



MASTER SICUREZZA

# La gestione della sicurezza basata sui comportamenti

Dott. Marco Girardi

Trento  
29 Aprile 2010

## Il problema della sicurezza

### INFORTUNI DENUNCIATI INAIL IN ITALIA

2007: circa 913.000

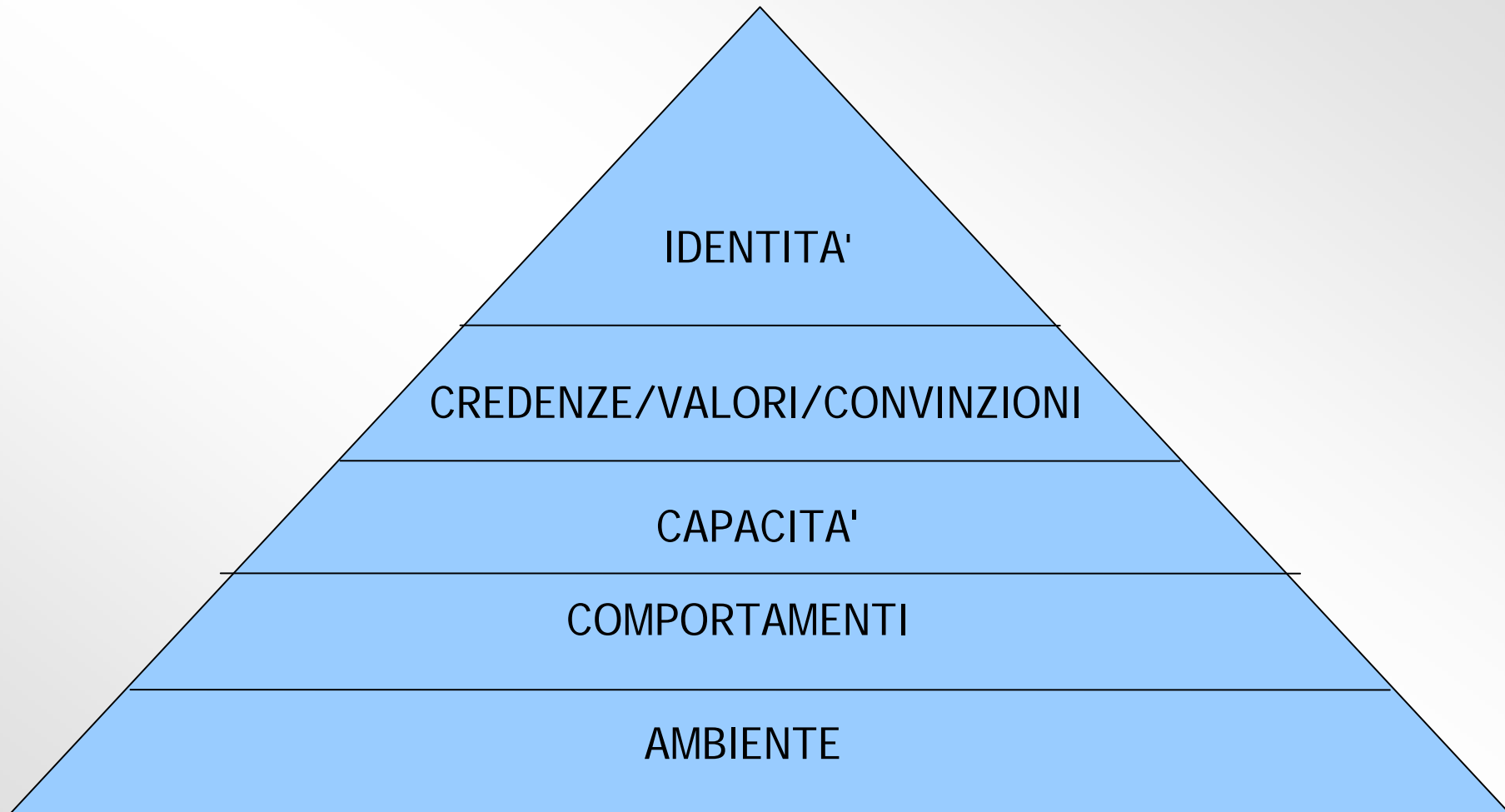
2008: circa 875.000

Oltre l'80% degli infortuni dovuti a comportamenti non sicuri

Il problema principale della sicurezza sembra essere legato al mettere in atto comportamenti sicuri

Protocollo di intervento per la gestione della sicurezza basato sui comportamenti: Behaviour Based Safety (BBS)

## I livelli logici



## L'analisi comportamentale

WATSON (1875-1958): Comportamentismo: le condizioni ambientali hanno influenza sul comportamento (specificità situazionale: la somiglianza di condizioni ambientali evoca specifici comportamenti)

PAVLOV(1849-1936): Condizionamento classico: uno stimolo ( $S_c$ ), originariamente neutro, sollecita una risposta( $R_c$ ) grazie alla sua associazione ad un altro stimolo ( $S_i$ ) che provoca automaticamente la stessa risposta.

## L'analisi comportamentale

$Si \rightarrow Ri$     $Sc + Si \rightarrow Ri$     $Sc \rightarrow Rc$

Generalizzazione: la risposta condizionata ( $Rc$ ) si può associare anche a stimoli simili

Estinzione: se lo stimolo originariamente neutro ( $Sc$ ) viene ripresentato ripetutamente senza farlo seguire, almeno occasionalmente, dallo stimolo incondizionato ( $Si$ ) si assiste a un progressivo indebolimento dell'associazione

SKINNER (1904-1990)

Attenzione al processo

Risposta: è l'unità strutturale di base sulla quale è indagato e valutato il comportamento umano. Può essere semplice (salivazione alla vista del cibo) o complessa (soluzione di un problema matematico)

## L'analisi comportamentale

Vi sono due tipi di risposte:

- risposte elicitate da uno stimolo conosciuto (riflesso palpebrale in seguito a un soffio d'aria)
- risposte che non possono essere associate ad alcuno stimolo: risposte operanti (la causa sta nell'organismo stesso)

Rinforzo: evento (stimolo) che segue una risposta e ne aumenta la probabilità di verificarsi



## L'analisi comportamentale

SKINNER (1904-1990)

Il comportamento può essere controllato attraverso la scelta delle risposte da rinforzare e delle velocità con cui sono rinforzate: programmi di rinforzo.

Rinforzo negativo: rinforzi basati sulla "fuga da" o "evitamento" di stimoli spiacevoli La punizione è uno stimolo spiacevole che inibisce una risposta, tuttavia l'effetto è temporaneo e sembra essere di scarso valore nell'eliminazione di un comportamento.

## La valutazione del comportamento

L'approccio skinneriano è alla base del paradigma chiamato Valutazione del Comportamento in cui osservazione e valorizzazione di comportamenti specifici, legati a caratteristiche situazionali definite, sono i pilastri fondamentali

## La valutazione del comportamento

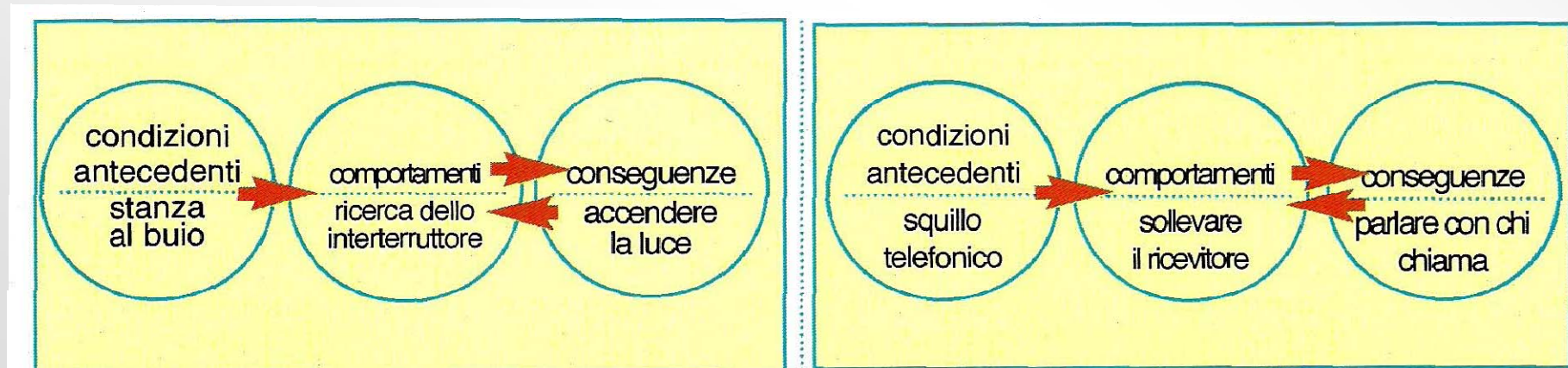
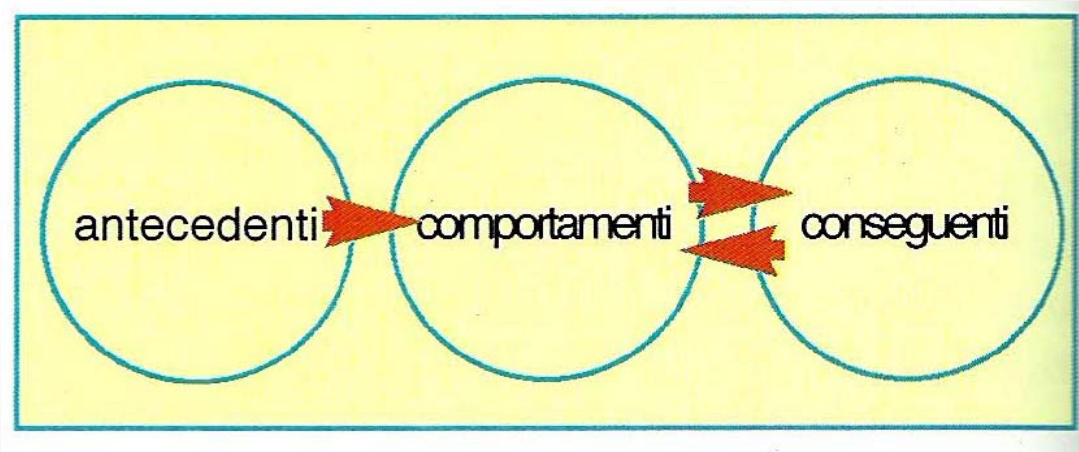
Valutazione del Comportamento:

- Identificazione di comportamenti specifici, chiamati comportamenti bersaglio o risposte bersaglio
- Identificazione di specifici fattori ambientali che elicitano, stimolano o rinforzano i comportamenti bersaglio
- Identificazione di specifici fattori ambientali che possono essere manipolati per alterare il comportamento

## La valutazione del comportamento

Tale approccio è stato anche indicato come Valutazione ABC: si valutano le condizioni Antecedenti del comportamento (A), il comportamento- Behaviour (B) stesso e le Conseguenze del comportamento (C)

# La valutazione ABC



## Programmi sulla sicurezza tradizionali

Feedback informale sul rispetto delle procedure di sicurezza

Riunioni o formazione sulla sicurezza

Premi e riconoscimenti

Ispezioni e verifiche

Procedure scritte

Iniziative speciali (cartelli, informative, ecc)

## Problemi comuni ai programmi tradizionali sulla sicurezza

Il lavoratore può essere esposto a gravi conseguenze per aver segnalato degli incidenti

I premi per la sicurezza non sono correlati ai comportamenti sul lavoro

La Direzione o lo Staff prendono tutte le decisioni concernenti i piani di sicurezza

L'Organizzazione ricorre alle punizioni per reprimere i comportamenti a rischio

## Il problema delle sanzioni

La sanzione ha, solitamente un effetto immediato nel reprimere il comportamento a rischio. Questo induce a farne ampio utilizzo.



## Il problema delle sanzioni

Tuttavia, a lungo andare, il sistema punitivo porta con sé delle problematiche:

- La punizione deve essere sempre dura e altamente probabile
- È efficace in presenza dell'agente punitivo
- Insegna spesso il comportamento sbagliato
- Nuoce alle relazioni interpersonali e diminuisce il coinvolgimento attivo
- Agisce in modo contrario alla filosofia della qualità
- È difficile da mettere in atto

## Il problema delle indicazioni sulla sicurezza

Spesso i cartelli e le indicazioni sulla sicurezza:  
Dicono che cosa dobbiamo fare  
Dicono che cosa non dobbiamo fare  
Utilizzano un linguaggio prescrittivo

INVECE

Noi non amiamo sentirci dire cosa dobbiamo fare o cosa non dobbiamo fare ma preferiamo sceglierlo da soli  
Il divieto di fare qualcosa suggerisce in realtà il comportamento vietato

## Il problema della sicurezza: l'assuefazione al rischio

Fenomeno dell'assuefazione al rischio: un'elevata sicurezza di sé e delle proprie capacità è correlata alla perdita della paura di farsi male che normalmente induce un lavoratore ad operare in modo sicuro.

