



«Sono delle teste dure!» – ma è proprio vero?

Consigli per motivare al comportamento sicuro sul lavoro

Nell'opuscolo informativo «Promuovere i comportamenti sicuri» (codice 66111.i) troverete maggiori suggerimenti per motivare alla sicurezza sul lavoro.

#### **Suva**

Tutela della salute  
Casella postale, 6002 Lucerna

#### **Informazioni**

Tel. 041 419 50 49

#### **Ordinazioni**

[www.suva.ch/waswo-i](http://www.suva.ch/waswo-i)  
Fax 041 419 59 17  
Tel. 041 419 58 51

«Sono delle teste dure!» – ma è proprio vero?  
Consigli per motivare al comportamento sicuro sul lavoro

Team formazione

#### **Illustrazioni**

Nicole Lang

Riproduzione autorizzata, salvo a fini commerciali, con citazione della fonte.  
1ª edizione – luglio 2004  
Ultimo aggiornamento – marzo 2006  
4ª edizione – settembre 2010 – da 3500 a 4500 copie

#### **Codice**

66112.i

#### **Il modello Suva**

- La Suva è più che un'assicurazione perché coniuga prevenzione, assicurazione e riabilitazione.
- La Suva è gestita dalle parti sociali: i rappresentanti dei datori di lavoro, dei lavoratori e della Confederazione siedono nel Consiglio d'amministrazione. Questa composizione paritetica permette di trovare soluzioni condivise ed efficaci.
- Gli utili della Suva ritornano agli assicurati sotto forma di riduzioni di premio.
- La Suva si autofinanzia e non gode di sussidi.

Forse vi è già capitato di trovarvi nei panni dell'allenatore di hockey in copertina e di pensare che i vostri collaboratori siano delle «teste dure». Vi sarete anche chiesti come fare per convincerli a comportarsi in modo sicuro e a usare i dispositivi di protezione individuale. Il presente opuscolo, dedicato ai superiori e agli addetti alla sicurezza, presenta alcuni suggerimenti utili per motivare al rispetto della sicurezza.

# Ostacoli al comportamento sicuro

Motivare qualcuno a comportarsi nel rispetto della sicurezza non dovrebbe essere difficile; infatti chi mai vorrebbe farsi male? Ed invece, i comportamenti a rischio sul lavoro sono tutt'altro che rari. Una contraddizione apparente che si può risolvere se si conoscono gli ostacoli che impediscono di agire in modo sicuro.

- **Ostacolo 1: l'essere umano si culla in false sicurezze**

Il pericolo deve essere reale per spingere la persona a temere per la propria incolumità.

- **Ostacolo 2: crediamo di non poter fare nulla contro i pericoli**

Occorre avere la certezza di poter contrastare il pericolo e di attuare le necessarie misure di sicurezza. In caso contrario, si tende a minimizzare il pericolo per rimuovere il disagio che si prova.

- **Ostacolo 3: lavorare in modo sicuro contrasta spesso con altri bisogni o esigenze**

Vogliamo tutelare la nostra incolumità, ma siamo spesso obbligati a fornire il rendimento che si attende da noi; oppure vogliamo ottenere il riconoscimento dei superiori o la stima dei colleghi; non di rado optiamo per la soluzione più comoda oppure per quella che ci permette di fare «bella figura».

Prima di agire valutiamo in pochissimi secondi, e in modo inconsapevole, le possibili conseguenze della nostra azione e diamo la preferenza a quella che promette più effetti positivi che negativi. Diamo maggior peso ad altri aspetti che non alla sicurezza, e quindi scegliamo di comportarci in modo scorretto, perché in fondo gli infortuni sono eventi piuttosto rari e riteniamo abbastanza improbabile che ci succeda qualcosa.

