

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?