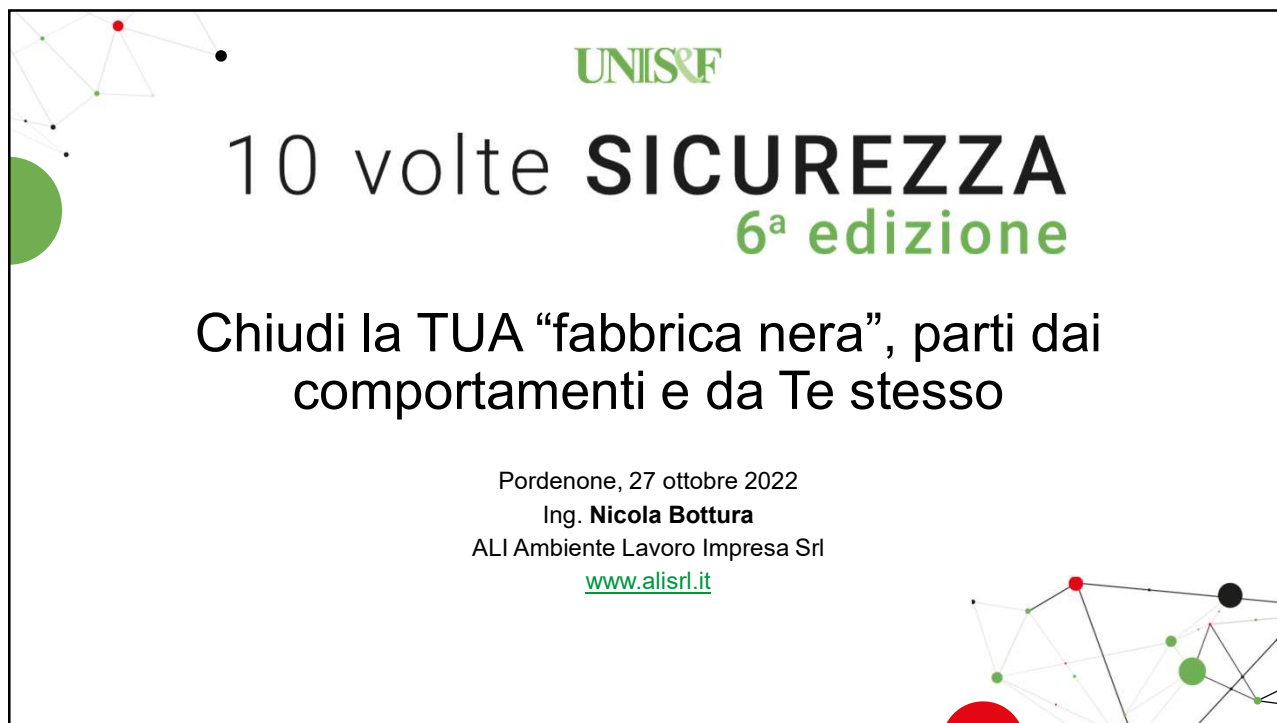


1

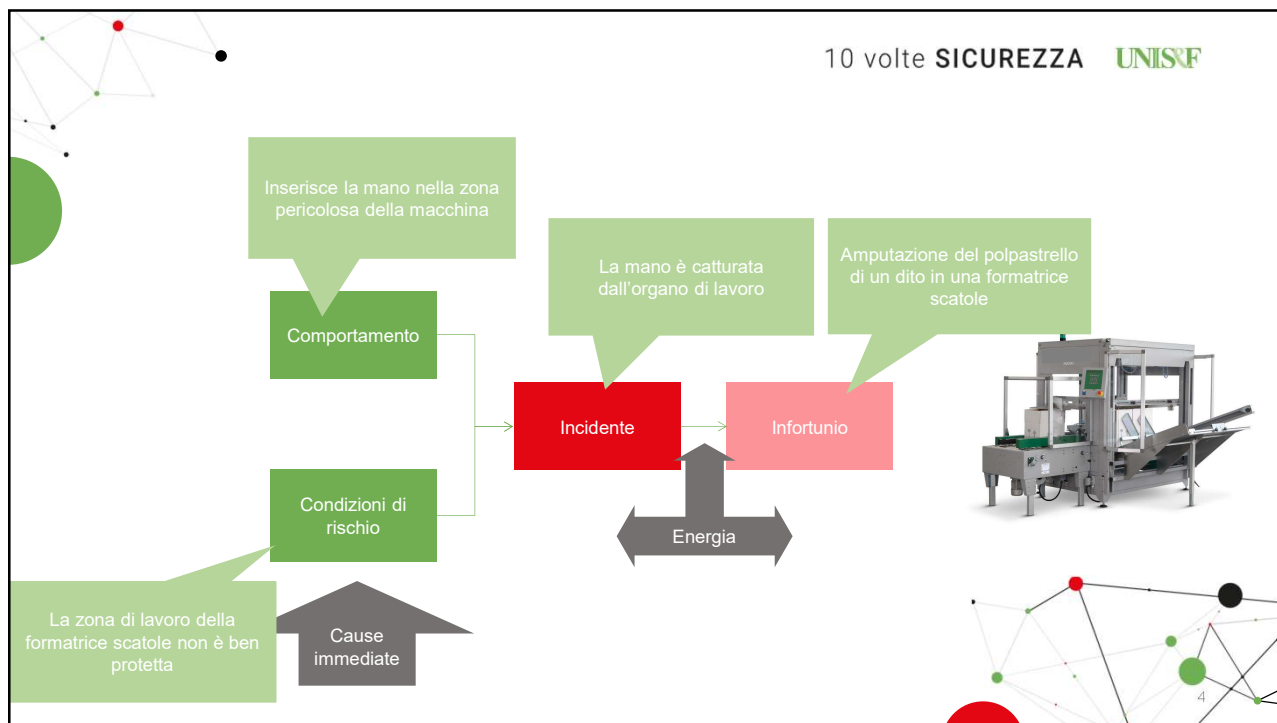


2

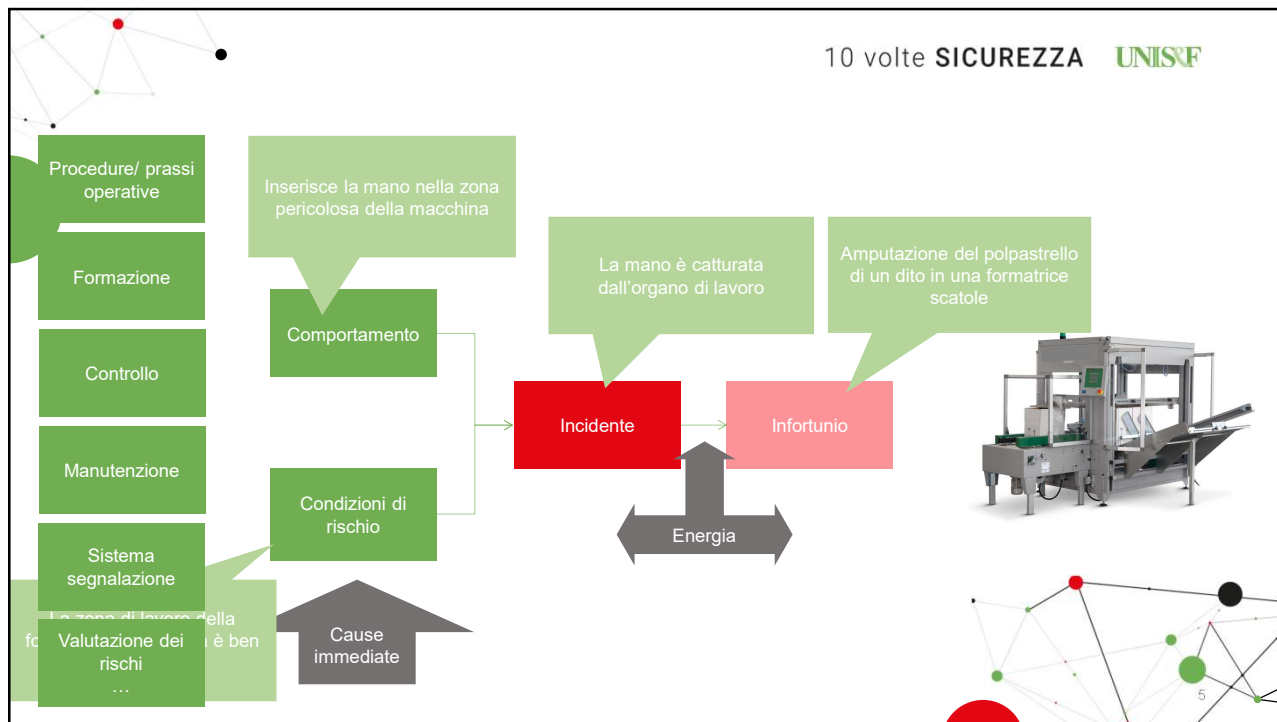
10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