- **Ostacolo 4: l'esperienza a volte trae in inganno**

Il nostro comportamento è guidato da esperienze buone e cattive. Tendiamo a ripetere i comportamenti vissuti come gratificanti in una situazione analoga in passato. Con il passare del tempo si instaurano abitudini. In caso di insuccesso accade il contrario: tendiamo ad evitare le situazioni e i comportamenti che ci hanno procurato disagio o effetti negativi. Nel mondo del lavoro non possiamo fare molto affidamento su questo processo di apprendimento: in genere non ci rendiamo conto dei vantaggi reali che offre il comportamento sicuro sul lavoro perché non abbiamo subito un infortunio. Al contrario, sappiamo per esperienza che rispettare la sicurezza richiede da parte nostra un maggiore impegno di energie e di tempo e che impone anche delle restrizioni personali. In 99 casi su 100 non subiamo un incidente, pur comportandoci in modo scorretto, e impieghiamo addirittura meno tempo a svolgere il lavoro.

È dunque fondamentale capire quali ostacoli impediscono ai collaboratori di comportarsi in modo sicuro. Se si riesce ad identificare il motivo che spinge una singola persona o un gruppo di persone a comportarsi in modo scorretto in una data situazione, allora si può intervenire con le opportune misure correttive.

# Come identificare i freni al comportamento sicuro

Parlate con il collaboratore perché è il solo a potervi spiegare che cosa lo spinge a fare o a non fare una determinata cosa. Occorre ascoltare con attenzione e sforzarsi di comprendere il ragionamento e i bisogni personali del collaboratore, prendere sul serio le sue esigenze e dimostrargli concretamente che vi sta a cuore la sua incolumità.



Figura 1:  
chiedere direttamente agli interessati, perché solo loro sanno dire perché non usano i dispositivi di sicurezza.

# Promuovere i comportamenti sicuri

## 1. Informare sui pericoli e le opportune misure di sicurezza

Quanto meglio vi riuscirà di rendere il collaboratore consapevole dei pericoli, tanto maggiore sarà la sua disponibilità a comportarsi in modo sicuro.

- Informate in modo competente sui rischi e illustrate sull'esempio di infortuni accaduti, o tramite la simulazione di situazioni pericolose, che cosa può accadergli. Gli esempi devono essere verosimili per spingere il collaboratore a pensare che «questo sarebbe potuto succedere anche a me!». Cercate di indurre il vostro interlocutore a immaginarsi le possibili conseguenze: «Che ne sarebbe della mia vita se mi capitasse un incidente? Che cosa significa per i miei colleghi di lavoro e la mia azienda se devono fare a meno di me?».
- Fate in modo che la sicurezza sul lavoro non perda mai di attualità in azienda. Bastano solo 5 minuti per rimarcare che l'azienda non intende transigere in tema di sicurezza.

**Non informate mai sui pericoli senza discutere insieme ai collaboratori le misure da attuare concretamente.** È importante rispondere alle domande e alle obiezioni del collaboratore per riuscire a convincerlo che le misure adottate sono necessarie, realizzabili e utili a tutelare la sua incolumità.



Figura 2:  
dimostrare concretamente come proteggersi dai pericoli e come comportarsi in modo sicuro.

## 2. Rendere protagonisti

Il modo migliore per conciliare comportamenti sicuri e bisogni individuali è di coinvolgere gli attori nel processo di elaborazione delle misure o nella scelta dei dispositivi di protezione individuale (DPI) e dei nuovi strumenti di lavoro.

- Provate a chiedere, per esempio, quali caratteristiche deve avere una nuova corda di sicurezza per soddisfare le reali esigenze del collaboratore. Ricordate che è lui a svolgere il lavoro e che sa esattamente quello che serve.
- Analizzate vantaggi e svantaggi di una nuova misura di sicurezza direttamente con i dipendenti. In questo modo si evita di dare risalto solo agli aspetti sconvenienti.
- Coinvolgete i dipendenti anche nell'analisi delle misure attuate. Chiedete quali sono state le loro esperienze e informate sull'andamento infortunistico dopo aver introdotto una determinata misura di sicurezza.

Coinvolgendo i dipendenti si dà maggior peso alla fattibilità delle misure di sicurezza e si aumenta il grado di accettazione delle stesse. Premessa indispensabile è comunque di ascoltare con attenzione e serietà le opinioni dei collaboratori.



Figura 3:  
coinvolgere attivamente gli attori  
nella risoluzione dei problemi.

