PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6125 di Lunedì 20 luglio 2026

Comprendere le violazioni: il ruolo della motivazione

Conoscere una procedura di sicurezza non significa automaticamente applicarla. I comportamenti non sicuri nascono spesso da abitudini, scorciatoie e decisioni consapevoli che portano a ignorare regole conosciute, aumentando il rischio di incidenti.

È capitato a tutti, almeno una volta, di assistere a un comportamento non sicuro o di metterlo in atto personalmente, pur sapendo che non era conforme alle procedure. Accade spesso che pur conoscendo perfettamente le procedure e sapendo come operare in sicurezza, si scelga di prendere una scorciatoia e di non seguire le regole prestabilite. È una situazione molto più frequente di quanto si pensi e ci ricorda la differenza "abissale" tra conoscere una procedura e scegliere di seguirla.

Quando si parla di comportamenti non sicuri sul lavoro è utile distinguere tra errore e violazione, due concetti che spesso vengono confusi ma che hanno origini completamente diverse. Il termine errore identifica un comportamento non intenzionale: si sbaglia perché ci si distrae, perché si interpreta male una procedura o perché, in un dato momento, attenzione e memoria non funzionano come dovrebbero. La violazione, invece, è una scelta consapevole: la regola è conosciuta, si è perfettamente in grado di seguirla, ma si decide di non rispettarla.

Parlare di violazione, tuttavia, non significa automaticamente parlare di malafede. Le violazioni motivate dalla volontà di danneggiare l'azienda, i colleghi o i superiori esistono, ma rappresentano una piccola parte dei casi. Molto più spesso le persone aggirano una procedura perché stanno cercando di raggiungere un altro obiettivo: finire prima un lavoro, rispettare una scadenza, aiutare un collega, evitare una discussione, rendere un'attività più semplice o più efficiente.

Ed è proprio qui che entra in gioco un tema di cui, paradossalmente, si parla ancora troppo poco rispetto al tema della sicurezza sul lavoro: la motivazione.

Ogni nostro comportamento è il risultato di una motivazione, anche quando non ce ne rendiamo conto. Alcune motivazioni arrivano dall'esterno, come il controllo che subiamo da un responsabile o il rischio di una sanzione. Altre, invece, nascono dentro di noi: dal valore che attribuiamo a ciò che facciamo, dal senso di responsabilità, dalla convinzione che un determinato comportamento sia quello giusto o dalla consapevolezza delle conseguenze che potrebbe avere una scelta diversa.

Nella gestione organizzativa della sicurezza, più spesso ci affidiamo soprattutto alle soluzioni che agiscono su leve motivazionali estrinseche: formiamo i lavoratori, ci assicuriamo che conoscano le procedure e poi confidiamo nel fatto che controlli e sanzioni siano sufficienti a garantire il rispetto delle regole. Si tratta di misure necessarie, ma difficilmente sufficienti.

Il controllo non può essere ovunque. Nessun preposto può osservare ogni comportamento, in ogni momento della giornata. E quando il controllo viene meno, anche la forza della sanzione diminuisce.

Quando parliamo di motivazione, parliamo sempre anche di benefici, diretti o indiretti, che la persona acquisisce. Per capire perché una persona possa scegliere un comportamento non sicuro bisogna chiedersi quale beneficio può ottenere da quella specifica violazione.

Pubblicità

Uno dei meccanismi psicologici più rilevanti da questo punto di vista è la tendenza a dare più valore ai benefici immediati rispetto a quelli futuri. La sicurezza paga quasi sempre nel lungo periodo: il suo beneficio consiste nel prevenire un danno che, per fortuna, potrebbe non verificarsi mai. Il vantaggio di una violazione, invece, è spesso immediato**.** Quando siamo sotto pressione possiamo decidere di saltare un passaggio della procedura per recuperare qualche minuto. Il beneficio è evidente: finiamo prima, riduciamo l'ansia della scadenza, riceviamo l'approvazione del responsabile o evitiamo di creare difficoltà ai colleghi. Il rischio, invece, rimane sullo sfondo. È possibile, ma non certo. Ed è proprio questa distanza psicologica che rende la sicurezza una motivazione relativamente debole.

Anche in contesti in cui la pressione sui tempi non è eccessiva possono verificarsi violazioni. Pensiamo, ad esempio, a chi è costantemente orientato al miglioramento dei processi: il desiderio di rendere un'attività più efficiente, eliminare passaggi ritenuti superflui o ottenere prestazioni migliori può portare, in buona fede, a semplificare procedure che, in realtà, costituiscono importanti misure di prevenzione.

Il problema, in questi casi, risiede nel fatto che il sistema premia l'obiettivo sbagliato. Se il risultato atteso è esclusivamente produrre un determinato numero di pezzi o rispettare una scadenza, è inevitabile che qualcuno cerchi la strada più rapida per raggiungerlo, perché questo comporta una serie di vantaggi secondari come la stima e il riconoscimento dei colleghi o eventuali possibili promozioni. La sicurezza diventa così un vincolo, anziché una parte integrante della prestazione.