- I "must have" per la prevenzione infortuni
- La misura oggettiva del cambiamento
- Atteggiamento e comportamento: che differenza c'è?
- La leadership e il coaching per costruire atteggiamenti sicuri

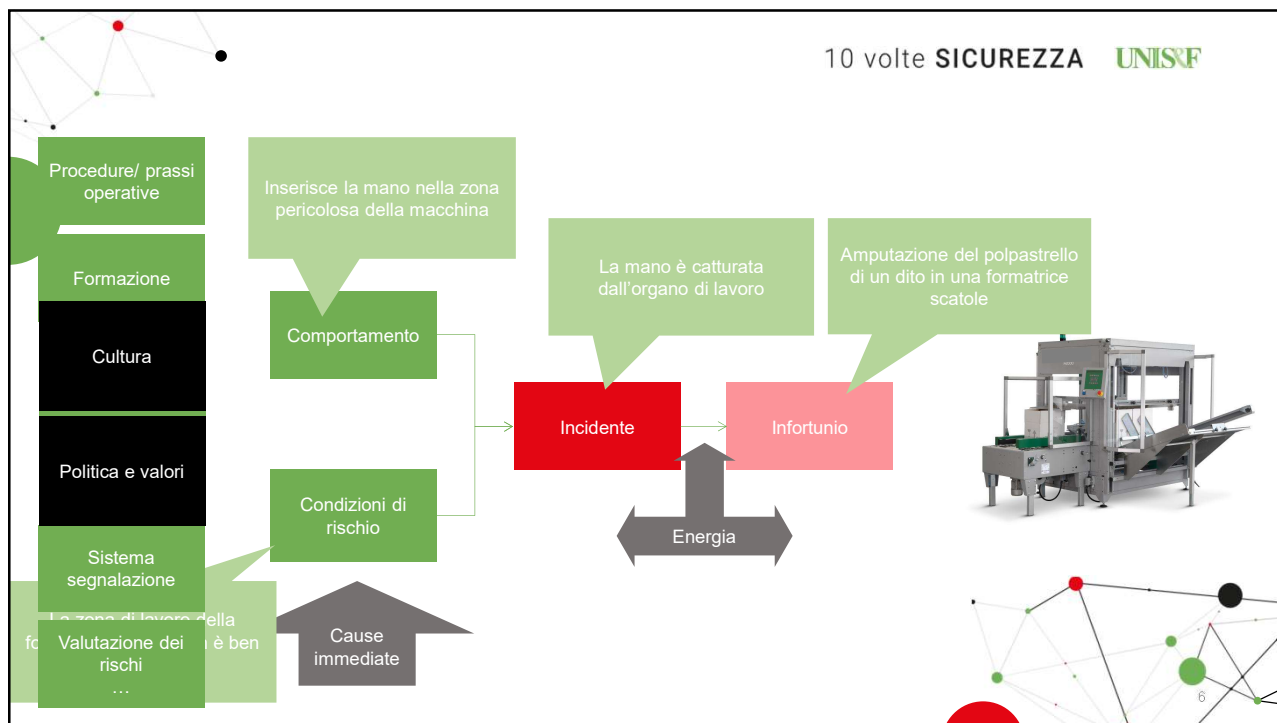
3



4



5



6

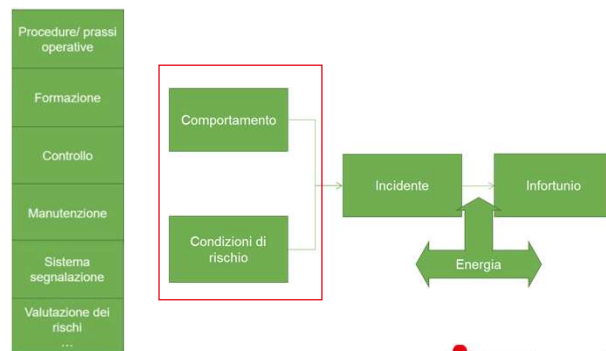
Per gestire gli esiti dobbiamo  
controllare i fattori che li generano

7

## I «must have»

### Valutare i rischi

Senza una solida valutazione dei rischi non possiamo determinare i pericoli, l'esposizione delle persone, le barriere di sicurezza e quindi stimare il rischio in termini di gravità (livello di energia) e probabilità



8



9



10

## Valutazione dei rischi

La valutazione dei rischi è determinante in particolare nei sistemi

- Ad alta energia
- Con poche barriere di sicurezza

Si tratta di sistemi nei quali i concetti probabilistici su cui si basa la «piramide della sicurezza» non sono validi

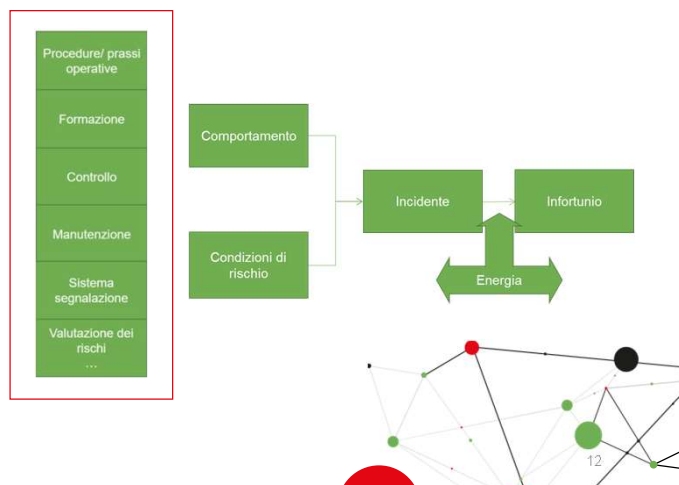
11

## I «must have»

### Valutare i rischi

Gestire in maniera sistematica

Un sistema di gestione permette di tenere sotto controllo gli elementi gestionali, organizzativi ma anche operativi che determinano gli accadimenti pericolosi



12

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## I «must have»

- Valutare i rischi
- Gestire in maniera sistematica
- Migliorare i comportamenti

13

13

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Barriere

Due macro-tipologie  
Tecnico-ingegneristiche  
Comportamentali

14

14

## La causa immediata principale

### Su lavoro INAIL-ISPEL

#### Attività dell'infortunato - Attività di terzi

- Poco più del 50% dei casi
- Di gran lunga la causa principale!

