

Li, 15 Ottobre 2010 –Confindustria Padova

Motivare alla sicurezza. Gli strumenti del coinvolgimento.



Riccardo Borghetto: affiliations

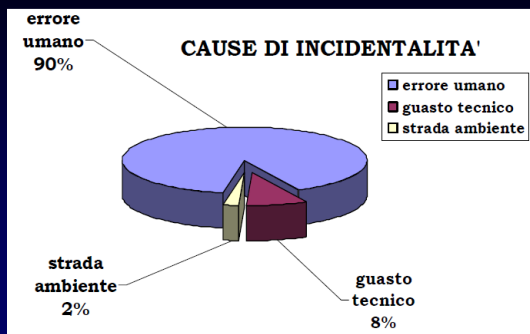


PERCHE' UN APPROCCIO COMPORTAMENTALE ? INCIDENTI SU STRADA 2007:

- 5100 MORTI (2007)
- 325.000 FERITI
- 230.000 INCIDENTI STADALI



PERCHE' UN APPROCCIO COMPORTAMENTALE ?

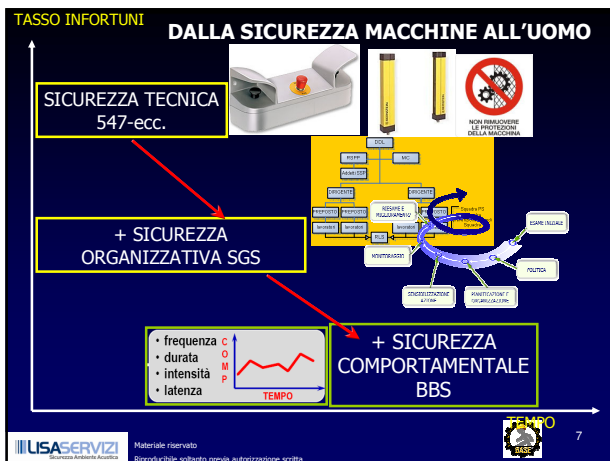


IL MIGLIORAMENTO TECNOLOGICO

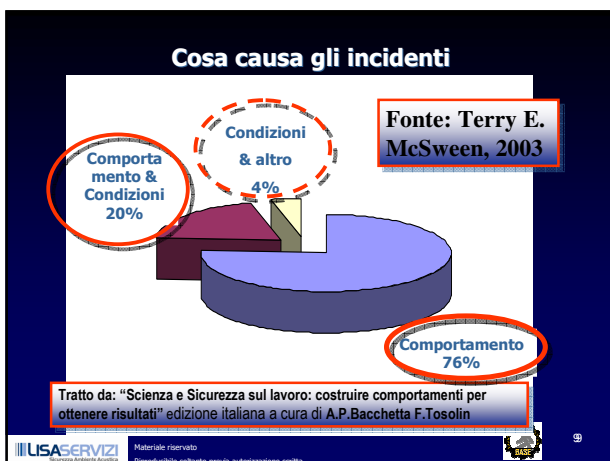


I COMPORTAMENTI INSICURI









Quanto sono importanti i comportamenti ?

Oggi quasi tutti gli
infortuni sono causati da
comportamenti umani
che rimangono la parte
"critica" del sistema



Quanto sono importanti i comportamenti

**I comportamenti
(Behaviors) sono quello che
ognuno di noi fa e dice**

Se questo non è importante...!

B - Comportamenti

MOTORII



B – Comportamenti di sicurezza



B – Comportamenti di sicurezza



B – Comportamenti Verbali



B – Comportamenti emotivi



Quanto sono importanti i comportamenti

Sono i comportamenti (Behaviors) a determinare i risultati! Non si possono "alzare" i risultati senza "aumentare" i comportamenti.

