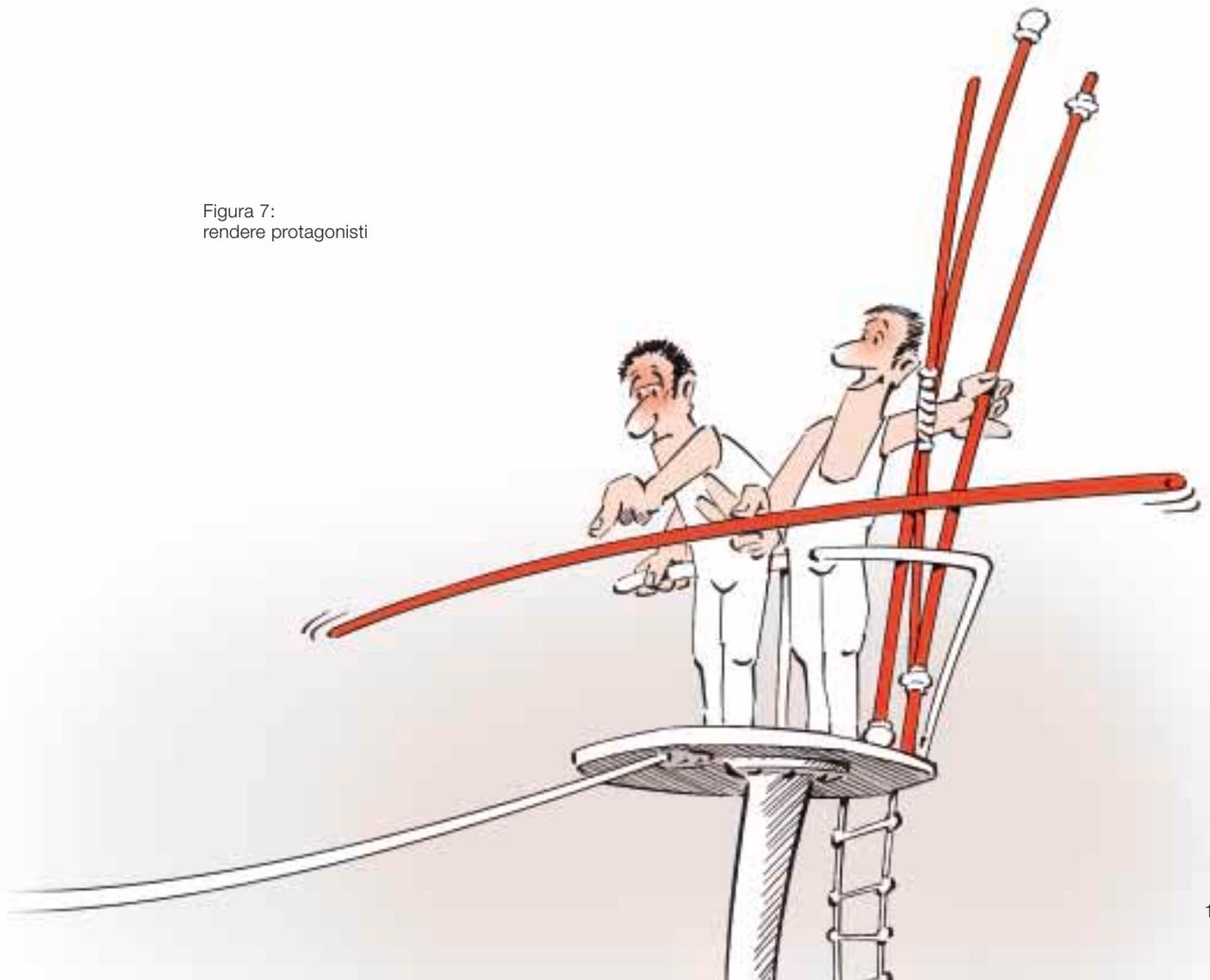
3.1 Rendere protagonista

(elemento 8 del sistema di sicurezza)

È utile coinvolgere quanto prima i dipendenti, a cominciare dall'analisi dei rischi per finire con la valutazione delle misure attuate. Si può chiedere loro quali requisiti deve soddisfare una data misura perché sia efficace. Non va dimenticato che i dipendenti conoscono meglio degli altri la mansione che svolgono.