#### Sulla strada (ISTAT)

- Circa il 90% degli incidenti



## Considerazioni sulle cause di base

### Problemi di sicurezza:

#### Principalmente:

- Errore di procedura
- Uso errato di attrezzatura
- Uso improprio di attrezzatura

### Connessi con:

#### Principalmente:

- **Pratica scorretta tollerata**
- **Quindi una pratica identificabile prima**





10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## La «fabbrica nera»

Conosciamo:

- Manutenzione delle attrezzature
- Formazione del personale
- Sicurezza di macchine e impianti
- ...

Ignoriamo con che tasso:

- ci si tiene al corrimano
- si usa l'elmetto
- si applica il «lo-to-to»
- si usa il taglierino in sicurezza
- si usano le cinture di sicurezza sui carrelli
- si usa lo smartphone alla guida
- ...

17

17

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Migliorare i comportamenti

- Identificare e condividere i comportamenti di sicurezza
- Osservare i comportamenti di sicurezza
- Fornire feedback sui comportamenti di sicurezza
- Riesaminare e identificare le motivazioni dei comportamenti a rischio
- Migliorare i comportamenti di sicurezza

18

18

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Osservazione & feedback

19

19

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

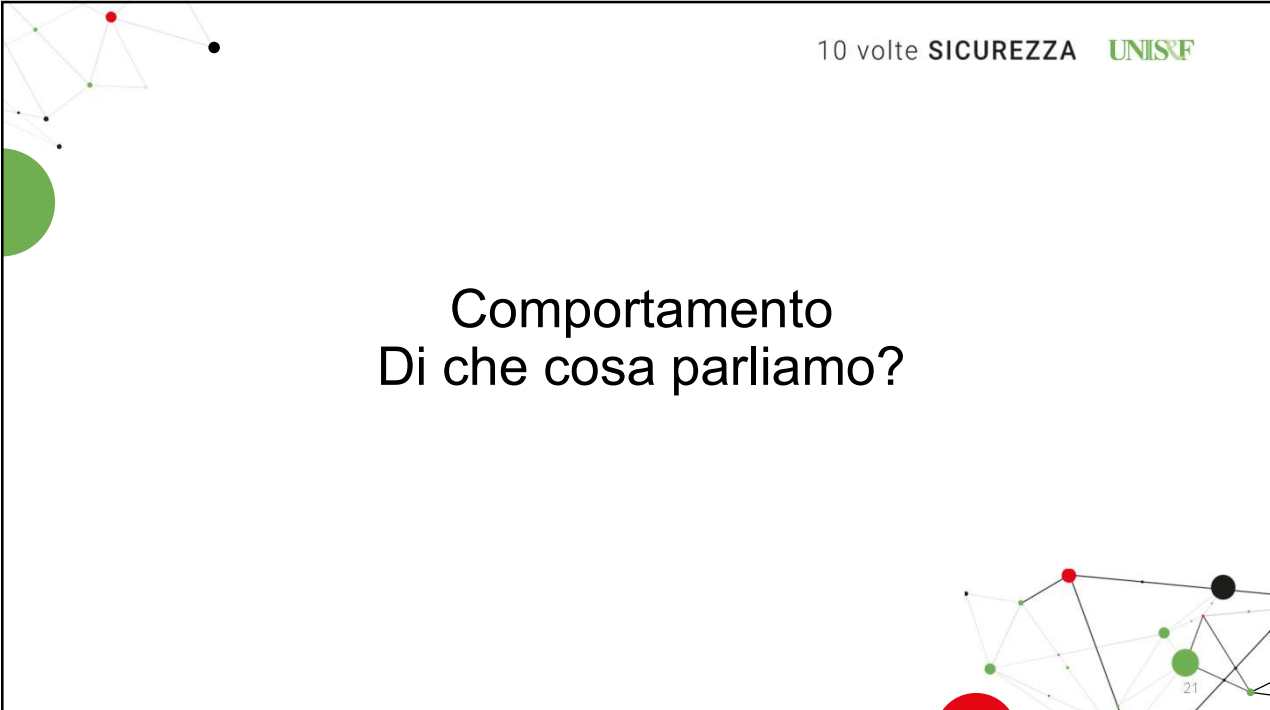
## Riesame e miglioramento

20

20

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

# Comportamento Di che cosa parliamo?



21

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Comportamenti

**Comportamento:** azione osservabile

**Comportamento di sicurezza:** comportamento critico/significativo per la sicurezza. Se svolto in maniera insicura espone al rischio di infortunio

**Comportamento di sicurezza a rischio (insicuro):** comportamento di sicurezza che espone a rischio di infortunio




22

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Atteggiamento

L'atteggiamento è la tendenza mentale di una persona, il modo in cui pensa o sente per qualcuno o qualcosa.

**Si esprime in comportamenti.**



23

23

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Comportamenti di sicurezza

### Un nuovo modo di misurare la sicurezza

Domanda	Descrizione	Comportamenti Sicuri	Comportamenti a Rischio	Nota
1	Tre punti di contatto (mani sul corrimano, piedi appoggiati correttamente).	1		
2	Salii e scendi la scala lentamente, tieni la scala di fronte, affronta i gradini uno alla volta, non saltare i gradini e non correre.			
3	Fissa la scala (serraggio e blocco) prima della salita. Fissa il freno della scala prima della salita. Usa la scala di altezza adeguata per la salita. Posiziona la scala su piano stabile con superficie non scivolosa. Scala a libro ben aperta.			
4	Quando cammini guarda dove vai.	3		
5	Quando stai facendo un lavoro guarda dove metti le mani.	2		
6	Protezione delle mani Guanti protettivi anticalore con rischio di ustione - ove previsti Guanti specifici per agenti chimici (corrosivi, irritanti o pericolosi per la pelle) - ove previsti. Guanti monouso in lattice per protezione pelle ed evitare contaminazioni. Guanti in tessuto o cuoio per movimentazione parti taglienti (p.e. bancali).			
7	Protezione del capo, della faccia, delle vie respiratorie e uso della cappa Cappottoni ove previsto dalla cartellonistica e conformemente alle procedure. Visiera in presenza di rischio schizzi o di proiezione di polveri - ove prevista. Maschera di protezione solventi - ove prevista. Maschera di protezione dalle polveri (p.e. preparazione pulizia linea). Casco ventilato (p.e. pulizie ambientali in aree classificate, aggiunta di principio attivo).			