Comportamenti



Risultati

RISULTATI

**I risultati sono ciò che rimane dopo
che il comportamento si è concluso.**

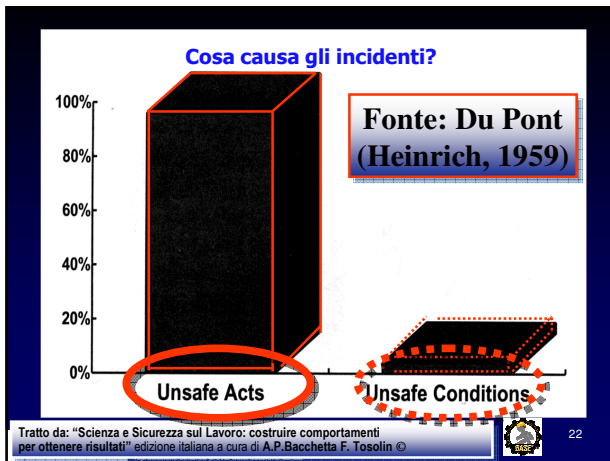


QUESTO E' UN ...



Il Triangolo della Sicurezza:



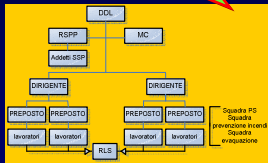




- ESEMPIO DI VALORI**
- La Sicurezza viene **PRIMA** della **Produttività**
 - Pensare alla sicurezza del tuo collega e del prossimo
 - Onestà
 - Fiducia
 - Rispetto
 - Evitare conflitti di interesse
 - Rispetto delle leggi
 - Comportamento etico
 - Assenza di ritorsioni
 - Lavoro di squadra
 - Pari opportunità
- LISASERVIZI
- 24

IL COMMITMENT

I valori devono partire dall'alto ed essere trasmessi a tutti



LA CULTURA DELLA SICUREZZA

E' possibile cambiare:

- i valori
- gli atteggiamenti
- i modi di credere e pensare
- i comportamenti verbali ed emotivi

E' possibile cambiare la
"Cultura della Sicurezza"
di una organizzazione

CULTURA DELLA SICUREZZA E PERFORMANCE

- Il tasso di infortuni dipende dalla "forza", della "cultura della sicurezza".
- E' il Management che decide la "forza" della cultura della sicurezza sia volendo che inconsciamente.

In sostanza è il Management che decide il tasso degli infortuni.



IL CAMBIAMENTO CULTURALE

Deve interessare tutti dall'operaio al capo. **Tutti** devono cambiare i valori, gli "atteggiamenti", i modi di credere e pensare, i comportamenti verbali ed emotivi. Ma con quali **strumenti** ??

DAL COMMITMENT ALLE CONSEGUENZE

COMMITMENT (METTERCI LA FACCIA E IMPEGNO)



VALORI (es. Penso alla sicurezza del mio collega e del prossimo)



PRASSI (Esortare l'uso dei DPI da parte dei colleghi, R+ comportamenti sicuri, Ignorare chi irride alla sicurezza, senza discutere con lui (P-))



OSSERVAZIONE E MISURA DEI COMPORTAMENTI

Definire mission e valori

Esempi di **valori** e prassi:

Supporto reciproco

- Colleghi e supervisori danno assistenza ove appropriato
- I capi danno il tempo di prender parte al processo di sicurezza
- I capi sono valutati in base al sostegno fornito al processo di sicurezza
- La direzione destina risorse per il processo di sicurezza



Definire mission e valori

Esempi di **valori** e prassi:

Rispetto e fiducia

- I lavoratori non reagiscono sulla difensiva ai feedback
- Nelle riunioni di sicurezza si parla degli altri con rispetto
- Si chiede il perché dei comportamenti insicuri
- Gli osservatori agiscono partendo dal presupposto che gli osservati stiano facendo del loro meglio
- I supervisori discutono suggerimenti e opinioni senza critica



Definire mission e valori

Esempi di **valori** e prassi:

Partecipazione attiva

- Il lavoratore contribuisce con idee e suggerimenti al processo di sicurezza
- I lavoratori partecipano alla discussione durante le riunioni per la sicurezza
- Tutti i lavoratori prendono parte al processo di sicurezza



Una parte del comportamento umano è Osservabile e quindi Misurabile.