Duplici meccanismo:

Desensibilizzazione sistematica: l'esposizione graduale e prolungata ad uno stimolo inibisce l'effetto dello stimolo stesso

Schemi comportamentali: ognuno di noi opera secondo determinati schemi comportamentali che, col passare del tempo, diventano automatismi/abitudini

## Behaviour Based Safety (BBS)

L'approccio nasce a partire dagli anni '70 quando un gruppo di psicologi americani (tra cui: H.W. Heinrich, E. Scott Geller) mette a punto un protocollo per la sicurezza in azienda basato sul controllo del comportamento e in particolar modo sui principi del Comportamentismo (Valutazione ABC)

Le ricerche (Krause 1997) stimano una riduzione degli incidenti sul lavoro dopo l'applicazione del protocollo BBS che va da un 34% ad un 71%, con una media che si assesta tra il 54% e il 59%

## BBS: il “cuore” dell'approccio

Il protocollo si basa sull'assunto che ogni comportamento umano può essere descritto in termini di:

Stimolo antecedente (A)

Risposta comportamentale (B)

Conseguenze (C)

## BBS: il “cuore” dell'approccio

Agendo sulla variabile C in modo positivo o negativo è possibile inibire o rinforzare un determinato comportamento anche se il rinforzo positivo si dimostra maggiormente efficace rispetto a quello inibitorio.

## BBS: il “cuore” dell'approccio

In modo particolare ciò che interessa è rilevare:

Comportamenti: (togliere protezioni, nascondere un near miss, sollevare carichi in eccesso)

Risultati (infortuni, decessi, near miss)



## Le critiche alla BBS

Troppo complessa e lunga da applicare

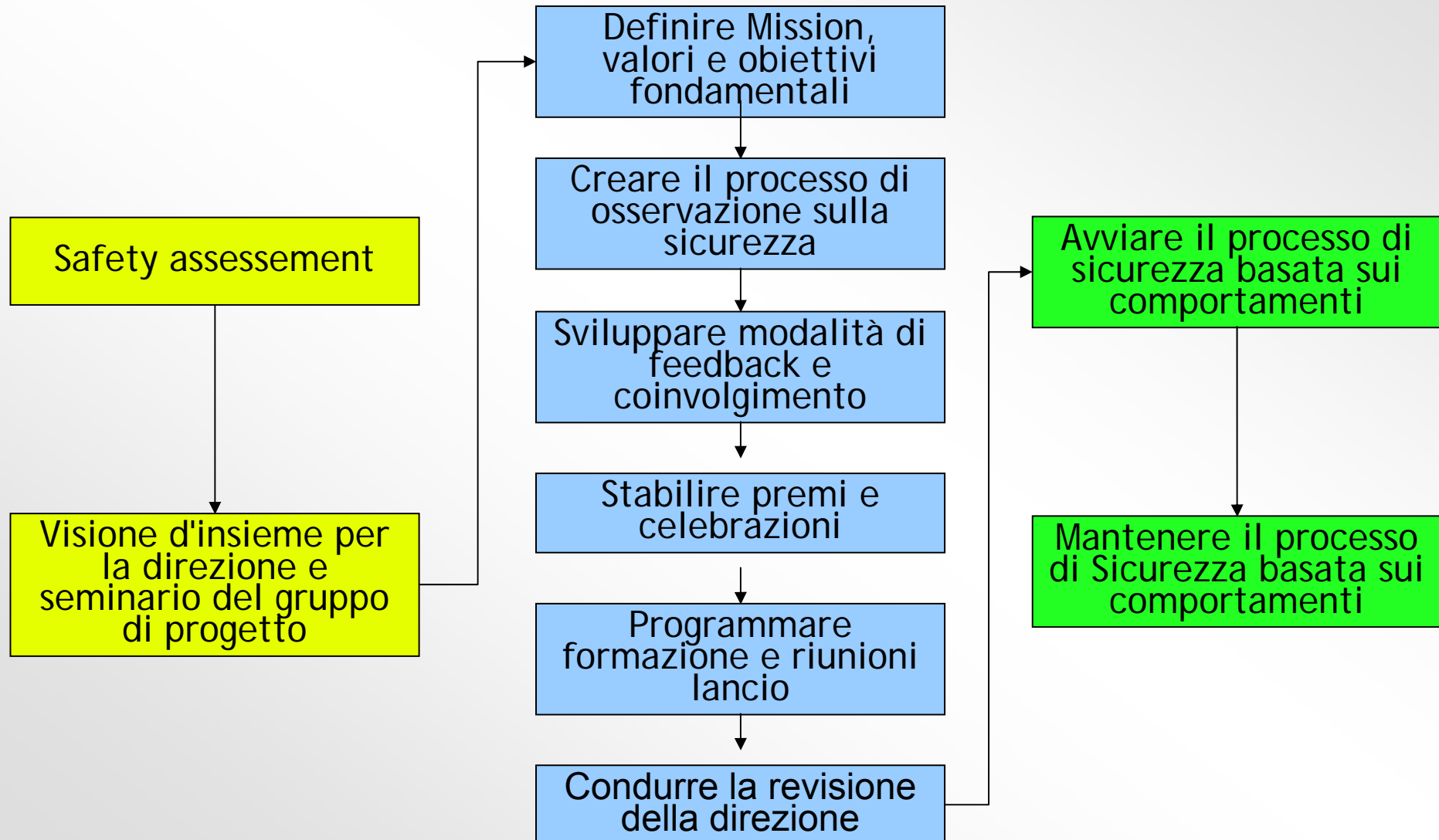
Troppo costosa

Isola la gestione della sicurezza invece di integrarla

La teoria su cui si basa (comportamentismo) è opinabile e non considera delle variabili che agiscono sull'uomo come i processi interni

Non vi sono evidenze sulla stabilità dei risultati ottenuti tramite i protocolli BBS

# BBS: il processo



## Prima di iniziare: creare Commitment e cultura sulla sicurezza

Cultura: insieme delle prassi comuni a un gruppo di persone generato da specifiche credenze, convinzioni e valori.

Commitment: è il coinvolgimento necessario affinché un progetto di BBS possa essere sostenuto e portato avanti nel tempo.

Per realizzare ciò è importante definire Mission e Valori. La cultura aziendale si rivela un elemento chiave per le prassi sulla sicurezza all'interno dell'organizzazione.

## BBS: gli elementi chiave del processo

Adozione di un nome "ad hoc" per il progetto

Basare il processo su gruppi di lavoro

Regolare osservazione delle attività

Verifica dei dati e problem solving

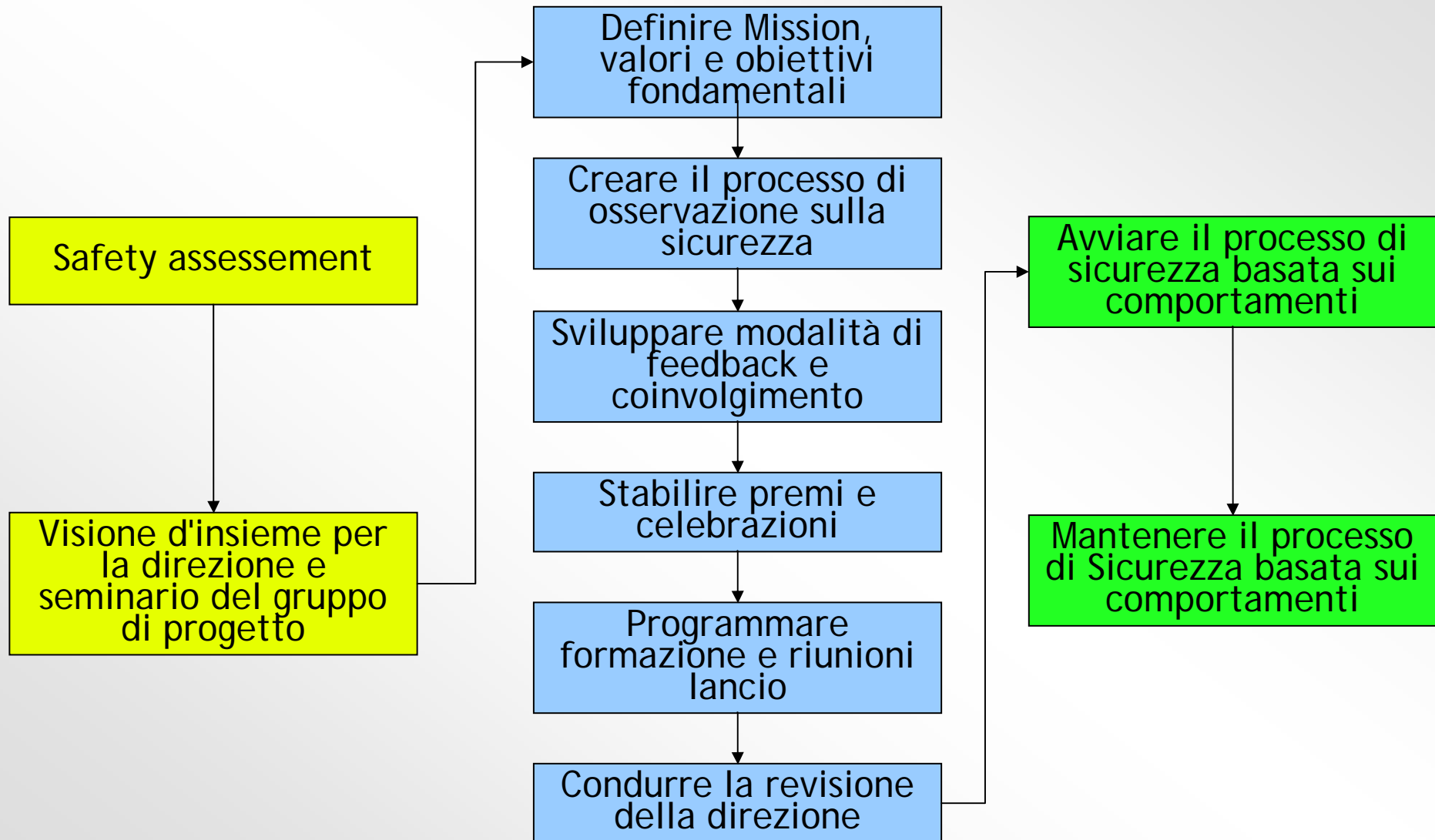
Riunioni di sicurezza

Riconoscimenti e celebrazioni

# BBS: i gruppi di lavoro

GRUPPO	CHI PARTECIPA	COSA PRODUCE
Gruppo di coordinamento	Direzione Aziendale (talvolta le RSU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atto costitutivo del gruppo di progetto</li> <li>•Approvazione e definizione dei piani del gruppo di progetto</li> <li>•Partecipazione attiva a supporto delle attività definite dal gruppo di progetto</li> </ul>
Gruppo di progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N rappresentanti dei lavoratori</li> <li>•Un esperto di sicurezza</li> <li>•Un rappresentante tecnico</li> <li>•Un rappresentante della Direzione Aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Assesment dell'organizzazione</li> <li>•Presentazione preliminare alla Direzione aziendale</li> <li>•Redazione di linee guida, modulistica e materiale per l'informazione/formazione</li> <li>•Valutazione dell'aderenza del processo al percorso previsto e revisione di procedure, modulistica e materiale informativo/formativo</li> </ul>
Comitato Direttivo	Come per il gruppo di progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conduzione di osservazioni e pubblicazione di analisi statistiche e dati rilevati</li> <li>•Risoluzione di problemi e costante manutenzione del processo</li> <li>•Definizione degli obiettivi di miglioramento</li> <li>•Sviluppo e attuazione dei piani di azione</li> </ul>
Gruppi per la sicurezza nell'area di lavoro	Supervisore/RLS/lavoratori che normalmente effettuano incontri sulla sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Partecipazione alle attività di osservazione</li> <li>•Definizione degli obiettivi di miglioramento</li> <li>•Implementazione di piani di azione appropriati per le proprie aree di competenza</li> </ul>

# BBS: il processo



## BBS: Safety Assessment

Con Safety assessment si intende lo studio dettagliato delle performance di sicurezza di una organizzazione e la misurazione dei comportamenti pratici attuati.