24

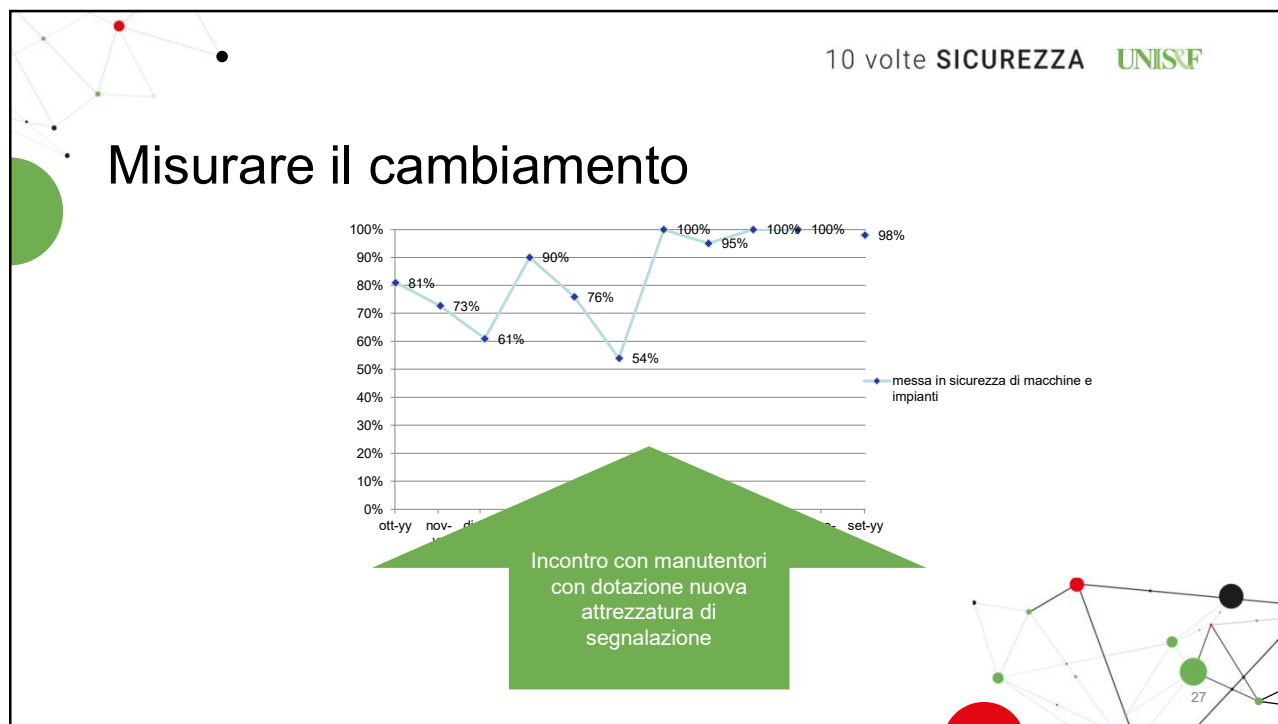
24



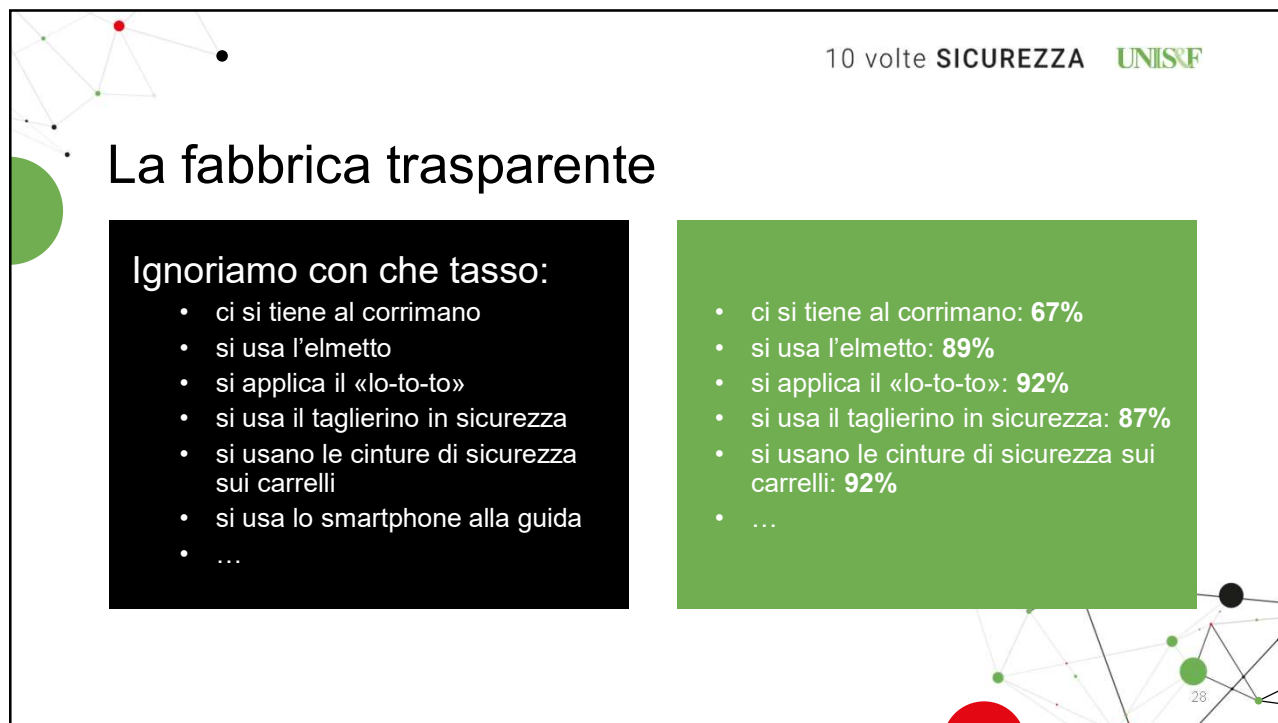
25



26



27



28

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## I «must have»

- Valutare i rischi
- Gestire in maniera sistematica
- Migliorare i comportamenti
- Sviluppare la leadership

29

29

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Perché la leadership è importante?

30

30

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## Comportamento: A-B-C

Ogni comportamento ha:

- **Stimoli antecedenti:** precedono il comportamento. Stimoli che fungono da “attivatori” del comportamento
- **Stimoli conseguenti:** conseguenze che seguono il comportamento e ne rappresentano il risultato
  - Le conseguenze modificano il modo in cui ci comportiamo

Suona il campanello

Antecedents

Apro la porta

Behavior

Entra un amico

Consequences

T. Krause, The behavior-based safety process

31

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## Comportamento di sicurezza: A-B-C

<b>Antecedenti</b>	<b>Comportamenti</b>	<b>Conseguenze</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione</li> <li>• Informazione</li> <li>• Procedure</li> <li>• Ordine di un superiore</li> <li>• ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Bravo”</li> <li>• Ritardo nell’operazione</li> <li>• Lavoro terminato</li> <li>• Disapprovazione</li> <li>• Infortunio</li> <li>• ...</li> </ul>

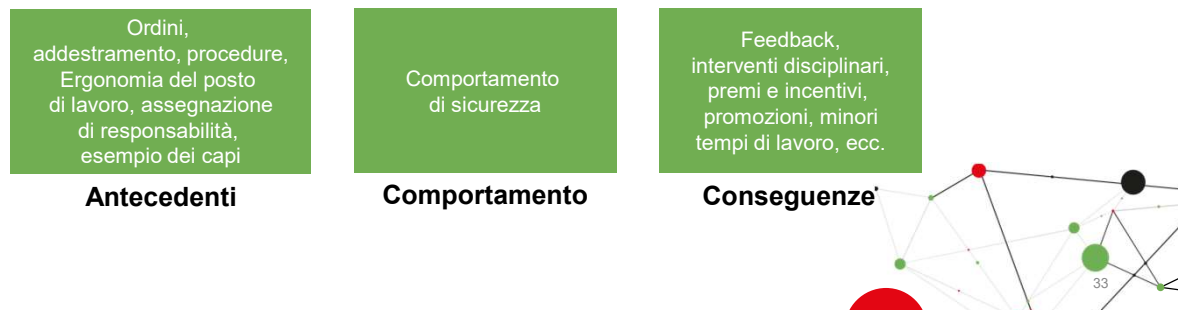
32



## Comportamenti & Organizzazione

Antecedenti e conseguenze dipendono dall'ambiente sociale (colleghi, superiori, ecc.), tecnologico (macchine, luoghi, ecc.), economico, ecc.

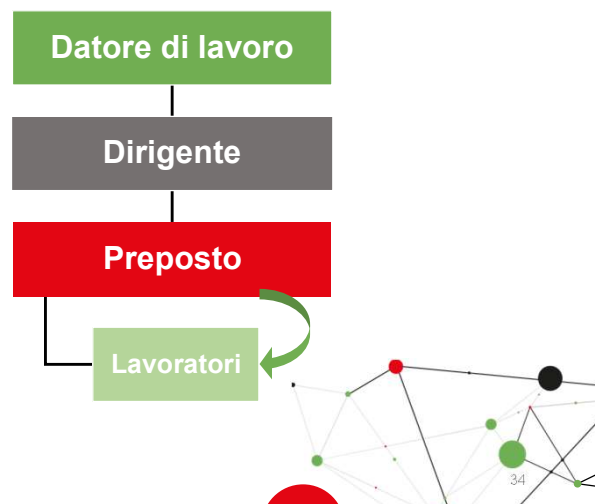
Sono sotto il controllo (anche) dell'organizzazione.