[CHECKLIST1](#)

[CHECKLIST2](#)

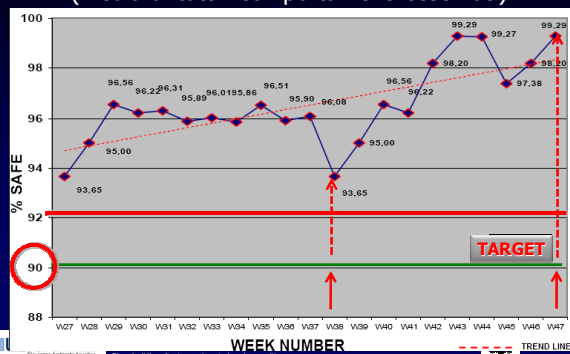


Il comportamento umano è MODIFICABILE!

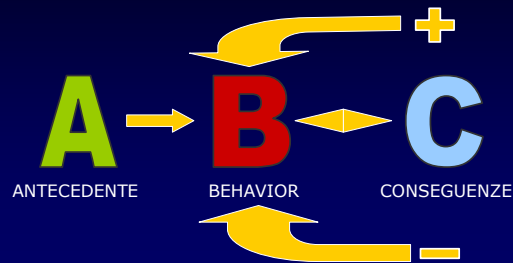
La tendenza (**ERRATA!**)
è farlo cambiare con
Punizioni (P+) e R-
perché "ci viene meglio"



Esempio di comportamenti misurati con
cadenza settimanale
(media di tutti i comportamenti osservati)



**I COMPORTAMENTI UMANI SI EVOLVONO
SECONDO LA LEGGE DEL COMPORTAMENTO
UMANO DI F.B. SKINNER**



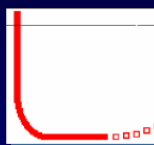
**CHE COSA DETERMINA IL
COMPORTAMENTO ?**

**IL COMPORTAMENTO
È FUNZIONE DELLE SUE
CONSEGUENZE**

PUNIZIONI



Se la conseguenza non ci piace ,



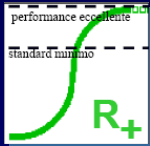
la probabilità di ricomparsa del comportamento
cala.

RINFORZI (R+)

➤ Se la **conseguenza** è **piacevole**,



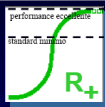
la probabilità di ricomparsa del comportamento **aumenta**.



LE CONSEGUENZE CHE MODIFICANO B

2 Per aumentare il comportamento

R+
rinforzo positivo

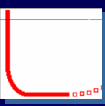


R-
rinforzo negativo

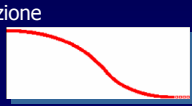


2 Per diminuire il comportamento

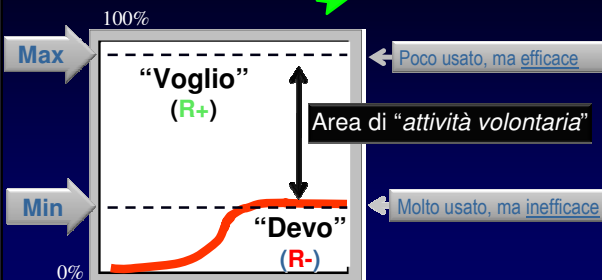
P+ punizione



P- estinzione



Conseguenze: meglio **R+** o **R-** ?



SPESSE I COMPORTAMENTI SICURI TENDONO AD ESSERE PUNITI



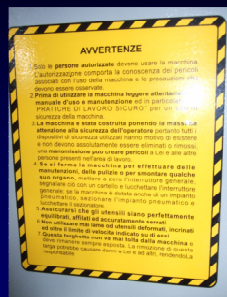
ESEMPI DI P+ NELLA SICUREZZA

- Il DPI pesa, ti fa sudare, perdere tempo, è poco confortevole ..
- Seguire le procedure di sicurezza allunga i tempi di esecuzione (*soprattutto in contesti dove c'è fretta*)