N.B.: non si tratta di una verifica ispettiva

Chi lo conduce:

Singolo responsabile o membro dello staff

Gruppo di progetto

Consulenti esterni



Obiettivi:

Identificare le iniziative in corso e sviluppare un piano fondato su queste iniziative

Acquisire informazioni dalle persone chiave

Identificare le aree e le attività ad alto rischio

Identificare bisogni formativi

Identificare i potenziali membri del gruppo di progetto

Creare il supporto gestionale per la realizzazione del progetto

Riassunto delle osservazioni e delle scoperte effettuate

Piano raccomandato per la costituzione dei gruppi

Suggerimento sui nominativi dei partecipanti al gruppo di progetto

Fasi preliminari per tutti gli stadi del progetto

Calendario dei tempi e stima dei costi

Analisi dei dati sulla sicurezza

Conduzione delle interviste

Osservazione di riunioni, visite ispettive e attività di sicurezza nelle aree di lavoro

Analisi delle informazioni e sviluppo del piano di miglioramento

Predisposizione del rapporto finale e della presentazione

### 1. Analisi dei dati sulla sicurezza

Revisione dei rapporti di sicurezza che riassumono i dati sugli incidenti

Revisione dei singoli rapporti sugli incidenti

Raccolta dei dati relativi ai costi per risarcimenti a persone e, se possibile, anche per danni alle cose a seguito degli incidenti

### 2. Conduzione delle interviste

Domande per le interviste:

Quali sono le attività più pericolose nella sua area?

Con che velocità le problematiche sulla sicurezza trovano una soluzione?

Quali miglioramenti o attività di gruppo sono attualmente in preparazione o in esecuzione?

Che tipo di addestramento ha ricevuto? E i suoi collaboratori?

## BBS: Safety Assessment Fasi del Safety Assessment

Le attrezzature sono costantemente sottoposte a manutenzione e utilizzabili in sicurezza?

Dirigenti e/o supervisori enfatizzano, in modo diretto e indiretto, l'importanza della produttività a scapito della sicurezza?

Chi dovrebbe partecipare al progetto di miglioramento per la sicurezza?

In che modo i lavoratori possono segnalare problematiche inerenti la sicurezza?

Nella sua area avvengono riunioni/incontri per la sicurezza?

### 3. Osservazione di riunioni, visite ispettive e prassi sulla sicurezza (ove possibile)

Le riunioni sono ben guidate?

I lavoratori partecipano a esercitazioni e discussioni?

La riunione prevede una revisione dei dati sulla sicurezza disponibili, del tasso degli incidenti?



Vengono discussi i near miss

Chi e come conduce le visite ispettive?

Cosa succede se un lavoratore viene osservato mentre mette in atto un comportamento non sicuro?

Come sono usati i dati delle ispezioni?

Osservazione sul campo di pratiche di lavoro sicure e non sicure

### 4. Analisi delle informazioni e sviluppo del piano di miglioramento

Osservazioni significative in merito ad attività di promozione della sicurezza presenti in azienda

Raccomandazioni sulle attività da implementare

Fasi di implementazione

Composizione del gruppo di progetto

## BBS: Safety Assessment Fasi del Safety Assessment

In alcuni casi può essere utile realizzare un'esperienza pilota in una specifica area caratterizzata da alto indice di incidenti e management determinato a sostenere un progetto di BBS.

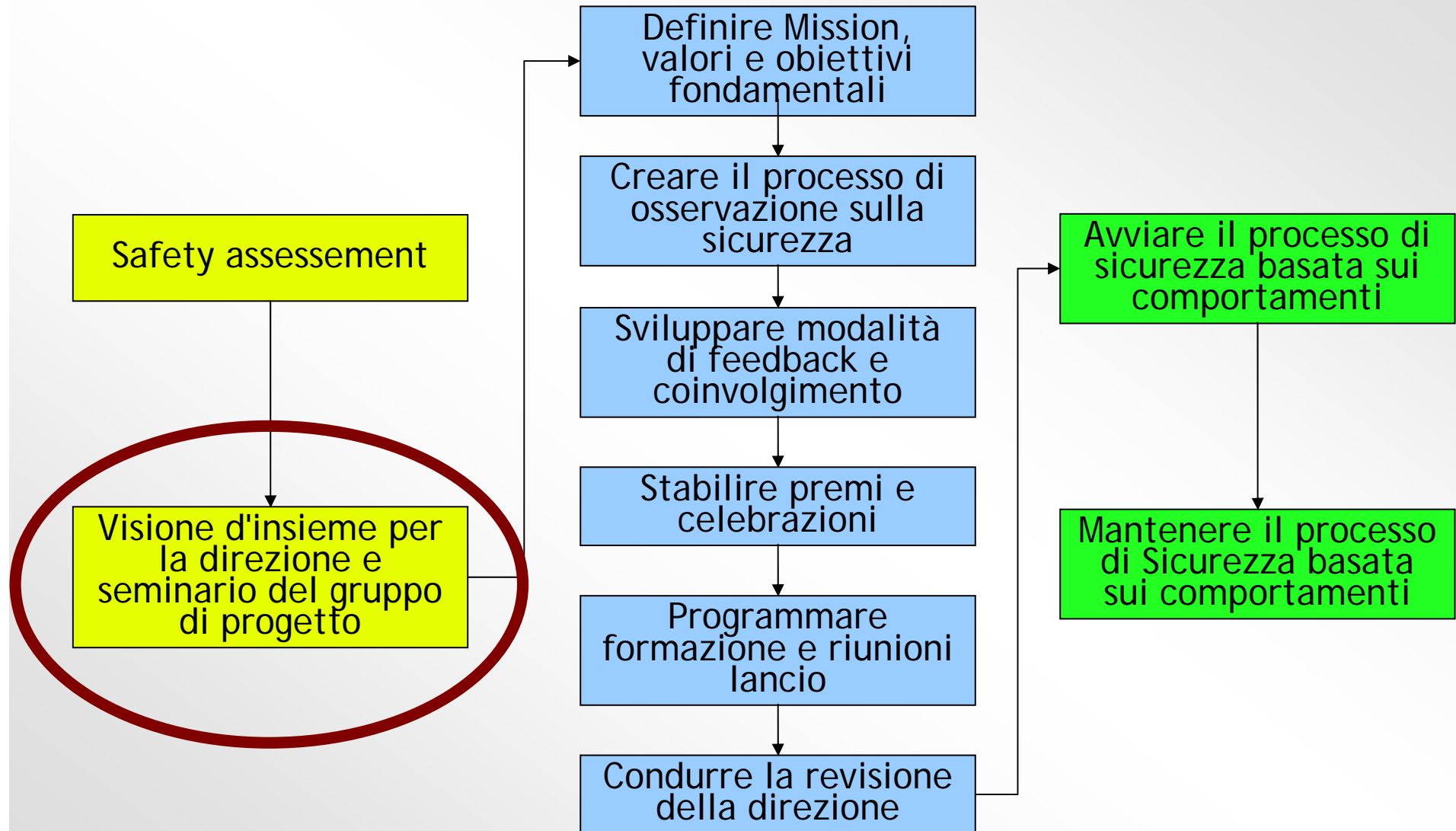
### 5. Predisposizione del rapporto finale e presentazione

- Linee guida per la stesura del report finale
- Introduzione e sommario
- Metodologia utilizzata per l'assessment
- I processi già in corso
- Riunioni di sicurezza
- Verifica ispettiva e osservazioni
- Premi per la sicurezza
- Attività gestionali

## BBS: Safety Assessment Fasi del Safety Assessment

- Analisi dei dati
- Raccomandazioni e suggerimenti
- Processi di gruppo
- Fasi di implementazione
- Identificazione precisa delle attività di sicurezza
- Creazione del processo di osservazione della sicurezza
- Feedback e coinvolgimento
- Premi per la sicurezza
- Soluzione dei problemi e miglioramento continuo

# BBS: il processo



## BBS: Visione d'insieme per la Direzione

La Visione d'insieme per la direzione consiste in un'attività di orientamento per l'alta dirigenza durante la quale sono presentati i miglioramenti previsti per le attività di sicurezza in vigore nell'azienda

## BBS: Visione d'insieme per la Direzione

Partecipanti:

Manager

Gruppo di progetto

Dipendenti

A seconda delle dimensioni delle organizzazioni si faranno una o più riunioni



## BBS: Visione d'insieme per la Direzione

Obiettivi:

Offrire una visione d'insieme degli elementi del processo di sicurezza comportamentale e delle ragioni della sua realizzazione

Assicurarsi che il management di linea abbia le competenze per collaborare nella fase di avvio del processo

Comunicare ai dipendenti la loro centralità nel processo e la loro possibilità di influenzarlo

## BBS: Seminario del gruppo di progetto

E' simile alla Visione di insieme per la Direzione ma comprende anche un training

Obiettivi:

Dare le necessarie conoscenze a tutti coloro che partecipano alla fase di progettazione

Costruire una migliore comprensione e il sostegno necessario da parte dei dirigenti e dei dipendenti

Raccogliere suggerimenti dai partecipanti

## BBS: Seminario del gruppo di progetto

Esempio di programma del seminario

Parte 1: le basi

I principi fondamentali della sicurezza

Analisi dei programmi di sicurezza tradizionali

Identificazione dei comportamenti

I nostri valori

## BBS: Seminario del gruppo di progetto

Parte 2: Visione d'insieme del progetto

Identificazione dei comportamenti sicuri

Osservazioni di sicurezza

Feedback e coinvolgimento

Programmi di riconoscimento

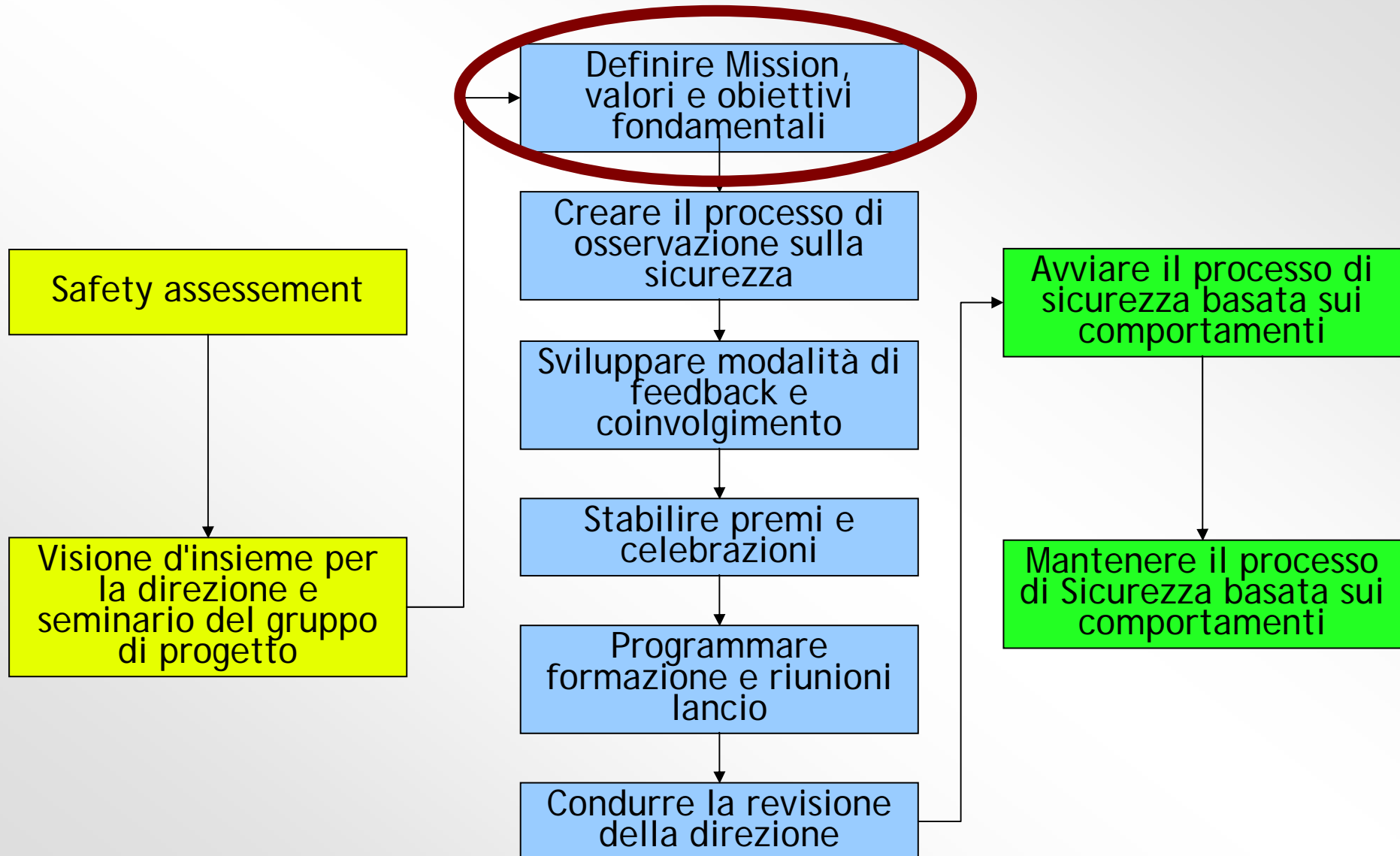
Mantenimento del processo

# BBS: Seminario del gruppo di progetto

## Parte 3: analisi comportamentale

Analisi della sicurezza secondo il paradigma ABC  
Indagine degli incidenti dovuti a comportamenti  
insicuri

# BBS: il processo



## BBS: Definire la Mission, i valori e gli obiettivi fondamentali

Prima di avviare il programma sulla sicurezza è necessario lavorare con il gruppo di progetto per definire l'obiettivo attraverso una dichiarazione di intenti

“Se vuoi costruire una nave, non radunare uomini per raccogliere il legno e distribuire i compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito”

A. Di Saint- Exupéry

## BBS: Definire la Mission, i valori e gli obiettivi fondamentali

Mission: per un'organizzazione è lo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre

Esempi di Mission legate alla sicurezza:

La qualità prima di tutto!