Coinvolgendo i dipendenti si aumenta l'attuabilità delle misure concordate. E questo è altamente motivante perché si soddisfano molti bisogni centrali. Il fatto di chiedere consiglio a qualcuno è prova di stima e apprezzamento verso le sue competenze professionali e la sua esperienza. Poter contribuire con proprie idee stimola a riflettere sul problema, ad assumersi responsabilità e facilita l'accettazione delle misure comuni. Coinvolgere il dipendente significa aumentarne l'impegno sul lavoro.

Figura 7:
rendere protagonisti



Requisito indispensabile è tuttavia che vi sia l'effettiva volontà di ascoltare quanto viene detto e che non si alimentino aspettative che non si possono soddisfare.

Esempio: si chiede a un dipendente di provare una scarpa di sicurezza senza specificare che si tratta soltanto di scegliere il modello più adatto e non si tratta di decidere se utilizzare o no le scarpe di sicurezza in azienda.

Come coinvolgere i dipendenti

- individuare i rischi e allestire un piano di sicurezza
- formare circoli di qualità
- scegliere i DPI (funzionalità, comfort, gradimento)
- fissare disposizioni di sicurezza in azienda
- informarsi sulle esperienze acquisite con gli acquisti fatti (DPI, attrezzi e macchinari) e le disposizioni introdotte in azienda (vie di circolazione, obbligo di usare DPI)
- illustrare l'andamento infortunistico in azienda
- delegare le responsabilità

3.2 Evitare le resistenze rispettando il margine di decisione personale

(elementi 3 e 4 del sistema di sicurezza)

La maggior parte delle persone vuole poter decidere in autonomia. Questo è un bisogno molto sentito, tanto che esse reagiscono con forti resistenze alle imposizioni o a sanzioni. E molte contravvengono intenzionalmente alle imposizioni solo per affermare la propria libertà. Quindi è opportuno valutare in quali situazioni è inevitabile imporre prescrizioni. È preferibile convincere i dipendenti della necessità di una determinata misura e offrire, se possibile, delle alternative.

D'altro canto, si constata spesso che le persone preferiscono che siano gli altri ad assumersi le responsabilità. Come spiegare questa contraddizione?

Il bisogno di libertà varia da persona a persona. Lo stesso grado di autonomia decisionale e di azione, e quindi di responsabilità individuale, può essere gradito a una persona mentre in un'altra può provocare disagio.

Le persone si assumono i compiti di responsabilità solo se sicure di poter farsi carico di questa responsabilità, il che significa disporre di opportuni mezzi e competenze. La responsabilità viene rifiutata se la situazione non è chiara o se comporta un impegno che va oltre le capacità della persona e se se mancano le risorse adeguate.

3.3 Fissare obiettivi (elemento 8 e 10 del sistema di sicurezza)

Bisogna promuovere l'interesse e la volontà dei dipendenti di svolgere bene la propria mansione; è utile inoltre fissare degli obiettivi concreti anche nell'ambito della sicurezza sul lavoro. In tale contesto è importante fissare obiettivi concreti e accettati dai dipendenti e definire chiaramente come si intendono raggiungere gli obiettivi. Esempio: ridurre le lesioni agli occhi indossando gli occhiali di protezione nei luoghi di lavoro con situazioni di rischio concreto.

Bisogna informare i dipendenti se e in quale misura si sono raggiunti gli obiettivi. In caso di successo è utile festeggiarlo; in caso di insuccesso vanno invece appurati i motivi che hanno impedito di raggiungerli.

3.4 Sfruttare il bisogno di equilibrio interiore e assenza di contraddizione

L'essere umano cerca di mantenere intatto l'equilibrio interiore. La contraddizione tra atteggiamenti contrastanti o tra «il dire e il fare» provoca in genere una tensione sgradevole. A seconda della situazione questo desiderio di assenza di contraddizioni rappresenta uno stimolo o un freno ai cambiamenti.

Sfruttare le contraddizioni come stimolo al cambiamento:

evidenziare i comportamenti e gli atteggiamenti contraddittori e parlarne apertamente.