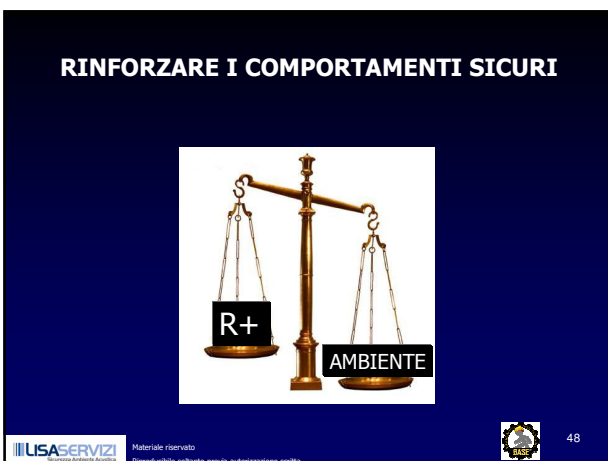
C - Conseguenze : P +

Nel lavoro : la burocrazia è punitiva!









ESTINZIONE DEI COMPORTAMENTI DI SICURI

- Spesso i comportamenti sicuri **non ricevono rinforzi "naturali"** dall'ambiente..., ma delle **Punizioni**
- Quindi il comportamento sicuro **si Estingue...** in assenza di **Rinforzi**

ESTINZIONE DEI COMPORTAMENTI DI SICURI

- L'organizzazione **deve** dotarsi di un **sistema organizzato di conseguenze per R+** i comportamenti sicuri fino a un livello elevato e stabile.
- Pensare che un lavoratore resti in sicurezza nel tempo perché ha avuto una formazione iniziale è una **illusione**

I COMPORTAMENTI DI SICUREZZA

- **NB: anche il comportamento di rinforzare +/-punire i lavoratori deve essere rinforzato,** altrimenti anch'esso si estingue
- **Regola d'oro:** dare più R+ che P+ (rapporto indicativo >4:1)

IL PROTOCOLLO B-BS

Strumento di eccellenza per impostare una gestione della sicurezza basata sulle leggi scientifiche del comportamento e "performance based".

E' un protocollo SCIENTIFICO



La B-BS è integrabile con altri schemi.

La B-BS non è in conflitto con i SG, ma è uno strumento (tool), per aiutare la loro implementazione.

La B-BS non è un "altro" SG.

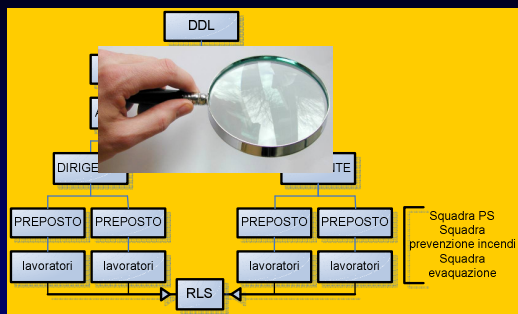
B-BS e SGS sono compatibili



ESEMPIO INTEGRAZIONE B-BS SGS

- Procedura di **segnalazione** dei mancati infortuni.
- **Senza approccio comportamentale (R+ delle segnalazioni) non funziona.**

L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DEI COMPORTAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



L'INTERAZIONE GERARCHICA nell' **OTTICA COMPORTAMENTALE A-B-C**

- La gestione dei rapporti tra persone (DDL, preposti, lavoratori...) è fondamentale per la sicurezza.
- Le **interazioni tra persone** sono **comportamenti** quindi e si applica: A-B-C.

L'INTERAZIONE GERARCHICA VISTA IN OTTICA COMPORTAMENTALE A-B-C

I "capi" devono dare i giusti **antecedenti** e **conseguenze** per aumentare i comportamenti sicuri ed estinguere quelli a rischio.

➤ La B-B-S fa anche questo in modo organizzato

Le checklist

Cos'ha fatto il Gruppo di Progetto x realizzare le checklist?

Analizzato incidenti e infortuni

- ➔ Frequenza
- ➔ Gravità

Elencato i comportamenti a rischio

- ➔ che inducono all'infortunio

Elencato i comportamenti sicuri

- ➔ Che evitano l'infortunio!

Quali comportamenti sono elencati nelle checklist?