Essere i primi in sicurezza

Ogni giorno di lavoro a 0 infortuni



## BBS: Definire la Mission, i valori e gli obiettivi fondamentali

Un buon mission statement dovrebbe rispondere alle tre domande fondamentali:

Chi siamo?

Cosa vogliamo fare?

Perché lo facciamo?

## BBS: Definire la Mission, i valori e gli obiettivi fondamentali

Valori: dichiarazione o insieme di regole che dettano il modello di interazioni personali privilegiate da una cultura.

Possono riferirsi sia a concetti generali astratti sia a pratiche specifiche

## BBS: Definire la Mission, i valori e gli obiettivi fondamentali

Procedura per la definizione dei valori

Elencare le azioni che potrebbero influire sul processo di gestione della sicurezza

Individuare con esattezza le azioni

Trasformare le azioni in categorie di valori

Usare i valori per la progettazione del processo di sicurezza

Discutere dei valori durante l'incontro di lancio e nelle attività formative

Utilizzare i valori come criteri di giudizio

## BBS: Definire la Mission, i valori e gli obiettivi fondamentali

Esempi di valori comunemente individuati dal gruppo di progetto:

Preoccupazione per il benessere delle persone

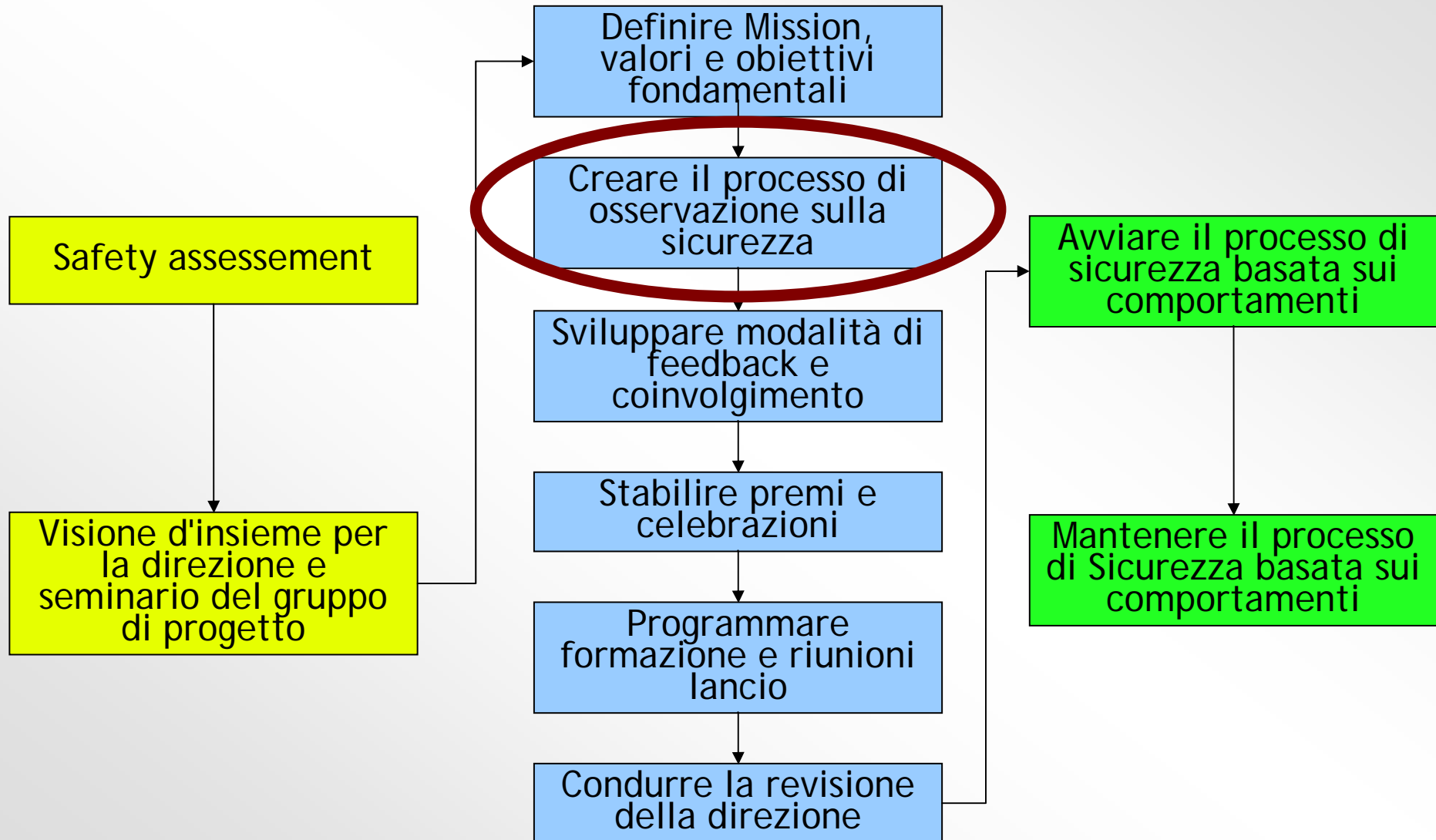
Comunicazioni aperte e sincere

Leadership personale

Lavoro di squadra e coinvolgimento dei lavoratori

Miglioramento continuo

# BBS: il processo



## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Punto cardine per l'efficacia di un processo di sicurezza basata sui comportamenti è l'osservazione regolare delle attività di sicurezza

Vantaggi:

Migliora il rispetto delle procedure di sicurezza da parte degli osservatori

Permette una migliore individuazione dei rischi

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Fornisce informazioni sull'efficacia del processo di sicurezza basata sui comportamenti

Costituisce la base per fissare gli obiettivi di miglioramento

Consente di esercitarsi a osservare le attività di sicurezza e a discuterne

Fornisce rinforzi sociali all'osservanza della prassi di sicurezza

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Le fasi per realizzare un processo di osservazione:

Analizzare gli incidenti e gli infortuni pregressi

Elencare le attività cruciali per la sicurezza

Redigere e rivedere le liste delle azioni di sicurezza

Sviluppare il processo di osservazione

Sperimentare la checklist e il processo di osservazione



## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

1) Analizzare gli incidenti e gli infortuni pregressi: analisi degli incidenti occorsi negli ultimi 3/5 anni e delle pratiche che li avrebbero evitati (anche near miss se possibile).

Obiettivi:

Identificare i comportamenti da inserire nelle checklist basati su frequenza e gravità

Stabilire se gli infortuni gravi si verificano durante attività di routine o straordinarie

Identificare gli esempi da inserire nelle checklist

Identificare il momento in cui è più probabile il verificarsi di infortuni

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

### 2) Elencare le attività cruciali per la sicurezza

Preparare la lista delle categorie di attività sicure partendo dalle categorie maggiormente responsabili di infortunio in passato

Selezionare i comportamenti relativi a ciascuna categoria ordinandoli partendo da quelli più critici

Confrontare le liste di reparti diversi per rilevare analogie e differenze

Regola pratica: compilare una lista sovrabbondante di attività di sicurezza per ciascun reparto o area, quindi vedere come si possono raggruppare

3) Redigere e rivedere le liste delle azioni di sicurezza

Linee guida per la progettazione della checklist:  
Abbreviare le voci della lista secondo i seguenti criteri:

Importanza ai fini della sicurezza

Frequenza delle attività

Osservabilità

Sovrapposizione ad altre voci della lista

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

N.B.: Non eliminare nessuna attività di sicurezza identificata per evitare infortuni gravi

Redigere le definizioni operative delle attività di sicurezza

Strutturare la checklist e indicare le istruzioni di compilazione

Regola pratica: le checklist non dovrebbero superare una facciata di foglio

3) Redigere e rivedere le liste delle azioni di sicurezza

Controllo della bontà di una checklist:

La checklist è più lunga di una pagina?

Tutte le voci sono chiare e specifiche?

Tutte le voci si escludono a vicenda?

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Le istruzioni sono chiare e precise?

E' previsto uno spazio per il nome dell'osservatore?

E' previsto uno spazio per registrare data e ora dell'osservazione?

Sono disponibili le definizioni operative per ogni voce?

Le definizioni prevedono esempi tratti dall'analisi degli infortuni pregressi?

### 4) Sviluppare il processo di osservazione

Stesura delle linee guida per il processo di osservazione secondo i seguenti criteri:

Chi conduce le osservazioni?

L'osservatore è volontario?

Gli osservati sono volontari?

L'osservatore annuncia l'osservazione?

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Qual è la frequenza delle osservazioni?

Quando saranno fatte?

Le osservazioni saranno fatte reparto per reparto o in tutto lo stabilimento?

Si osserverà un'area, un singolo lavoratore o specifiche lavorazioni?

Dove saranno reperibili le checklist e dove devono essere riconsegnate?



## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

### 4) Sviluppare il processo di osservazione

Feedback sull'osservazione:

L'ideale sarebbe, ove possibile, fornire il feedback delle osservazioni subito dopo la fine dell'osservazione stessa

Feedback a tre fasi:

Descrivere il comportamento osservato iniziando dalle operazioni eseguite correttamente e passando poi alle attività a rischio

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Discutere il potenziale impatto su lavoratore e collaboratori

Ascoltare ciò che ha da dire il lavoratore ed eventualmente fare una proposta precisa che puntualizzi cosa fare di diverso

Evitare domande retoriche o chiedere "perché"

Dare il feedback necessita di un addestramento specifico

5) Sperimentare la checklist e il processo di osservazione

Una volta fatti i passaggi precedenti si fa un test della checklist su una o più aree al fine di:

Mettere a punto la checklist e la procedura di osservazione in modo da renderla snella

Garantire l'affidabilità della procedura di osservazione

Sviluppare i dati di partenza per ogni checklist

5) Sperimentare la checklist e il processo di osservazione

Affidabilità della checklist:

Sui dati rilevati da due differenti osservatori sulla stessa situazione calcolare:

$\% \text{ affidabilità} = \frac{\text{n}^\circ \text{ dati conformi}}{\text{n}^\circ \text{ dati conformi} + \text{n}^\circ \text{ dati non conformi}}$