Perché questo non accada, l'obiettivo deve essere ridefinito: non si dovrebbe premiare chi produce di più, ma chi produce nel rispetto delle condizioni di sicurezza. Un prodotto realizzato aggirando le procedure di prevenzione, anche se tecnicamente perfetto, non dovrebbe essere considerato un buon risultato perché è un risultato ottenuto sacrificando un valore che l'organizzazione dichiara di voler tutelare.

Un altro nemico silenzioso risiede nell'abitudine: quando affrontiamo lo stesso rischio ogni giorno senza che accada nulla, il nostro cervello smette gradualmente di percepirlo come davvero pericoloso. La sensazione di familiarità riduce la percezione del rischio e rende sempre più facile giustificare piccoli scostamenti dalle procedure. Da qui nasce una delle frasi più comuni in molti ambienti di lavoro: *"Abbiamo sempre fatto così e non è mai successo niente."* È una convinzione rassicurante, ma profondamente ingannevole. Il fatto che un incidente non si sia ancora verificato non significa che il rischio non esista. Significa soltanto che, fino a quel momento, siamo stati fortunati. Questo genere di convinzioni si radicano all'interno dell'organizzazione, diventando credenze condivise, depotenziando la percezione del rischio e la motivazione ai comportamenti sicuri che vi era associata.

Il gruppo diventa quindi un elemento importante quando parliamo di vantaggi secondari. Ogni ambiente di lavoro sviluppa norme implicite, abitudini e modi di fare che spesso pesano più delle procedure scritte: se tutti indossano correttamente i

dispositivi di protezione, ad esempio, sarà più facile fare altrettanto; se, invece, il gruppo considera normale aggirare alcune regole, adeguarsi diventa quasi spontaneo. Ciò accade per paura del giudizio, par timore di innescare dei conflitti o perché davvero riteniamo informativo il fatto che un certo pericolo, dal gruppo, non venga riconosciuto.

La domanda che dovremmo porci, allora, non è come rendere più efficaci le punizioni o come strutturare un sistema di controllo più puntuale e preciso, ma piuttosto interrogarci su come, queste nostre conoscenze sui sistemi motivazionali possano venirci in aiuto per migliorare davvero la sicurezza in azienda.

Ciò significa soprattutto costruire un contesto in cui il comportamento sicuro produca vantaggi percepibili anche nel presente, rendendo il beneficio prodotto dal comportamento sicuro immediato, percepibile e vicino.

Riconoscere e valorizzare chi lavora in sicurezza, ad esempio, significa trasformare quel comportamento in una fonte di soddisfazione e riconoscimento sociale. Allo stesso modo, ascoltare le testimonianze di persone che hanno vissuto un infortunio rende il rischio molto più concreto di qualsiasi statistica. Certo, l'effetto emotivo tende ad affievolirsi con il tempo, per questo questi momenti dovrebbero essere riproposti periodicamente.

Anche l'esempio delle figure di riferimento ha un peso enorme. Manager, dirigenti e preposti non influenzano soltanto attraverso le regole che fanno rispettare, ma soprattutto attraverso quelle che rispettano loro stessi. Questo tipo di esposizione permette di lavorare sui valori condivisi e sulla cultura organizzativa di riferimento molto più delle circolari e delle comunicazioni ufficiali esposte nelle bacheche o inviate per mail.

Infine, esiste una leva potente e spesso sottovalutata: il coinvolgimento. Quando i lavoratori vengono ascoltati, partecipano alla definizione delle procedure o contribuiscono a migliorare l'organizzazione del lavoro, la sicurezza smette di essere percepita come qualcosa imposto dall'alto e diventa un obiettivo condiviso, fatto anche di aspettative, riconoscimento, impegno e soddisfazioni. La motivazione, in questo caso, soddisfa un bisogno fondamentale dell'essere umano, quello di relazione. Diventa più semplice mettere in relazione gruppo e sicurezza, andando a scardinare le dinamiche viziose e volgendo le logiche che guidano le interazioni del gruppo a favore della sicurezza.

Se vogliamo ridurre le violazioni non basta spiegare alle persone cosa devono fare e punirle quando questo non avviene. Dobbiamo creare le condizioni perché abbiano davvero voglia di farlo. Per molti anni la sicurezza è stata costruita soprattutto su controlli, procedure e sanzioni. Tutti strumenti indispensabili, ma che da soli non riescono a spiegare né a modificare i comportamenti. Per ottenere cambiamenti duraturi occorre agire anche sulla motivazione, aiutando le persone a fare della sicurezza non un obbligo da rispettare quando qualcuno osserva, ma un valore che sentono proprio, anche quando nessuno le sta guardando.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Esperto in Psicologia della Salute organizzativa e Psicologia della Sicurezza lavorativa

 Licenza Creative Commons
I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it