➤ Criteri di scelta:

- Rilevanza per la sicurezza
 - analisi documentale, affiancamenti, interviste e Gr di Prog
- Frequenza di accadimento



Le checklist

➤ Caratteristiche

- 2 tipi di comportamenti
 - Utilizzo di DPI
 - Comportamenti specifici delle attività
- Definizioni
- Parte dedicata alla trascrizione del Feedback

➤ Chi è l'osservatore

- Un collega (stessa squadra)
- Il capo squadra, il responsabile



Le checklist

➤ Quando fare l'osservazione

- Durante tutto il turno di lavoro
- Al *segnale* deciso
 - Casuale, inaspettato, silenzioso

➤ Come fare l'osservazione

- Fotografia istantanea
 - Leggo-Vedo-Scrivo, Leggo-Vedo-Scrivo...

➤ Per quanto tempo

- Pochi minuti... secondo la durata dell'attività



definizione

FeedBack (FB)

**Avere una informazione di ritorno
all' INDIETRO**

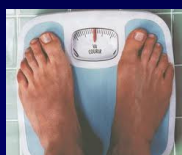


Perche FB è importante ?

**Perchè FB è un sistema di
regolazione che ci fa
modificare il
comportamento.**



esempi



EFFICACIA DEL FB

- **Informazione SPECIFICA**
- **Su performance sotto controllo della persona**
- **IMMEDIATO !**
- **INDIVIDUALE !**
- **Focus sul miglioramento**
- **Facilmente comprensibile**
- **Meglio su grafico**
- **Deve essere antecedente di R+**



Feedback: il commento sul posto



Quali feedback/commenti sul posto?

- **Feedback immediati**
 - Commenti sui comportamenti sicuri
 - Commenti sui comportamenti insicuri
 - All'inizio: nessun commento!
 - Safety Leader: commenti negativi
- **Analisi funzionale**
 - Domandare perché del comp. insicuro



Osservatore : Tre passi per dare FB+

- **Descrivere il comportamento osservato**
 - "hai adottato diversi accorgimenti di sicurezza: i guanti e le scarpe..."
- **Discutere il potenziale effetto**
 - "in questo modo se anche... di certo tu..."
- **Ascoltare ciò che il lavoratore ha da dire**
 - Ev. annotare risposte che indicano il *perché* del comportamento (raro, per FB+)
 - Ev. concludere con una battuta positiva



Tre passi per dare Feedback correttivo

- Descrivere il **comportamento osservato**
 - "hai preso il filo a mani nude (senza guanti)"
- Discutere il **potenziale effetto**
 - "in caso di scivolamento rischi di tagliarti la mano"
- **Ascoltare** ciò che il lavoratore ha da dire
 - **Annotare risposte** che indicano il *perché* del comportamento ("ho dimenticato i guanti...")
 - Poi (in caso di **feedback correttivo**) specificare come si sarebbe dovuto agire diversamente



Criteri per erogazione R+

Esempi (1)

Livello	Criterio	Menu delle attività di riconoscimento o premi
1	Lavoratore che propone suggerimenti di sicurezza che vengono approvati per l'implementazione. Lavoratore che conduce riunioni di sicurezza. Lavoratore che partecipa allo <i>Steering Committee</i> .	Lettera al coniuge o ai familiari circa il contributo alla sicurezza Opportunità di partecipare alle presentazioni alla Direzione
2	Lavoratore che completa tutte le osservazioni previste nel mese Lavoratore che fornisce in un mese molti suggerimenti di sicurezza <i>Safety team</i> per la realizzazione di obiettivi importanti	Colazione preparata dal supervisore o dal Manager Lettera dal supervisore Barbecue preparato dal supervisore o dal Manager Pizza party Citazione nella Newsletter dell'impianto
3	Area che migliora il proprio indice di sicurezza (da osservazioni) Individui che completano tutte le osservazioni programmate per un trimestre. Area che soddisfa il suo obiettivo di sicurezza per un mese.	Comito speciale Pausa più lunga Cimbelie e caffè Opportunità per addestramento supplementare Lettera dalla Direzione Generale
4	Area che raggiunge il proprio obiettivo di sicurezza in un quadrimestre. Area che mantiene le osservazioni di sicurezza per un anno.	Discussione di Area con direttore di stabilimento L'opportunità di partecipare allo <i>Steering Committee</i> Tempo per discutere problemi con supervisione Buoni pasto
5	Area che mantiene il <i>Safety observation process</i> per un anno e i migliori indici medi di infortunio per il settore industriale Lavoratori che completano una alta percentuale di osservazioni per anno Lavoratori che forniscono il migliore suggerimento per la sicurezza dell'anno	Buono omaggio Tempo libero Assegnazione della mansuoni preferite Barbecue servito Cena con il coniuge al ristorante di propria scelta