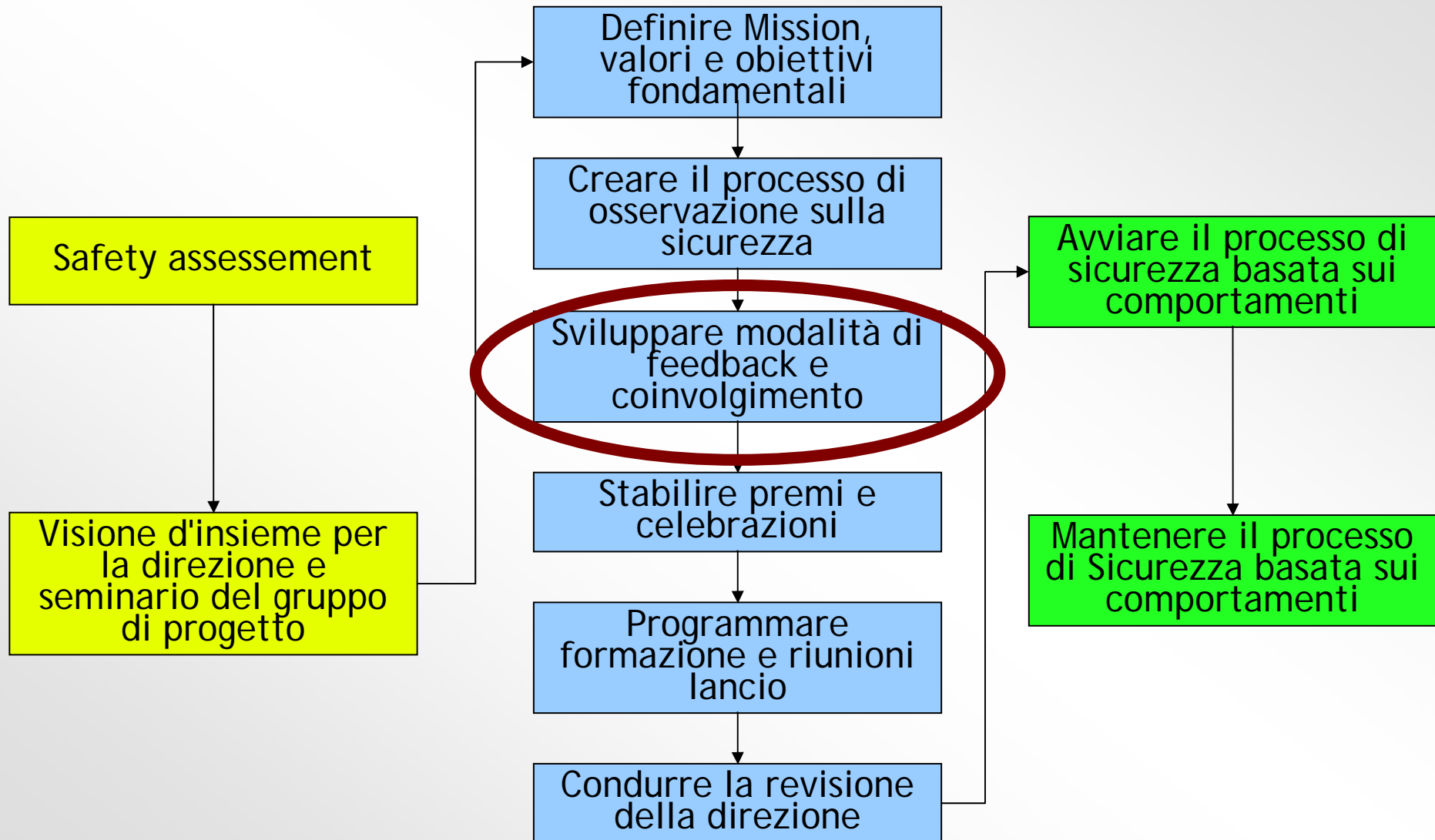
La % di affidabilità dovrebbe essere superiore all'80%

## BBS: Creare il processo di osservazione della sicurezza

Una volta completata la fase sperimentale ed effettuate le correzioni finali sia della checklist che della procedura il gruppo di progetto presenta il processo di osservazione al management

Questo incontro è importante per ottenere l'approvazione della Direzione all'implementazione del processo di osservazione

# BBS: il processo



## BBS: Sviluppare modalità di feedback e coinvolgimento

La letteratura evidenzia che esporre grafici di performance ha un impatto positivo sulla performance stessa

Due grafici è utile esporre:

% di sicurezza ricavata dalle osservazioni

% di osservazioni completate settimanalmente

Alternativa: % di sicurezza per ogni attività elencata nella checklist

## BBS: Sviluppare modalità di feedback e coinvolgimento

Fissare gli obiettivi di miglioramento:

Il gruppo di progetto detta le linee guida per stabilire gli obiettivi di miglioramento basati sui dati delle osservazioni

L'ideale è che siano i lavoratori ad individuarli (miglioramento % sicurezza nella propria area)

E' importante stabilire anche la tempistica per il raggiungimento dell'obiettivo

A volte è opportuno fissare obiettivi di miglioramento concentrandosi su alcune attività

Molte volte è il comitato direttivo che fissa gli obiettivi di miglioramento

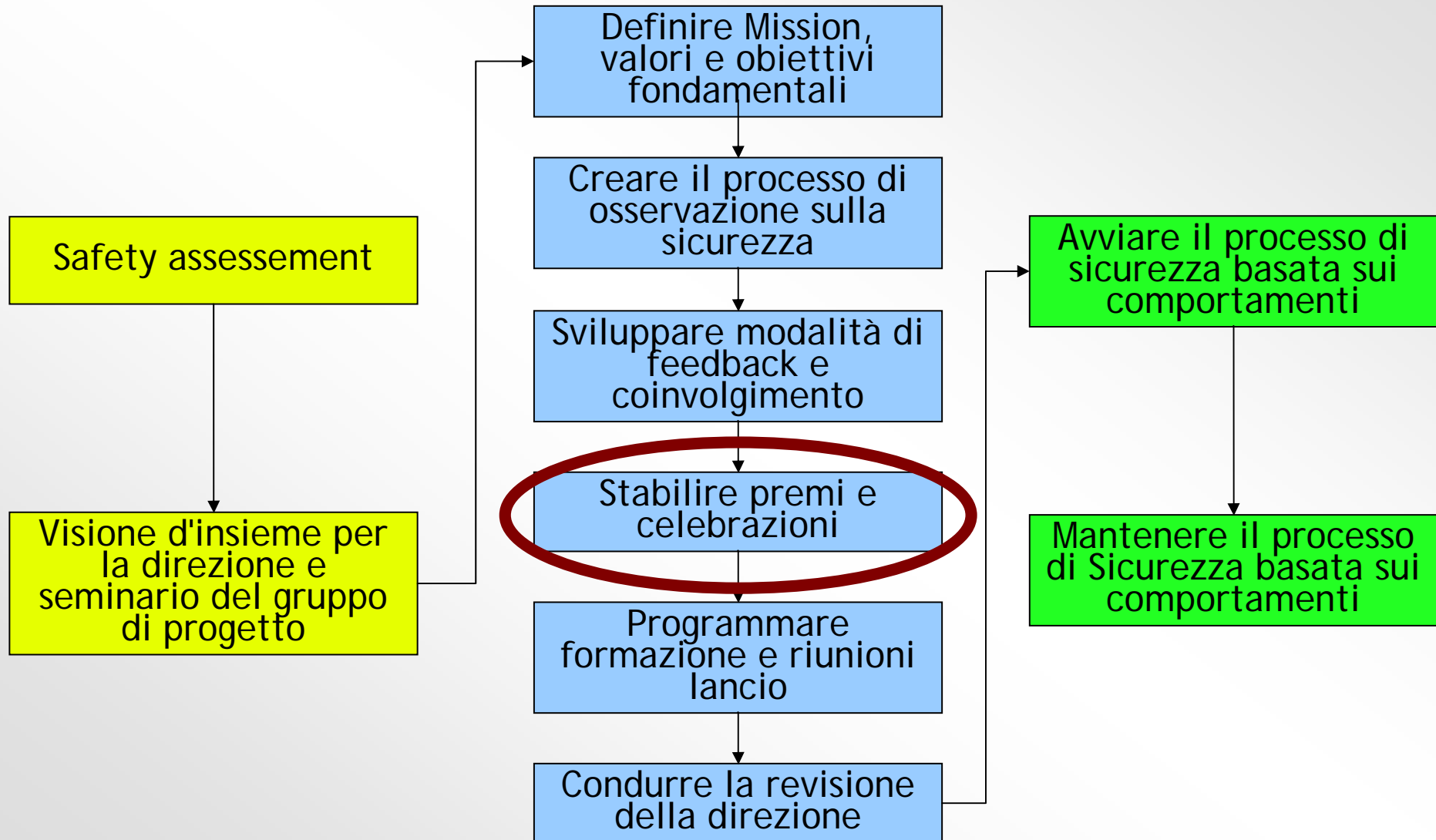


## BBS: Sviluppare modalità di feedback e coinvolgimento

Una volta avviato il processo di osservazione è opportuno mirare a allargare il più possibile il numero di lavoratori coinvolti

Per fare questo si può utilizzare il metodo delle osservazioni congiunte.

# BBS: il processo



## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

I passaggi fondamentali:

- 1) Ideare un programma premi per la sicurezza
- 2) Sostenere il programma premi per la sicurezza
- 3) Erogare incentivi e compensi collegati al processo di sicurezza

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

E' sconsigliabile proporre un sistema premiante legato ad un periodo senza incidenti in modo particolare per due motivi:

Il riconoscimento è indipendente dal fatto che un lavoratore attui o meno comportamenti sicuri

Vi è uno scoraggiamento nella segnalazione dei near miss

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

I programmi premi per a sicurezza dovrebbero tenere in considerazione i seguenti aspetti:

Prevedere riconoscimenti legati all'adozione di comportamenti di sicurezza e per promuovere le attività relative al mantenimento del processo di sicurezza

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

Mantenere i riconoscimenti per la sicurezza di piccola entità (abbastanza importanti per incentivare la collaborazione ma non troppo rilevanti da indurre i lavoratori a fornire informazioni non corrette)

Accompagnare i premi da una chiara e precisa descrizione di ciò che è stato fatto per ottenere il premio e da un'espressione di apprezzamento

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

Fasi dell'implementazione di un programma a premi su misura:

Definire i criteri per differenti livelli di performance (maggiore sarà il contributo alla sicurezza maggiore sarà il premio)

Identificare potenziali premi e forme di riconoscimento

Esaminare le preferenze del personale d'area

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

Associare celebrazioni e premi ai diversi livelli di performance

Pianificare il processo per la consegna dei riconoscimenti

Presentare al management il piano dei premi sulla sicurezza



## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

Possibili premi o riconoscimenti per la sicurezza:

Sociali: lettera del supervisore, lettera dell'alta direzione, nome della persona o gruppo esposto in bacheca, citazione nella newsletter aziendale, lettera al coniuge o familiari

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

Legati al lavoro: giro dell'azienda, compito speciale, training per svolgere una diversa mansione nell'area, corsi di formazione, assegnazione a mansioni preferite, partecipazione al comitato direttivo

Tangibili: cena/pizza di gruppo, buono omaggio, ricetrasmittenti, autoradio, lettore Mp3, Ipod, Monitor LCD, completo da campeggio, ecc. (l'ideale è che tale premi si collochino tra i 10/25 euro e i 250 per i risultati d'eccellenza)