Esempi:

– comportamento nel tempo libero	→ comportamento sul lavoro
– percezione del rischio in una determinata attività	→ infortuni realmente accaduti
– il capo è un esempio da imitare	→ comportarsi in modo sicuro
– atteggiamento: «il danno all'udito non è poi così grave»	→ simulare l'incapacità di seguire una conversazione dovuta al danno all'udito e sottolineare che la perdita è irreversibile.

Il bisogno di eliminare le contraddizioni favorisce la disponibilità a ripensare il modo di vedere e di cambiare le cose.

Identificare i freni e risolverli:

per non perdere l'equilibrio interiore («questo modo di lavorare non è pericoloso») si rimuovono le opinioni e i pensieri indesiderati (informazioni sui rischi legati a questo modo di lavorare) e si ricercano informazioni e atteggiamenti che confermano una convinzione («lo facciamo da una vita in questo modo»). Questo desiderio di assenza di contraddizioni è spesso il motivo di argomentazioni in apparenza completamente irrazionali.

È difficile cambiare un atteggiamento radicato verso una certa misura di sicurezza – tanto più se lo si deve giustificare di fronte agli altri. La voglia di coerenza può impedire di cambiare opinione.

L'opportunità migliore per evitare questo ostacolo è di offrire alla persona una soluzione che permetta di giustificare il proprio cambiamento d'opinione, di non apparire incoerente di fronte agli altri (per es. il classico compromesso) e che le permetta di poter «far marcia indietro».

3.5 Ricompense

I sistemi basati sulle ricompense offrono il vantaggio di premiare direttamente un comportamento desiderato. I concorsi – come ad esempio: chi individua il maggior numero di trappole in cui inciampare? chi trova la soluzione più comoda per un dato problema? – rappresentano una buona soluzione.

Lo svantaggio degli incentivi finanziari consiste nell'effetto di assuefazione e nel fatto che celano il nesso tra comportamento, ricompensa e fenomeno infortunistico. Un altro aspetto pericoloso consiste nel fatto che possono essere interpretati come umilianti e come un tentativo di strumentalizzazione. Le ricompense sono perciò uno strumento di motivazione ambiguo: possono motivare o provocare l'esatto contrario.

Le ricompense possono essere impiegate utilmente a condizione che:

- vengano date solo per qualcosa che la persona è effettivamente in grado di gestire essa stessa, per es. un determinato comportamento sicuro. «Zero infortuni» non è perciò un criterio utile, perché ci si può comportare in modo contrario alla sicurezza senza subire un incidente. Non è questione di fortuna ma di comportamento corretto. E questo comportamento deve essere rispettato e ricompensato;
- le ricompense siano parte di un pacchetto di misure. Ad esempio «aiutano a ricordare» di usare i DPI quando si introduce l'obbligo di usare i DPI;
- gli incentivi finanziari non siano esagerati, altrimenti si perde di vista il vantaggio conseguente al comportamento corretto. Gli incentivi devono tuttavia essere abbastanza elevati da essere «tangibili» per il dipendente;
- quanto prima si ricompensa il dipendente per il comportamento sicuro, tanto prima egli associa il premio con il comportamento avuto e tanto maggiore è l'effetto;
- affinché la ricompensa abbia un effetto «didattico» deve essere percepita come un evento straordinario. È consigliabile quindi dare direttamente la ricompensa e non accreditarla sul conto insieme alla paga;
- il «tutto o niente» non sia una condizione assoluta. L'incentivo a comportarsi nel modo desiderato deve continuare anche se si è stati sorpresi una volta a comportarsi in modo contrario alla sicurezza;
- la ricompensa data a un gruppo può aumentare in modo spropositato la pressione sulla persona che «ha sbagliato».

3.6 L'incentivo maggiore è una cultura della sicurezza credibile

Quanto più i vertici dell'azienda dimostrano di vivere coerentemente la cultura della sicurezza, tanto più facile sarà promuovere i comportamenti sicuri nei dipendenti. Costoro giudicano la serietà con cui l'azienda attua la tutela della salute sulla base di come vengono messi in atto i dieci elementi del piano di sicurezza aziendale:

- la sicurezza e gli obiettivi di sicurezza sono integrati nelle linee guida?
- sono definite in modo chiaro le responsabilità, competenze e priorità in genere, e quelle riferite alla sicurezza e tutela della salute in particolare?
- come si comportano i superiori stessi in riferimento alla sicurezza sul lavoro?
- come vengono istruiti e addestrati i nuovi dipendenti e quelli che lavorano solo temporaneamente in azienda?
- quale importanza viene attribuita all'istruzione?
- le disposizioni sono chiare e non contraddittorie?
- si svolgono ispezioni/audit di sicurezza?
- i superiori si comportano con coerenza in caso di comportamenti contrari alla sicurezza?
- si dà importanza all'ordine e alla manutenzione degli strumenti di lavoro?
- i «quasi-infortuni» sono analizzati sistematicamente e si attuano le contromisure dedotte dalla loro analisi?
- la dinamica infortunistica è analizzata con la necessaria serietà?
- si tiene conto dei suggerimenti dati dai dipendenti?
- i superiori sono aperti a domande o suggerimenti?
- i tempi proposti sono praticabili e consentono di rispettare le disposizioni sulla sicurezza?
- i dipendenti vengono istruiti con cura su come comportarsi in casi d'emergenza (incendio, incidenti) e si fanno delle opportune esercitazioni?

4 Come motivare i superiori

L'addetto alla sicurezza si trova spesso nella difficile situazione di dover convincere i superiori e la direzione aziendale dell'utilità della sicurezza nel lavoro. Gli argomenti obiettivi e convincenti sono tanto più importanti in quanto egli non può imporre nulla al proprio superiore. I fattori con cui l'addetto può influire sul comportamento del superiore sono gli stessi indicati per i dipendenti. Anche i superiori sanno che non necessariamente capita un infortunio se si lavora in modo contrario alla sicurezza. La differenza rispetto ai dipendenti è che il superiore ha altri bisogni specifici, conseguenti alla posizione e alla mansione svolta. Se si vuole convincere i superiori dell'importanza che rivestono la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute, bisogna fare leva sui loro bisogni centrali:

- **necessità di produrre a basso costo:** le misure di sicurezza spesso si ripercuotono sui costi in modo diretto o indiretto sotto forma di maggiori risorse di tempo. Evidenziare i costi indiretti di un infortunio sulla base di esempi concreti (paga versata nei primi due giorni dopo l'infortunio, costi per portare l'infortunato dal medico, tempo per rimettere a posto il danno) è uno degli argomenti forti a favore della sicurezza sul lavoro;
- **necessità di essere preso sul serio:** se l'addetto alla sicurezza si rende conto che i benefici della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute non sono immediatamente evidenti e se egli riesce a dissipare tali dubbi nei superiori, allora sarà credibile!
- **necessità di attenersi a principi morali ed etici:** investire nella tutela della salute soddisfa questo bisogno;
- **necessità di gestire in modo efficiente l'azienda:** la competenza professionale dell'addetto alla sicurezza contribuisce alla gestione efficace dell'azienda;
- **necessità di essere altamente competitivi nella qualità:** sicurezza e qualità possono esplicare forti sinergie;
- **necessità di avere un'ottima immagine:** un'azienda che opera nel rispetto dell'ambiente e della sicurezza è sicuramente utile anche al superiore. I mass media parlano spesso di simili aziende ed è più facile trovare personale qualificato.

5 Limiti imposti alla motivazione

Le possibilità di motivare si esauriscono nel momento in cui il comportamento richiesto contrasta con la natura umana. La prestazione della persona dipende da influssi fisici, psichici e ambientali. Ognuno può distrarsi un attimo e nessuno è in grado di mantenere la concentrazione ininterrottamente. Stanchezza, monotonia e stress aumentano le probabilità di errore. La buona volontà non basta a ridurre i difetti di percezione. Limitarsi alla motivazione è una misura insufficiente ed è necessario affiancarla con specifiche misure di natura tecnica e organizzativa per ridurre i rischi dovuti a distrazione o a errore umano.

Il contesto sociale può inoltre modificare il comportamento del singolo e rappresentare un limite alla motivazione. Esporsi a rischi elevati può rappresentare, a seconda della situazione, un valore molto positivo. Quante storie di successo nel mondo dello sport o dell'economia si possono sintetizzare con il detto popolare «chi non rischia non rosica»? Chi rischia e vince può diventare una persona di successo e assurgere a figura da imitare.