ESEMPI DI MODELLI PROPRIETARI NON SCIENTIFICI MOLTO DIFFUSI

Si tratta di "metodi" sviluppati da qualche esperto molto diffusi anche in grandi aziende.

Non sono "scientifici", cioè non ne è dimostrata scientificamente l'efficacia da scienziati indipendenti.



METODI COMPORTAMENTALI NON B-BS : SUSAS (Safe and UnSafe Acts Discussions) by JOMC

- Osservare la persona mentre lavora x 10-15 minuti verificando se il comportamento ricalca quanto riportato in checklist (non comportamentale)
- Avvicinarsi alla persona e complimentarsi (R+) per i comportamenti corretti riscontrati nella osservazione
- Discutere di eventuali comportamenti non sicuri leggendo e commentando assieme una cartella rischi.



SUVA (ENTE SVIZZERO) : l'ispezione di sicurezza doc. 66087.i)

- Pianificare e preparare le ispezioni di sicurezza
- Informare i collaboratori
- Osservare i collaboratori sul posto di lavoro
- Parlare con i collaboratori
- Evidenziare i risultati ottenuti
- Attuare i controlli a posteriori



4. Parlare con i collaboratori

◆ **Lodare i comportamenti improntati alla sicurezza.**

In tal modo si comunica al collaboratore il proprio apprezzamento per un comportamento positivo rafforzandone i comportamenti e gli atteggiamenti sicuri.

◆ **Disapprovare i comportamenti scorretti**
Non dire niente significa approvare!

◆ **Chiedere al collaboratore perché si comporta in modo contrario alla sicurezza.**

Si potranno capire i motivi e le ragioni che lo spingono a comportarsi in tale modo. Si badi bene a non interpretare i comportamenti scorretti come semplice manifestazione di pigrizia. In molti casi il dialogo è la chiave che porta a interventi di miglioramento concreti.

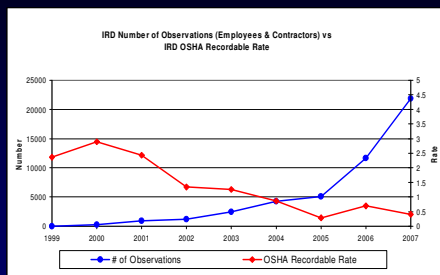
◆ **Valutare insieme con il modo per lavorare sicuro.**
Il collaboratore che sente apprezzato professionalmente e coinvolto seriamente nei processi si impegna maggiormente della sicurezza in azienda. Si discute direttamente a proposito della sicurezza sul lavoro.

5. Evidenziare i risultati

Fissare nel modo più opportuno osservato e rilevato (la figura è un esempio). In tale modo sarà più facile da ricordare e potrà

- illustrare i risultati ottenuti in occasione di riunioni di lavoro con i collaboratori
- pianificare e attuare le misure di miglioramento
- programmare i controlli di sicurezza
- riconoscere dove vi è bisogno di miglioramento

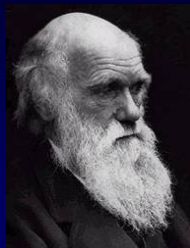
BBS: Number observations and recordable injury incidents



IN SINTESI DOBBIAMO CAMBIARE IL NOSTRO PUNTO DI VISTA

“Non è la più forte delle specie che sopravvive, Ne la più intelligente ma quella più reattiva ai Cambiamenti”

Charles Darwin



rborghetto@bbs-base.com
rborghetto@lisservizi.it



www.aarba.it
www.behaviorbasedsafety.it
www.behaviorbasedsafety.eu



Materiale riservato
Riproducibile soltanto previa autorizzazione scritta



79 79