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

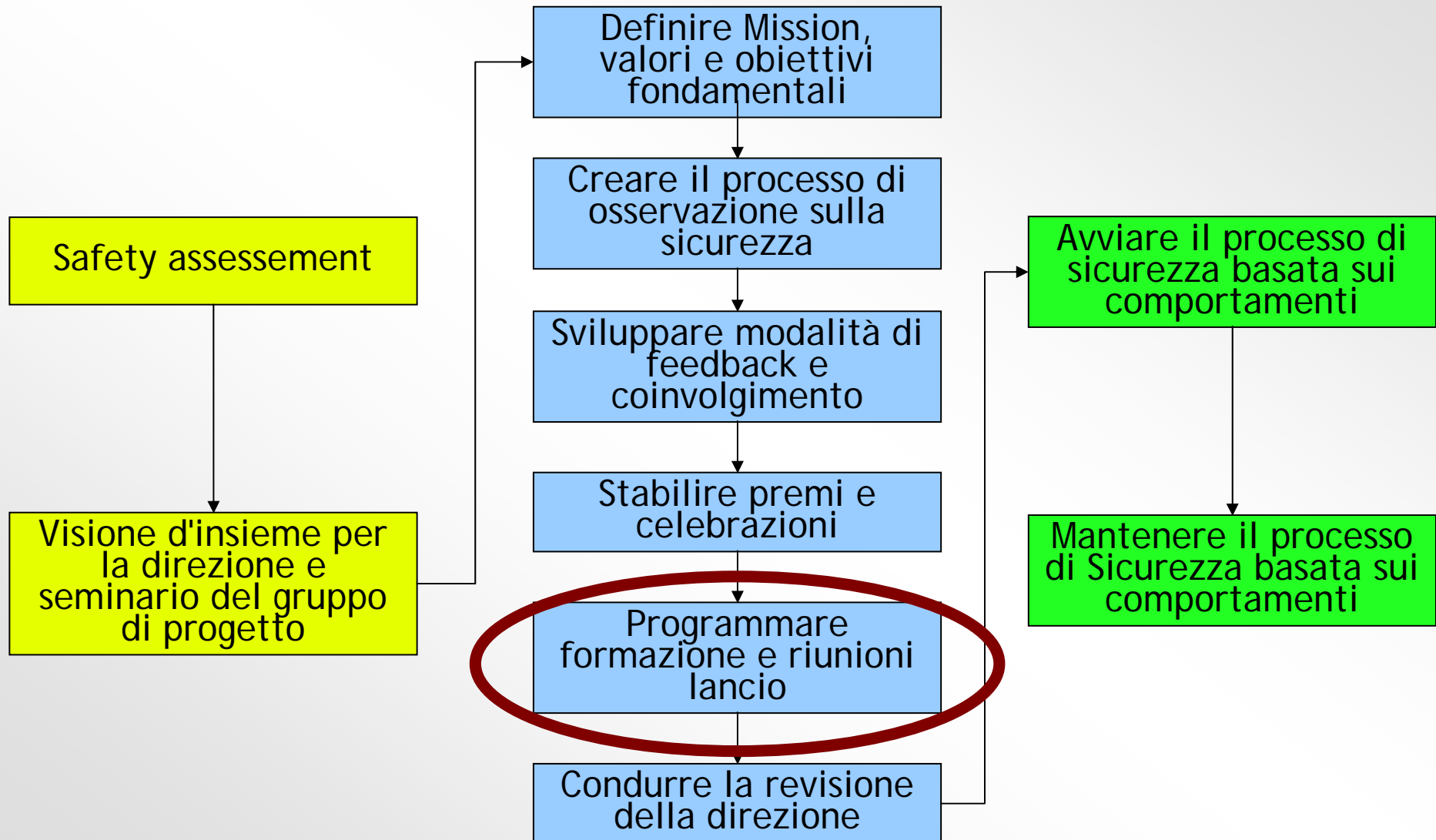
Livello	Criterio	Menu delle attività di riconoscimento o premi
1	<p>Un lavoratore ha proposto suggerimenti di sicurezza validi e poi applicati dal comitato</p> <p>Un lavoratore ha condotto le riunioni di sicurezza</p> <p>Un lavoratore ha partecipato al comitato direttivo</p>	<p>Lettera al coniuge o ai familiari</p> <p>Opportunità di partecipare alle presentazioni alla Direzione</p>
2	<p>Un lavoratore ha condotto tutte le osservazioni programmate per un mese</p> <p>Un lavoratore ha fornito molti suggerimenti di sicurezza durante il mese</p> <p>Safety team per la realizzazione di obiettivi importanti</p>	<p>Colazione/Barbecue preparato dal supervisore o dal Manager</p> <p>Lettera del supervisore</p> <p>Pizza</p> <p>Citazione nella newsletter dell'impianto</p>
3	<p>Un settore ha migliorato il proprio indice di sicurezza (da osservazioni)</p> <p>Un lavoratore ha condotto tutte le osservazioni programmate per un trimestre.</p> <p>Un settore ha raggiunto l'obiettivo di sicurezza mensile.</p>	<p>Compito speciale</p> <p>Pausa più lunga</p> <p>Brioche e caffè</p> <p>Opportunità per addestramento supplementare</p> <p>Lettera dalla Direzione Generale</p>
4	<p>Un settore ha raggiunto il proprio obiettivo di sicurezza del trimestre.</p> <p>Un settore ha condotto tutte le osservazioni di sicurezza programmate in un anno.</p>	<p>Discussione di Area con direttore di stabilimento</p> <p>L'opportunità di partecipare al Comitato Direttivo</p> <p>Tempo per discutere problemi con supervisione</p> <p>Buoni pasto</p>
5	<p>Un settore ha condotto tutte le osservazione di sicurezza per un anno e ha ottenuto i migliori indici medi di infortunio per il settore industriale</p> <p>Un lavoratore ha realizzato un'alta percentuale di osservazioni nell'anno</p> <p>Un lavoratore ha dato il migliore suggerimento per la sicurezza dell'anno</p>	<p>Buono omaggio</p> <p>Tempo libero</p> <p>Assegnazione della mansioni preferite</p> <p>Barbecue servito</p> <p>Cena con il coniuge al ristorante di propria scelta</p>

## BBS: Stabilire premi e celebrazioni

Può essere fatto anche un uso dei più tradizionali incentivi economici, soprattutto per direttori e supervisor, ma con le dovute cautele (l'obiettivo deve rimanere il mantenimento del processo sulla sicurezza e non il premio)

E' possibile inserire nelle schede di valutazione uno o più criteri di valutazione legati alla sicurezza

# BBS: il processo



## BBS: Programmare formazione e riunioni di lancio

E' importante, prima di iniziare il processo, che venga curata la formazione gli osservatori e che i lavoratori siano coinvolti nel processo che sta per iniziare attraverso delle riunioni di lancio dell'attività.

Obiettivi della formazione degli osservatori:

Comprendere e supportare il processo

Essere in grado di utilizzare la check list

Essere in grado di discutere durante le osservazioni

Esempio di programma della formazione per gli osservatori

Quadro d'insieme e introduzione

Il gruppo di progetto

Perché un approccio comportamentale

Cos'è il processo di sicurezza basata sui comportamenti

La checklist sulla sicurezza

Capacità e procedure di osservazione



Esempio di programma della riunione di lancio per i lavoratori (circa 15/20 lavoratori max.)

Conoscenza sul livello di coinvolgimento del gruppo

Obiettivi del sistema di osservazione

Processo per lo sviluppo del sistema di osservazione

Procedura di osservazione

Ruolo del management

Inizio delle osservazioni

Domande e discussione

Modalità didattiche per l'addestramento dei lavoratori coinvolti nell'implementazione del processo di sicurezza:

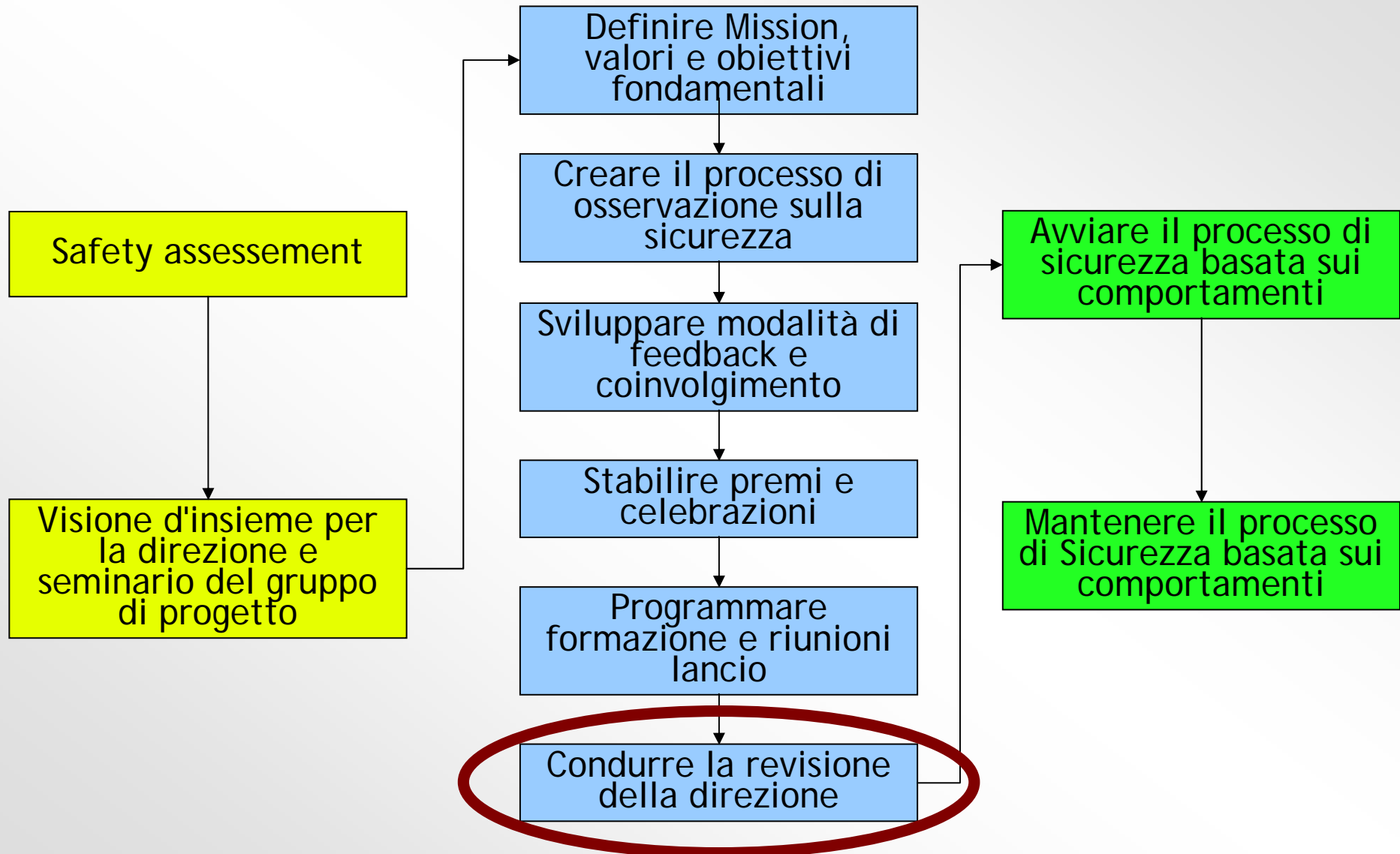
Addestramento individuale (parlare, mostrare, osservare e fornire feedback)

Affiancamento

Seminari

Filmati video o diapositive

# BBS: il processo



## BBS: Condurre la revisione della direzione

La revisione della direzione è uno dei passaggi più critici di tutto il processo

L'obiettivo di questa fase consiste nell'ottenere suggerimenti dalla direzione aziendale e l'approvazione del programma proposto dal gruppo di progetto

## BBS: Condurre la revisione della direzione

Esempio di programma per la presentazione alla direzione aziendale:

Presentazione dei membri del gruppo di progetto

Presentazione del progetto di implementazione del processo

Mission e Valori del gruppo di progetto

Presentazione generale del processo di osservazione (checklist, fasi nella conduzione delle osservazioni, discussione e feedback)

## BBS: Condurre la revisione della direzione

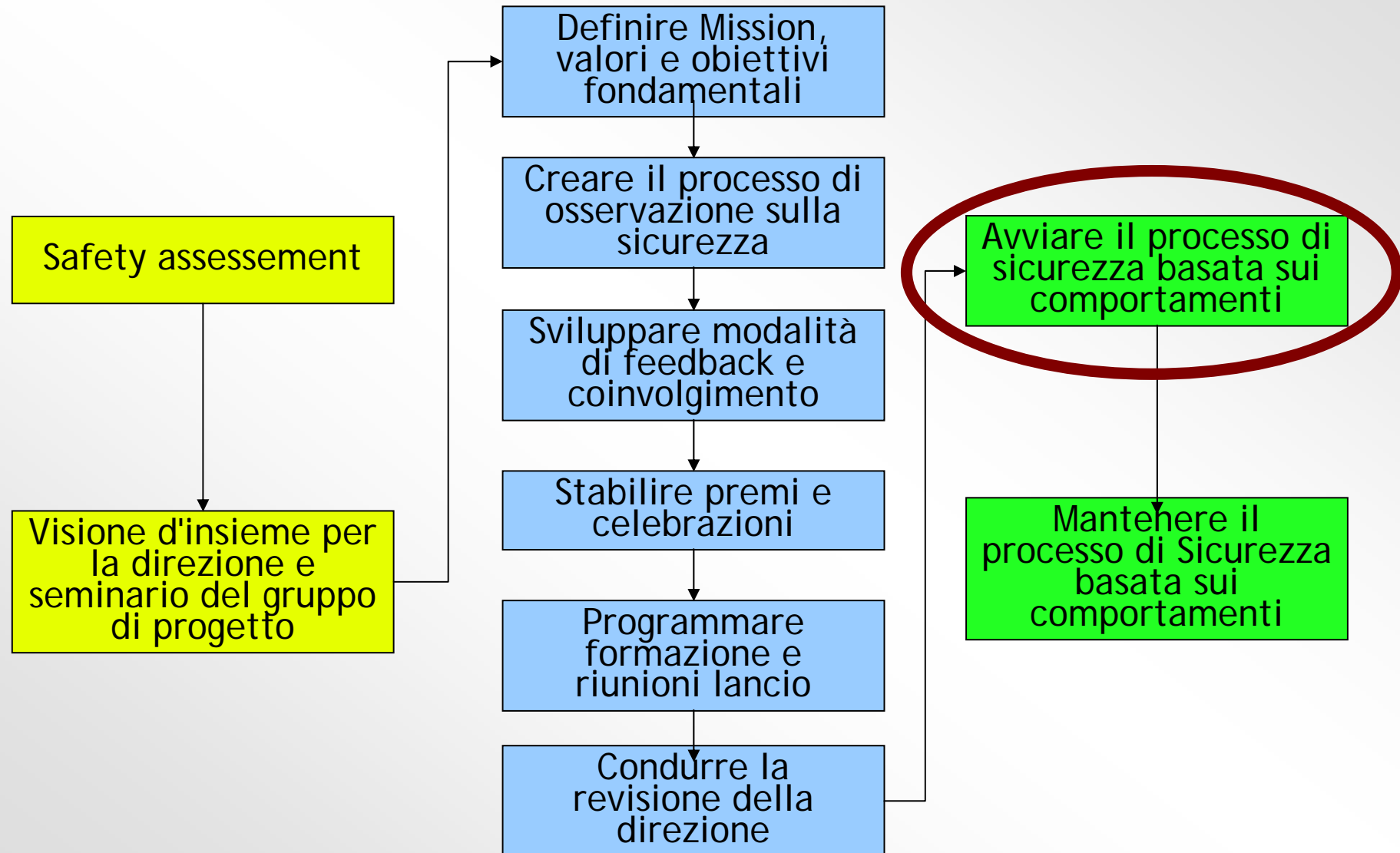
Raccolta e analisi dei dati delle osservazioni