33

## L'influenza del leader

- Molte di questi antecedenti e conseguenze sono «erogati» dal leader
- Il leader influenza i comportamenti di sicurezza attraverso antecedenti ma soprattutto le conseguenze
- Talvolta inconsapevolmente



34

## Interazione di sicurezza

Antecedenti e conseguenze tra persone sono dette anche «**interazioni**».

**Se parliamo di quelle** tra lavoratore e leader in materia di sicurezza sono definibili (**safety interactions**).

Ciascuna interazione potrà motivare o meno i comportamenti di sicurezza.



35

Comportamento di sicurezza del lavoratore



Interazioni del lavoratore (con il preposto)



Controllo delle interazioni

36

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## Comportamenti

Le interazioni che il leader attua per governare i comportamenti di sicurezza sono comportamenti

- Parlare di sicurezza con un collaboratore
- Intervenire a fronte di un comportamento a rischio
- Rinforzare un comportamento sicuro
- Interrompere una lavorazione rischiosa

A loro volta sono soggette allo schema «A-B-C» ovvero vanno motivati

**Che cosa facciamo come organizzazione per motivarli?**

```

graph TD
    DL[Datore di lavoro] --> DIR[Dirigente]
    DIR --> PRE[Preposto]
    PRE --> L[Lavoratori]
    L --> DL
  
```

37

10 volte SICUREZZA UNIS&F







## Safety leadership

La capacità del leader di guidare i propri colleghi attraverso adeguati comportamenti di leadership

38

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## Tutte le interazioni che modificano il comportamento

 Hai fatto un gran bel lavoro!	 La prossima volta farò così...
 Quella saldatura ti è venuta male!	 La prossima volta tolgo la visiera così vedo meglio
 Fai in fretta che la consegna è per le 5 di oggi!	 Meglio accelerare un po' con il carrello

39

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## Safety leadership vs. leadership

Affrontare in maniera separata la «safety leadership» dal resto degli altri «comportamenti di leadership» potrebbe essere limitante

**Ogni comportamento** del preposto è un comportamento di «safety leadership»

40

## Temporal leadership

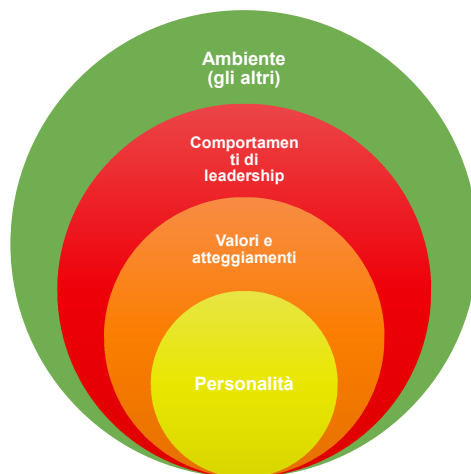
Temporal leadership, defined as **the set of a leader's behaviors pertaining to the management of the temporal aspects of a team's task**, includes three interrelated activities: scheduling, temporal synchronization, and the allocation of temporal resources (Mohammed and Nadkarni, 2011).

Ricerche mostrano come sia soprattutto la qualità della «**Temporal leadership**» ad influenzare «safety behavior»

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753521004732>

41

## Leadership: non solo comportamenti



42

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## Personalità

Differenze in che cosa una persona tende a:

- Pensare
- Sentire
- Fare



43

43

10 volte SICUREZZA UNIS&F

## «Big Five»<sup>1</sup>

1. resilienza
2. estroversione
3. orientamento all'apprendimento
4. collegialità
5. coscienziosità



1 T. Krause, Leading with Safety

44

44

## Valori e atteggiamenti

Ciò in cui crediamo/Quello in cui di facciamo coinvolgere/Quello che pensiamo.

Sono frutto della ns. personalità e dell'interazione con l'ambiente esterno.

L'insieme dei valori e degli atteggiamenti di un gruppo è identificato con l'elemento centrale della cultura di quel gruppo.

45

## Le dimensioni della leadership



46

## Modalità di costruzione della leadership

Tool-box	Percorsi formativi	Sviluppo organizzativo
<b>Check-list condizioni/ comportamenti</b> (es. audit SOS o SUSA) <b>Safety Tour/Walk</b> (es. Gemba walk) <b>Safety Dialogue</b> <b>Tasks Observations/Barriers /Energy/(TO BE)</b> <b>Safety Behavioral Assessment</b> (es. linee guida BBS CEFIC)	Interventi formative Serie di attività di coaching	Assessment periodici Integrazione nei sistemi di valutazione delle performance

47

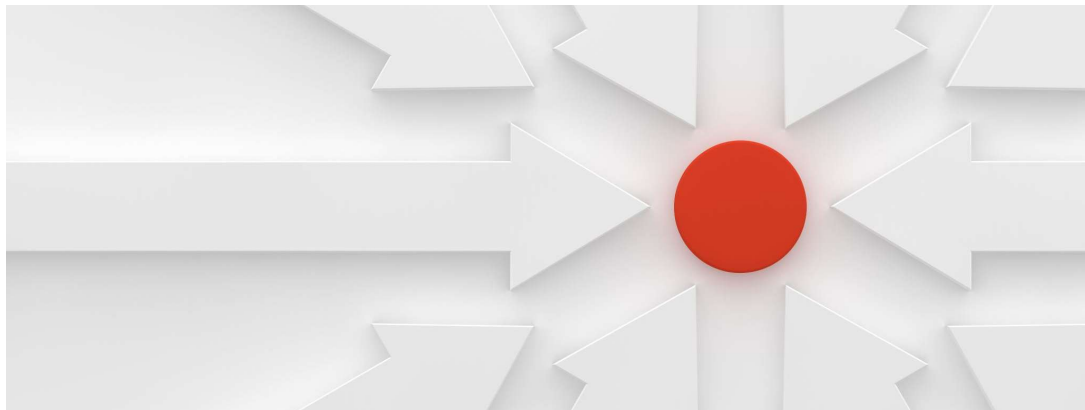
## Punti di forza e debolezza

	Tool-box	Percorsi formativi	Sviluppo organizzativo
Punti di forza	Relativamente facili da implementare Piuttosto efficaci, soprattutto nelle fasi iniziali Associabili a sistemi di rating	Adattamento alla cultura organizzativa Coinvolgimento dei leader Miglioramenti a breve	Adattamento alla cultura organizzativa Motivazione dei leader Effetti stabili nel lungo periodo
Punti di debolezza	Crescita di burocrazia (check-list) Rischio «check-list» «Estinzione» dello strumento in assenza di adeguato supporto Visione della «safety leadership» separata dalla «leadership»	Basse ricadute finite «l'aula» Difficile governare le ricadute sulle effettive interazioni	Difficili da implementare Resistenza organizzativa (cambio di valutazione delle performance) Necessità di forte supporto del top management