### 3. Promuovere la cultura della sicurezza in azienda

Quanto più radicata la cultura della sicurezza nella direzione e nei superiori, tanto più semplice promuovere i comportamenti sicuri in azienda. I collaboratori valutano l'importanza che l'azienda attribuisce alla tutela della salute in base alla coerenza e serietà con cui l'impresa attua il piano di sicurezza (vedi riquadro):

- come si comportano i superiori in tema di sicurezza sul lavoro?
- quale assistenza viene fornita ai nuovi assunti o ai lavoratori temporanei nella fase di addestramento?
- i tempi previsti per svolgere un lavoro sono fattibili e consentono di rispettare le norme di sicurezza?
- i superiori intervengono con coerenza in caso di comportamenti scorretti?
- etc.

#### I 10 elementi della sicurezza in azienda

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)



Figura 4:  
il superiore deve dare il buon esempio.

#### 4. Motivare facendo ricorso ad incentivi e sanzioni

Poiché il comportamento sicuro sul lavoro genera un beneficio che non è immediatamente percepibile, occorre richiamare consapevolmente l'attenzione su di esso. Per incentivare i comportamenti sicuri si può ad esempio correlare ad effetti gratificanti. Ma è altrettanto importante penalizzare i comportamenti scorretti.

##### Consolidare i comportamenti sicuri sul lavoro

- L'apprezzamento è un potente fattore motivante se utilizzato al momento opportuno, se è sincero e se viene da una persona autorevole o che gode di stima.
- Un'altra possibilità di rafforzare i comportamenti sicuri consiste nell'integrarli nella valutazione della prestazione e del comportamento (vedi riquadro).
- Conferire un'immagine positiva ai comportamenti corretti

##### Valutazione della prestazione e del comportamento

Occorre considerare i seguenti tre punti se nella valutazione della prestazione e del comportamento (che si ripercuote sulla retribuzione del collaboratore) si tiene conto del rispetto delle norme di sicurezza:

- spiegare ai collaboratori il motivo per cui se ne tiene conto;
- dare esempi concreti su cosa si intende per comportamento sicuro. Devono essere dei comportamenti sui quali la persona può incidere direttamente. «Zero infortuni» non è un criterio ragionevole, perché spesso un infortunio dipende da circostanze casuali;
- indicare le eventuali misure di miglioramento da attuare.



Figura 5:  
apprezzare e premiare i  
comportamenti sicuri.  
Condividere i successi  
ottenuti.

(ad esempio: «i veri professionisti lavorano nel rispetto della sicurezza») è un altro modo per promuovere e rendere gratificante la sicurezza sul lavoro.

Lodando e apprezzando i comportamenti sicuri si ottiene molto di più che non per mezzo di sanzioni. Tuttavia, è importante penalizzare i comportamenti scorretti.

### **Penalizzare i comportamenti scorretti**

Se si sono esaurite tutte le altre possibilità e se il collaboratore si dimostra renitente ad assumere comportamenti sicuri, occorre intervenire con fermezza. Quali misure sono adatte e realizzabili? Ecco alcuni suggerimenti per penalizzare i comportamenti contrari alla sicurezza:

- privare dei benefici, ridurre il bonus oppure «detronizzare i falsi eroi»;
- tenere conto dei comportamenti nella VPC (vedi riquadro pagina 9);
- avvertimento orale o scritto;
- in casi estremi: ricorrere al licenziamento, altrimenti la cultura della sicurezza dell'azienda non è più credibile.

# Limiti della motivazione

Le opportunità di motivazione 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. Ciascuno può distrarsi un attimo e nessuno è in grado di mantenere inalterata la concentrazione per ore ed ore. Stanchezza, monotonia e stress aumentano le probabilità di errore. La buona volontà non basta a ridurre i difetti di percezione. Limitarsi alla motivazione non è sufficiente ed occorre perciò affiancarla con specifiche misure di natura tecnica ed organizzativa per ridurre i rischi dovuti a distrazione o errore umano.

**Suva**

Casella postale, 6002 Lucerna

Tel. 041 419 51 11

[www.suva.ch](http://www.suva.ch)

**Codice**

66112.i