Riunioni di lancio e addestramento degli osservatori

Riconoscimenti individuali e celebrazioni di gruppo

Conclusioni e richiesta di supporto

# BBS: il processo



## BBS: Avviare il processo di sicurezza

La responsabilità dell'attuazione finale del processo è del comitato direttivo

Può essere utile nominare il Responsabile del processo tra i membri del comitato direttivo

Il comitato direttivo può prendersi del tempo per creare consenso tra i lavoratori



## BBS: Avviare il processo di sicurezza

Attività del comitato direttivo:

Iniziare le osservazioni

Assicurarsi che i lavoratori sappiano condurre le osservazioni

Partire dai dati delle osservazioni per governare il miglioramento

Esporre i grafici dei dati sulla sicurezza

## BBS: Avviare il processo di sicurezza

Analizzare i dati delle osservazioni nelle riunioni sulla sicurezza

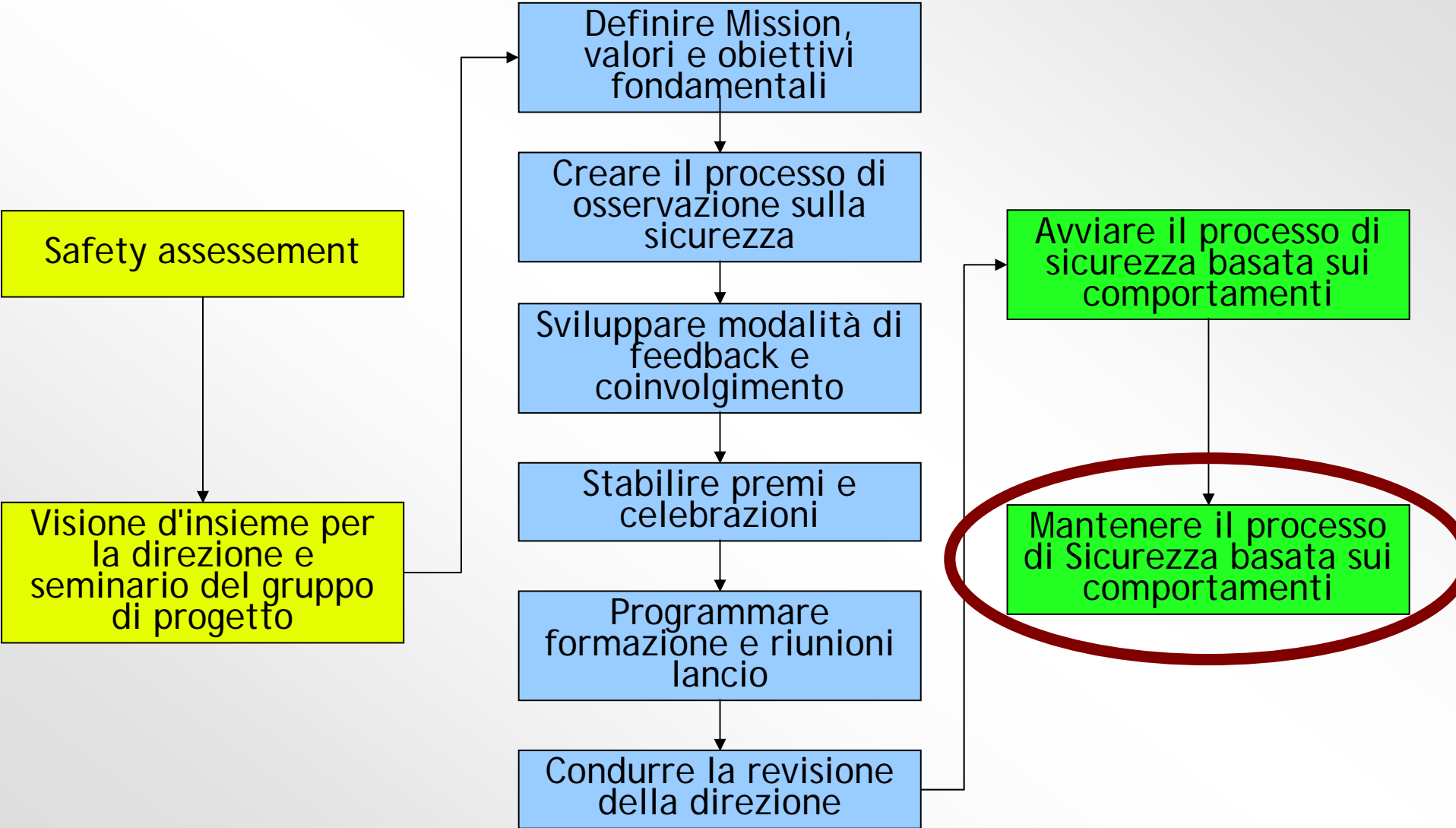
Fissare gli obiettivi di miglioramento

Sviluppare e implementare i piani d'azione

Comunicare mission e valori

Pianificare i riconoscimenti individuali e le celebrazioni di gruppo

# BBS: il processo



## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Il fulcro che consente il mantenimento del processo di sicurezza è ancora una volta il comitato direttivo

L'ideale sarebbe che tutti i membri del comitato direttivo siano i “paladini” del processo

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Attività giornaliere del comitato direttivo:

Ascoltare e capire i dubbi altrui sul processo di sicurezza

Chiedere consigli per il miglioramento del processo

Rispondere alle domande sul processo di sicurezza

Fornire feedback riguarda a:

Conduzione delle osservazioni

Osservanza delle pratiche sulla sicurezza

Allineamento dei comportamenti con i valori

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Attività settimanali del comitato direttivo:

Elencare gli osservatori e le osservazioni

Condurre le osservazioni

Preparare eventuali incontri sulla sicurezza:

Rivedere le checklist compilate

Identificare punti forti e deboli della settimana

Calcolare la percentuale di sicurezza per determinarne l'andamento

Elaborare un grafico su osservazioni e percentuale sicurezza

Discutere del programma

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Incontri del comitato direttivo

L'ideale per il comitato direttivo è incontrarsi una volta la mese per valutare la correttezza dell'applicazione del processo, controllando:

La percentuale delle osservazioni completate rispetto a quelle previste

L'accuratezza dei report

La frequenza di osservazione dei dipendenti

L'efficacia degli sforzi di osservazione

L'efficacia dei feedback

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Possibili problemi che possono insorgere nel corso del mantenimento del processo:

1) Il numero o percentuale delle osservazioni è sotto l'obiettivo

Soluzioni:

Assicurarsi che i supervisori e osservatori conoscano l'obiettivo

Aumentare feedback e riconoscimenti per chi completa le osservazioni

Verificare che i supervisori siano valutati sulle osservazioni completate nelle loro aree



## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Possibili problemi che possono insorgere nel corso del mantenimento del processo:

2) Dai dati emerge un trend negativo nella percentuale di sicurezza

Soluzioni:

Rendere maggiormente efficace la discussione sulla risoluzione dei problemi nelle riunioni settimanali

Discutere dei risultati e dell'impegno di migliorare le pratiche specifiche di sicurezza durante le riunioni

Rivedere i dettagli del processo di osservazione per migliorarlo (es: aumentare numero di osservazioni e lavoratori coinvolti)

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Possibili problemi che possono insorgere nel corso del mantenimento del processo:

3) Dai dati emerge un trend positivo della percentuale di sicurezza

Attenzioni:

Organizzare riconoscimenti o celebrazioni dei miglioramenti negli incontri di area sulla sicurezza

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Possibili problemi che possono insorgere nel corso del mantenimento del processo:

4) Qualche lavoratore è scettico sul processo

Soluzioni:

Verificare la loro partecipazione alla formazione o riunioni lancio

Coinvolgerli nelle osservazioni e nel comitato direttivo

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

Possibili problemi che possono insorgere nel corso del mantenimento del processo:

4) Molti lavoratori sono scettici sul processo

Soluzioni:

Assicurarsi che gli osservatori sottolineino anche gli aspetti positivi quando forniscono il feedback durante le osservazioni

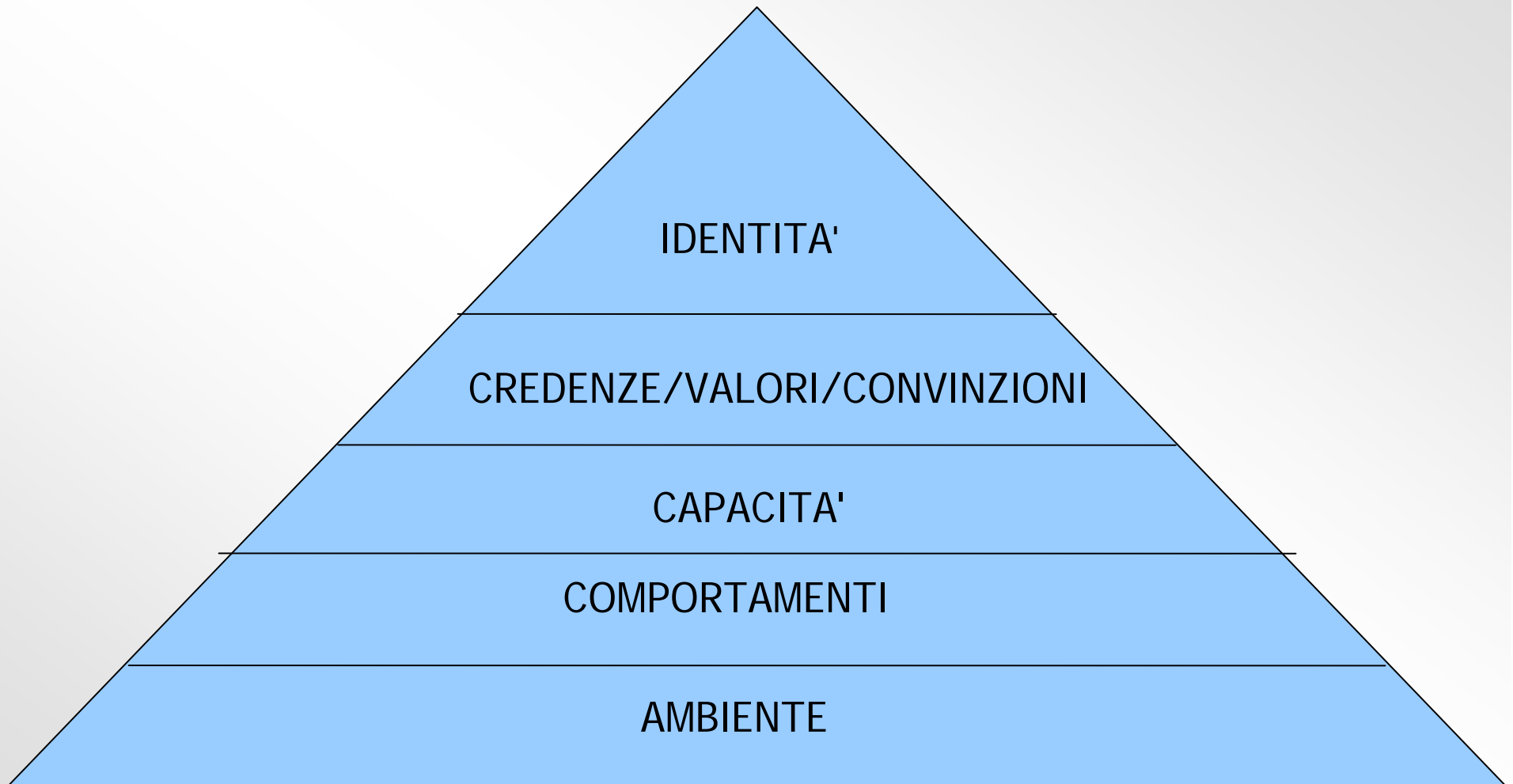
Verificare l'accuratezza dei dati sulle osservazioni