48

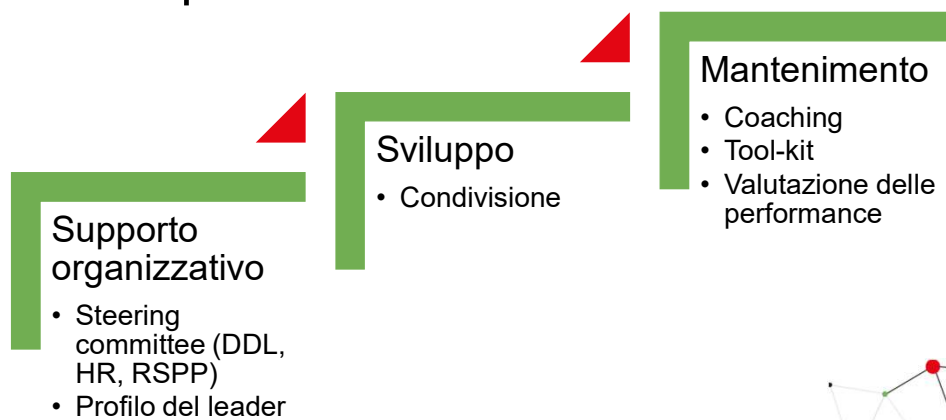


## Integrazione degli approcci



49

## Le 3 fasi di costruzione di una solida leadership



50

## Supporto organizzativo

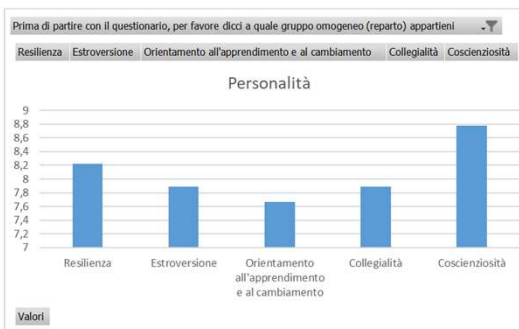
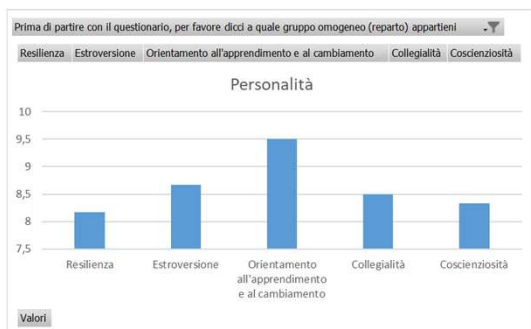
La leadership deve essere supportata dall'organizzazione:

- Condivisione su che cosa ci si aspetta
- Condivisione del percorso che si sta facendo
- Supporto negli interventi
- Tempo a disposizione
- Coerenza con le altre richieste organizzative

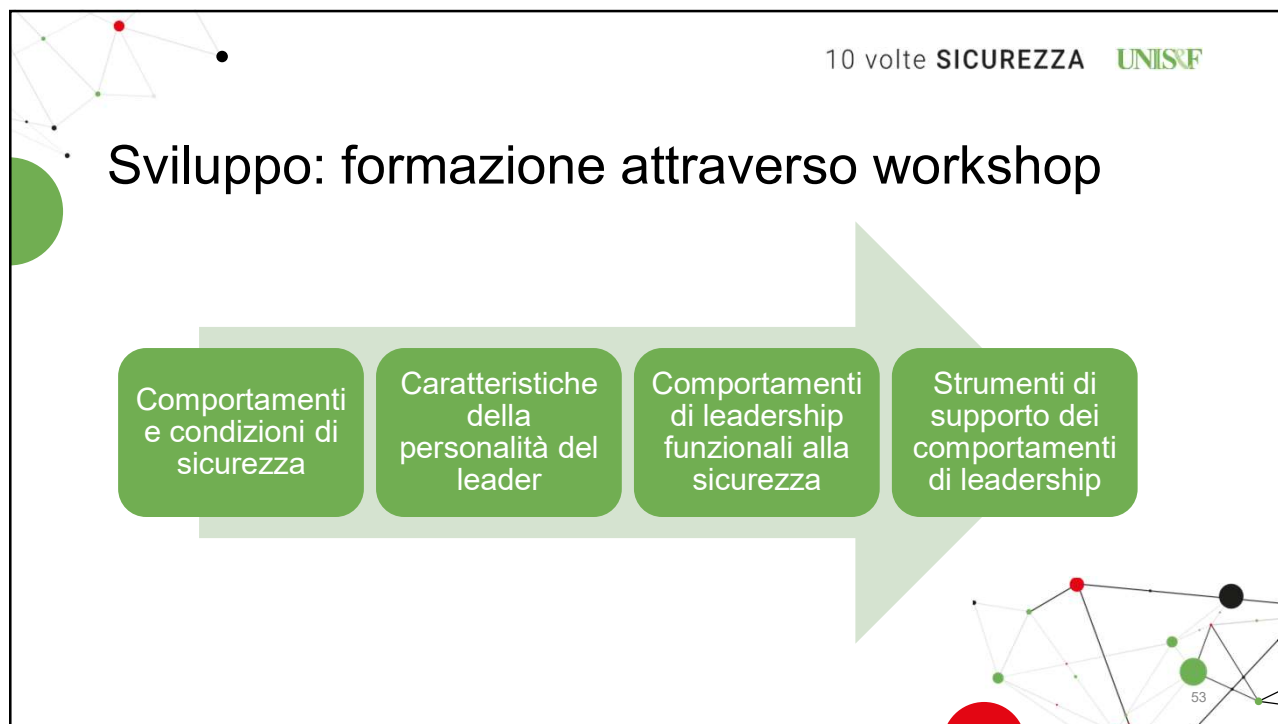
È utile la creazione di un «Steering committee (DDL, HR, RSPP)  
Normalmente in questa fase sono svolti dei sondaggi sulle caratteristiche del leader

51

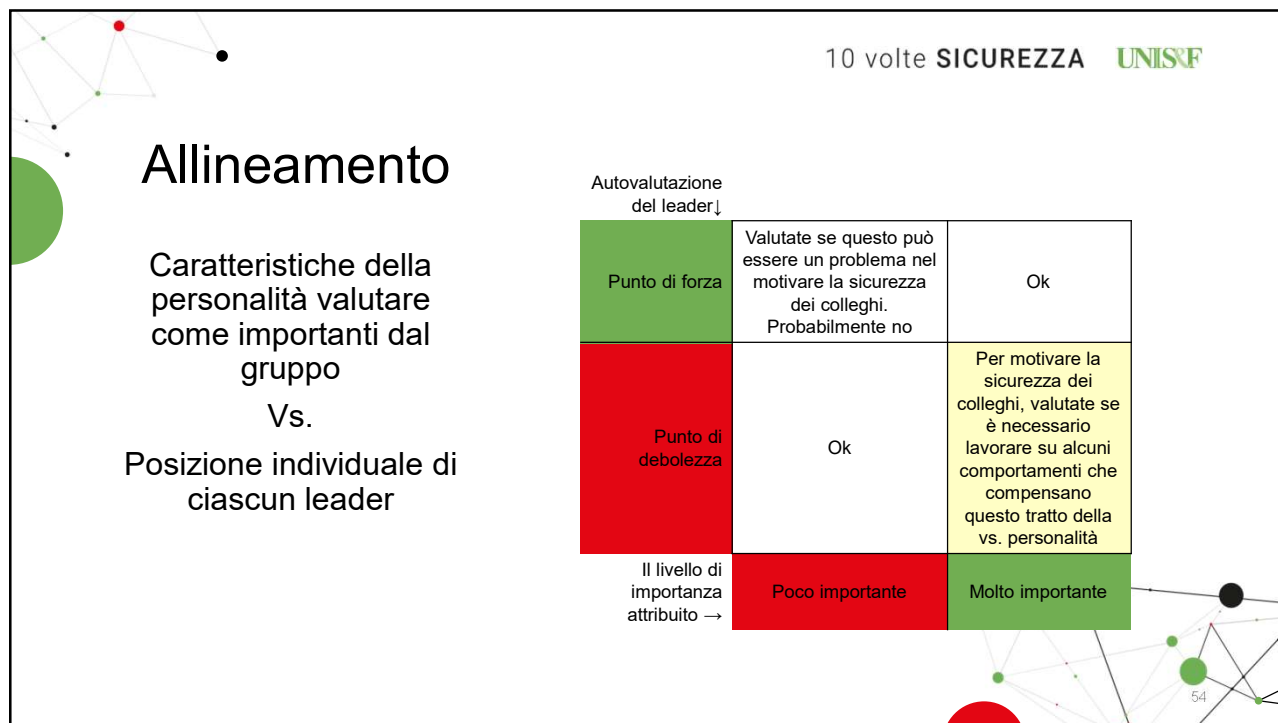
## Caratteristiche della personalità del leader



52



53



54

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Comportamenti di leadership

Valutazione	Comportamento
3,33	Agire in modo da comunicare elevati livelli di sicurezza (p.e. essere di esempio )
3,33	Agire in maniera coerente nell'applicazione degli standard di sicurezza (es. anche quando ciò potrebbe generare effetti negativi sulla produzione)
3,33	Osservare e prestare attenzione ai comportamenti di sicurezza dei collaboratori
3,33	Correggere con celerità le situazioni non sicure
3,33	Esigere/ assicurarsi che il personale sia correttamente formato sugli aspetti di sicurezza
3,27	Ammettere gli errori a sé stessi e agli altri (es. correggersi quando si sono date indicazioni errate)
3,27	Reagire attivamente in seguito alle informazioni relative ad accadimenti pericolosi e indagare sulle cause
3,27	Esigere/assicurarsi che le manutenzioni e i controlli agli impianti siano svolti quando servono
3,13	Dare informazione oneste e credibili merito agli aspetti di sicurezza anche quando non sono "gradite" (es. fornire feedback negativi o richiami a comportamenti insicuri quando servono)
3,13	Mettere gli aspetti di sicurezza al primo posto quando si tratta di prendere delle decisioni
3,13	Ascoltare attivamente con rispetto i problemi sugli aspetti di sicurezza che vi vengono riferiti
3,07	Dare risposte tempestive ai problemi ed alle segnalazioni relative agli aspetti di sicurezza provenienti dai colleghi

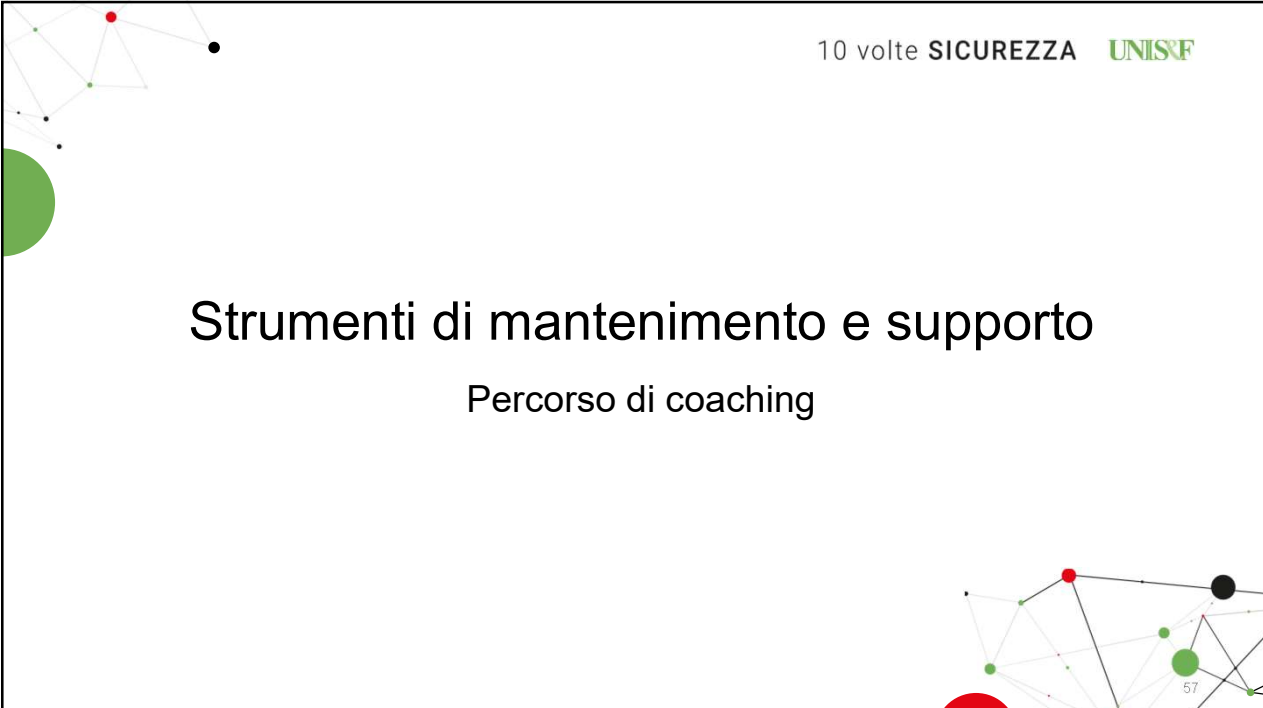
55

10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Comportamenti di leadership

Valutazione	Comportamento
2,60	Promuovere la cooperazione e la collaborazione in campo di sicurezza (p.e. partecipazione a progetti, attività di formazione)
2,60	Rivedere periodicamente lo stato d'avanzamento delle azioni correttive di sicurezza decise
2,60	Riconoscere il contributo dei colleghi sugli aspetti di sicurezza (p.e. considerando le prestazioni di sicurezza nelle revisioni annuali)
2,60	Fornire feedback/riconoscere i comportamenti sicuri che osserva
2,53	Comunicare la visione di sicurezza attraverso azioni e parole (p.e. parlare di di sicurezza in ogni riunione)
2,53	Dare a ciascun lavoratore un'equa valutazione sull'impegno e i risultati in materia di sicurezza
2,53	Fornire alle persone una chiara valutazione sui loro risultati in tema di sicurezza
2,47	Aiutare le persone a considerare l'effetto delle loro azioni sulla di sicurezza propria e altrui (p.e. brevi colloqui "one to one" in reparto)
2,47	Parlare frequentemente degli aspetti di sicurezza con ciascuno dei propri collaboratori
2,47	Organizzare e partecipare a riunioni di sicurezza con i collaboratori
2,47	Rivedere periodicamente indicatori e risultati di sicurezza della propria unità organizzativa
2,40	Organizzare e partecipare a riunioni di sicurezza con i collaboratori
	Partecipare alla valutazione dei rischi, indicare e suggerire rischi e misure di

56



10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Strumenti di mantenimento e supporto

### Percorso di coaching

57

57



10 volte **SICUREZZA** UNIS&F

## Strumenti di mantenimento e sviluppo

Verifica che i comportamenti di leadership siano effettivamente svolti

Ciò può essere fatto attraverso:

- Auto-osservazioni anonime
- Auto-osservazioni nominative
- Performance-review preposto-dirigente
- Osservazioni dirette

Quarterly safety leadership review

Riassume lo stato delle tue azioni sulla sicurezza nell'ultimo trimestre

- Sono stato di esempio (es. indosso gli stessi DPI e applico le misure di sicurezza del gruppo)
 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai										
Sempre										
- Ho osservato i comportamenti di sicurezza dei colleghi quando sono in reparto
 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai										
Sempre										
- Sono intervenuto fornendo feedback a fronte dei comportamenti sicuri e a rischio
 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai										
Sempre										
- Ho parlato di sicurezza all'inizio di ogni shop floor meeting settimanale
 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai										
Sempre										
- Ho ascoltato attivamente i colleghi quando mi hanno fatto delle segnalazioni
 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai										
Sempre										