Aumentare l'uso di premi e riconoscimenti basandosi sulle linee guida fissate nella progettazione del processo di osservazione

## BBS: Mantenere il processo di sicurezza

- 1) Non esiste una ricetta pronta
- 2) Progettare e definire chiaramente il ruolo della Direzione
- 3) Massima partecipazione al progetto
- 4) A ogni area la sua checklist
- 5) Non burocratizzare i dati
- 6) Lezioni frontali solo in caso di necessità
- 7) Non mollare mai! Non escludere false partenze

# Un altro approccio: il lavoro su convinzioni, credenze e valori



## Un altro approccio: il lavoro su convinzioni, credenze e valori

Incidere su convinzioni, credenze e valori può essere un mezzo molto potente per ottenere comportamenti sicuri

Per fare questo è necessario lavorare in una duplice maniera:

Collegare il comportamento sicuro che si vuole ottenere a valori e credenze importanti per il singolo

Operare un cambiamento nelle convinzioni del lavoratore

## Un altro approccio: il lavoro su convinzioni, credenze e valori

Strategie per il cambiamento di convinzioni e credenze:

Mettere in discussione i riferimenti che sostengono la convinzione

“Agganciare” una nuova convinzione ad una convinzione strutturata già presente nella persona



## BBS: le competenze trasversali

Per mettere in atto un progetto di BBS sono richieste alcune competenze comunicativo/relazionali importanti per ottenere il successo.

In modo particolare:

Comunicazione/Ascolto

Motivazione

Leadership

Il processo comunicativo

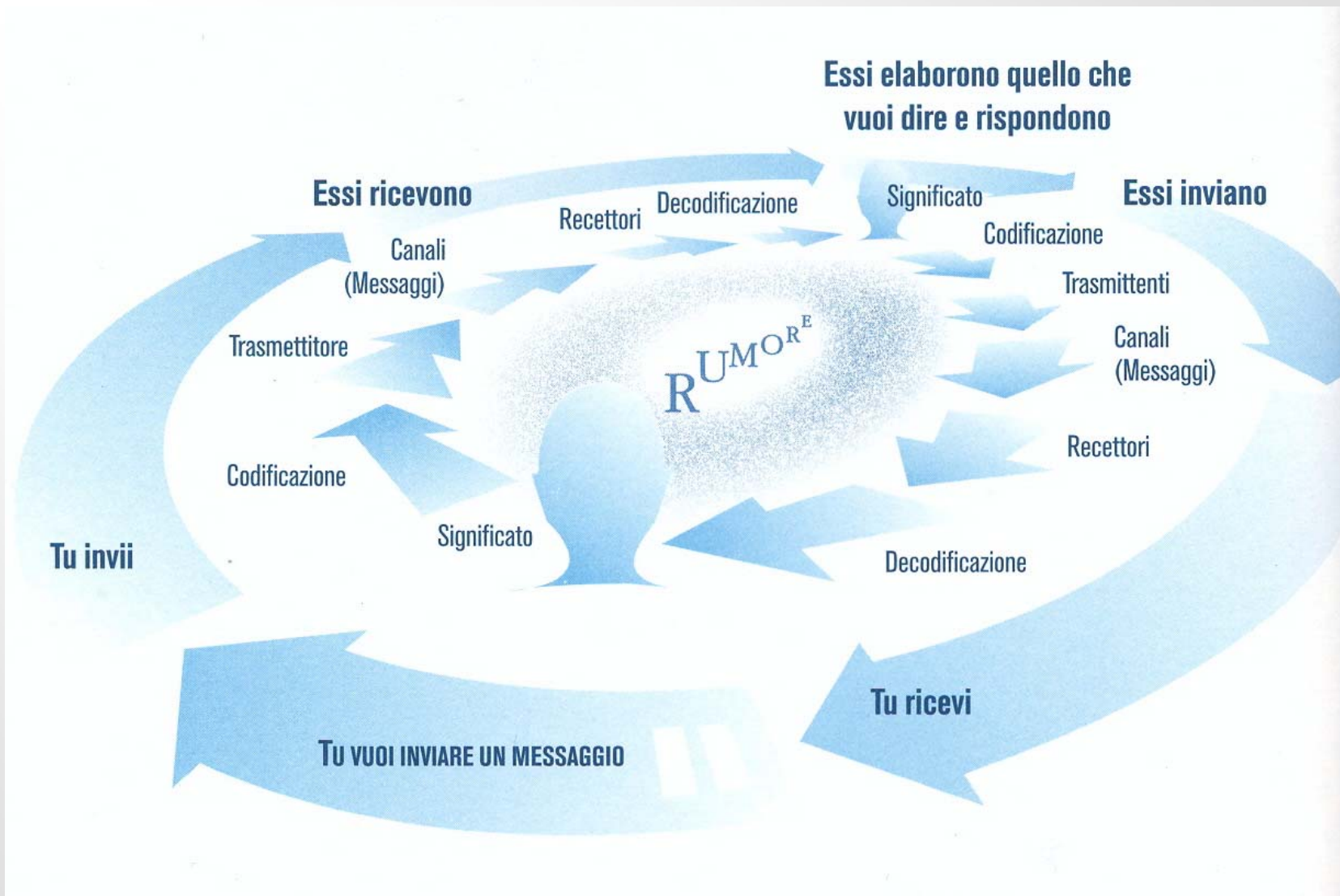
I principi della comunicazione

I livelli della comunicazione

# Comunicazione efficace

## 1. Il processo comunicativo

Il metodo BBS



# Comunicazione efficace

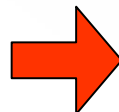
## 1. Il processo comunicativo

### EMITTENTE

Vuole comunicare **100%**



Riesce a comunicare **70%**



### RICEVENTE

Riceve **50%**



Capisce **20%**



Ricorda **10%**

#### Contesto e relazione

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione.

## Comunicazione efficace

### 2. I principi della comunicazione

Necessità della comunicazione

Non si può non comunicare.

Chiunque si trovi in una situazione di relazione è comunque la sorgente di un flusso informativo, indipendentemente dalla propria intenzionalità, dall'efficacia dell'atto comunicativo o dalla comprensione reciproca.

Efficacia come interpretazione

Il messaggio trasmesso è quello che viene compreso (interpretato) da chi ascolta

## COMUNICAZIONE EFFICACE

### 3. I livelli della comunicazione

Comunicazione verbale (V)

Comunicazione paraverbale (PV)

Comunicazione non-verbale (NV)



## Comunicazione efficace

### 3. I livelli della comunicazione

#### a. Comunicazione verbale

La comunicazione verbale coincide con ciò che è espresso tramite le parole utilizzate per veicolare il messaggio.

## Comunicazione efficace

### 3. I livelli della comunicazione

#### b. Paraverbale

Il paraverbale coincide con l'insieme dei messaggi associati alla voce ma che non sono parole:

Tono

Volume

Velocità

Melodia

Pause

...

## Comunicazione efficace

### 3. I livelli della comunicazione

c. Non verbale

Sono le informazioni trasmesse attraverso il corpo:

Mimica

Gestualità

Atteggiamento posturale

Prosemica

Elementi di fisiologia: tono muscolare,  
respirazione, colorito

L'incidenza di ciascuno dei tre livelli nell'esito di una comunicazione è il seguente:

Verbale  
7%

Paraverbale  
38%

Non verbale  
55%

Se voglio comunicare efficacemente devo innanzitutto comprendere qual è la mappa della realtà che appartiene al mio interlocutore: per capire l'altro è preferibile incontrarlo sul suo terreno.

La persona mi offre una serie notevole di informazioni, quasi del tutto inconsciamente e lo fa attraverso le parole ma soprattutto attraverso il tono, il timbro e il volume della voce e attraverso le componenti non verbali (gesti, postura, colorito della pelle, ecc.). La prima cosa da fare è dunque imparare ad osservare.

Per raccogliere e decodificare le informazioni, quindi per costruire la propria mappa, l'uomo si serve dei suoi cinque sensi: si guarda in giro, osserva, si crea delle immagini, ascolta ed discorsi, suoni e rumori, tocca le cose, avverte delle sensazioni dentro di sé, sente profumi ed odori, gusta dei sapori. Vista, udito, tatto, gusto e olfatto sono i nostri punti di contatto con l'esterno, le porte della percezione come le definisce Huxley: servono per ricevere gli innumerevoli segnali dall'esterno ma servono anche per l'elaborazione la propria esperienza interna e, in un secondo momento, esprimerla.

## Comunicazione efficace

### Ascolto attivo

Ascolto finto

Ascolto "a tratti", lasciandosi catturare da distrazioni, dall'immaginazione e comunque fidandosi dell'intuito che precocemente cattura le cose "importanti" tralasciando quelle meno importanti. Ascolto quindi passivo, senza reazioni, vissuto solo come opportunità per poter parlare.

Ascolto logico

Si ascolta applicando un efficace controllo del significato logico di quello che ci viene detto. L'attenzione sarà concentrata sul contenuto di ciò che viene espresso ed anche l'interlocutore potrebbe avere l'errata convinzione di essere stato capito.

Ascolto attivo empatico

Si cerca di capire il punto di vista dell'interlocutore, condividendo, per quello che è umanamente possibile, le sensazioni che manifesta. Si mostra, quindi, interesse e comprensione (*"sei importante, ho stima di te e riconosco, rispetto e condivido il tuo sentimento"*).

## Comunicazione efficace

### Ascolto attivo - feedback

- Comportamenti che promuovono l'attenzione al feedback:

#### Per chi parla:

- fornire dati, non opinioni
- confermare informazioni
- impiegare contributi degli altri
- sintetizzare per concludere
- sospendere le divergenze

#### Per chi ascolta:

- formulare domande specifiche
- lasciar parlare e concludere
- approfondire i fatti
- chiedere conferme sulle proprie percezioni
- apprezzare contributi utili



## Comunicazione efficace

### Ascolto attivo - feedback

- Comportamenti che ostacolano l'attenzione al feedback:

#### Per chi parla:

- confondere opinioni per dati certi
- seguire stereotipi o pregiudizi
- esprimere giudizi personali
- fornire consigli non richiesti
- proporsi di convincere ad ogni costo

#### Per chi ascolta:

- controbattere
- cercare autoconferme personali
- giustificare
- rinunciare al disaccordo
- subire informazioni errate

## I segreti della motivazione

- Positività
- Obiettivi
- Incentivi
- Leadership
- Lavoro di gruppo

COSA DEVE FARE UN CAPO PER PERMETTERE AI COLLABORATORI DI SVOLGERE AL MEGLIO IL LORO LAVORO (Prof. Renato Tagiuri - Harvard University - Boston)

Fa comprendere gli scopi del compito (missione, valori, linee guida)

Spiega in cosa consiste il compito del collaboratore

Si assicura di aver ascoltato le opinioni e le idee del suo collaboratore. Se ha delle esperienze utili, le condivide

Si assicura che la persona disponga delle risorse necessarie per svolgere il compito (informazioni, abilità, competenze, persone, impianti, fondi, autorità, potere, tempo, energia)

Fa comprendere i criteri utilizzati nella valutazione delle prestazioni; ciò che è considerato importante, le priorità, esclusi aspetti di etica

Si assicura che la retribuzione, gli incentivi ed altri benefici siano percepiti adeguati allo sforzo necessario

Offre feed-back (reazioni, valutazioni, opinioni) sull'andamento del lavoro (loda le buone prestazioni e offre aiuto per quelle carenti)

Ha cura (e lo dimostra) dei propri collaboratori, pur evitando di formare amicizie

Si assicura di meritare la loro fiducia. Ammette i suoi errori e quando non può mantenere una promessa, spiega il perché

Prende le decisioni che sono di sua competenza