58

58

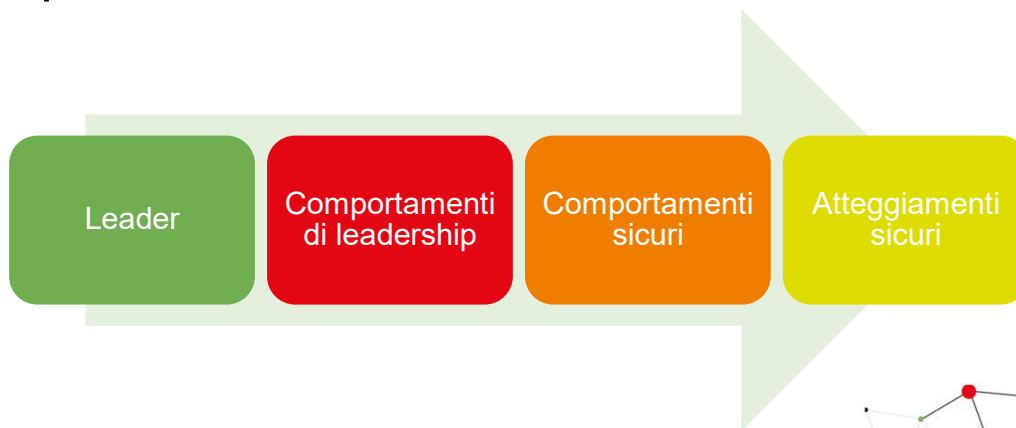
## Strumenti di mantenimento e sviluppo

- Programmare assessment comportamentali dei lavoratori da parte dei leader
- Questa modalità permette di erogare dei feedback in un contesto controllato
- L'assessment può essere parte integrante del colloquio annuale della valutazione del collaboratore

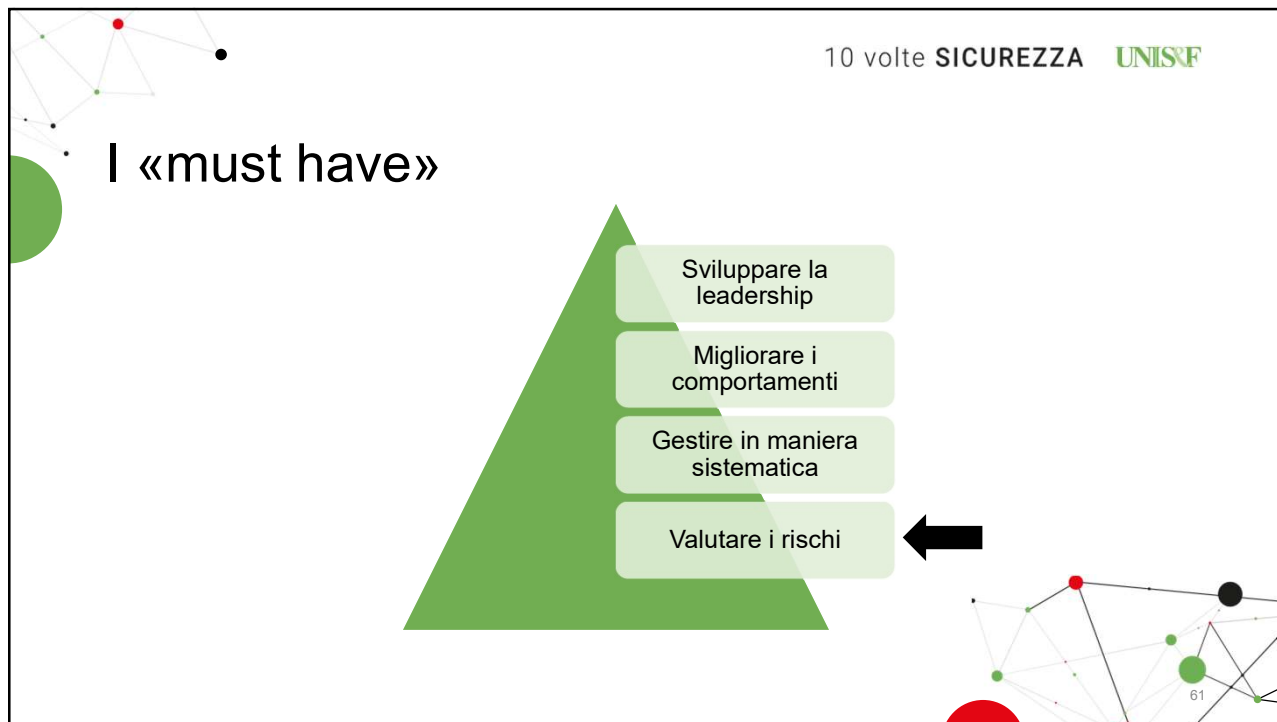


59

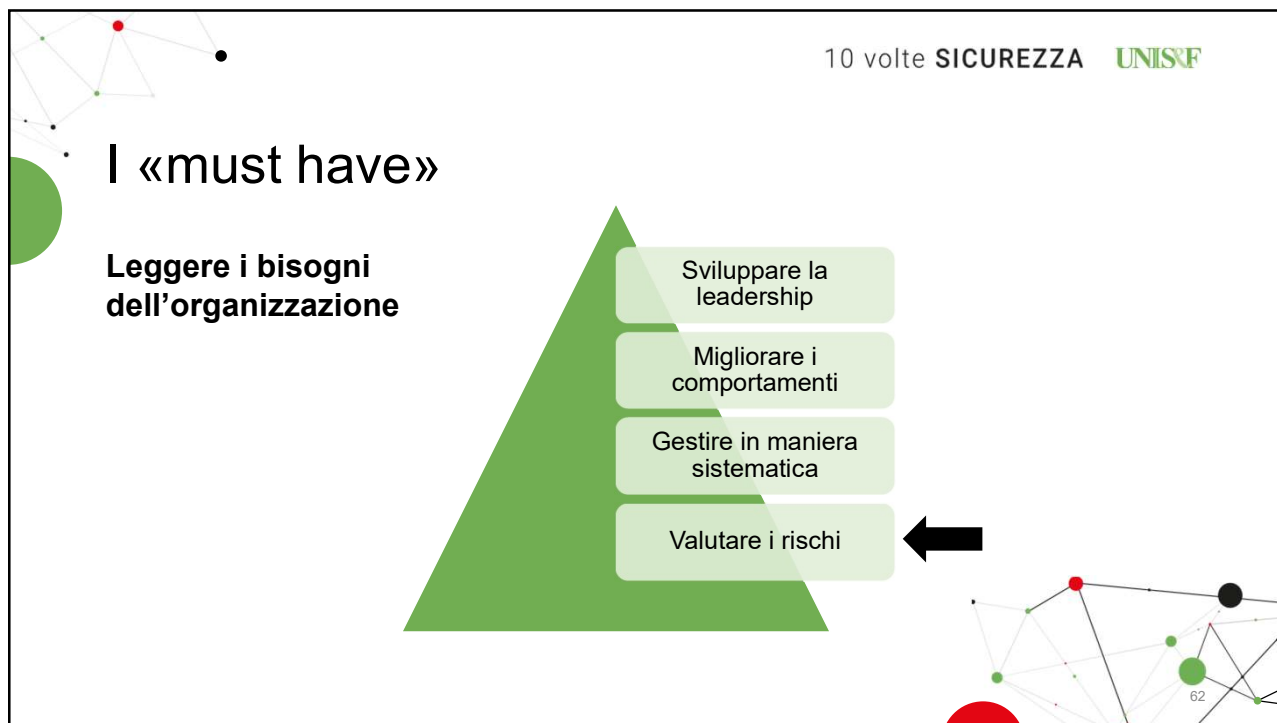
## Il percorso



60



61



62

