

Comunicare la Sicurezza
Comunicare *per* la Sicurezza

Dall'obbligo normativo alla cultura del valore

Dott.ssa Adriana Apicella
DG CONFASSOCIAZIONI
Direttore Responsabile ANCORSNews
Network Development Manager A.N.CO.R.S.

AMBIENTE LAVORO BOLOGNA, 26-28 maggio 2026



Perché questo titolo?

Perché mentre ***Comunicare la sicurezza*** rappresenta l'atto formale da compiere.

Comunicare per la sicurezza rappresenta l'obiettivo strategico per salvare vite.

Obiettivo che è di ognuno di noi.

Ma come si passa dall'atto formale all'azione strategica?



Prima di tutto ricordiamoci che in gran parte degli infortuni gravi, la causa principale non è un guasto tecnico, ma un fallimento comunicativo.

Fondamentale è quindi riuscire a passare dall'informazione alla comunicazione.



Quali le differenze

Mentre l'**Informare** riguarda un flusso unidirezionale, ovvero il passaggio di dati, leggi e procedure ed è un obbligo (**Art. 36 D.Lgs 81/08**) che, in qualche caso, resta anche solo sulla carta...

Il **Comunicare** rappresenta un processo circolare che ha l'obiettivo di cambiare la percezione e il comportamento. Comunicare significa *mettere in comune* e farlo costantemente crea consapevolezza e senso di appartenenza.

Art. 36 D.Lgs 81/08: *È obbligo del datore di lavoro informare i lavoratori sui rischi aziendali, le procedure di emergenza e i nominativi della sicurezza*



Spesso pensiamo che dare una brochure
o fare una lezione frontale sia sufficiente.
Ma questo è solo trasmettere dati (Informare).

Aggiungiamo che nonostante l'informazione sia corretta, il
lavoratore continua a rischiare perché tra noi, esseri umani, e
la realtà che ci circonda, ci sono dei guardiani invisibili: **i filtri
mentali.**

Per cui se io ti informo e basta, il tuo cervello usa il *bias
ottimismo* per dirti che non ti serve.

Per superare questo muro, quindi, è fondamentale smettere di
informare e iniziare a **comunicare**, toccando i valori e le
emozioni che stanno dietro a quei filtri.



Mentre **l'informazione** fallisce perché rimbalza contro i filtri mentali, **la comunicazione** rappresenta lo strumento per bucarli o aggirarli.

Dato: "Il rischio di caduta è alto."

Filtro (Ottimismo): "Sì, ma io ho equilibrio."

Risultato: L'informazione viene ignorata.

Se un lavoratore esperto non mette il casco, non è ignoranza, bensì è percezione distorta del rischio.



Se usi solo l'INFORMAZIONE...

Elenchi le sanzioni del D.Lgs
81/08.

Esponi un cartello standard
ormai da 10 anni.

Dici: "Bisogna fare così
perché è la regola."

Il FILTRO MENTALE reagisce così:

Bias di Ottimismo: "Tanto
non controllano mai, e
comunque a me non capita."

Abitudine: Il cervello lo vede
come sfondo, non lo elabora
più (cecità da abitudine).

Effetto di Gruppo: "Ma se il
mio collega anziano non lo fa,
perché dovrei farlo io?"

Se usi la COMUNICAZIONE...

Chiedi: "Cosa cambierebbe
nella tua vita se domani non
potessi più camminare?"
(Rompe l'ottimismo con
l'emozione).

Cambia il messaggio: "Oggi
150 persone sono entrate
qui, tutte sono uscite sane.
Aiutaci a mantenere il
record." (usando un *nudge* si
riattiva l'attenzione).

Coinvolgi il leader del gruppo
in una discussione: "Voi che
siete esperti, come possiamo
rendere questa procedura più
veloce senza saltare la
sicurezza?"



L'informazione fallisce perché rimbalza contro i filtri mentali.

La comunicazione efficace non combatte i filtri mentali, li **utilizza**. E non è *punitiva*.

L'informazione parla alla testa (e spesso viene filtrata).

La comunicazione parla alla pancia e al cuore (e riesce a cambiare il comportamento).

Esempio: invece di combattere la scorciatoia della disponibilità (dimenticare i rischi lontani), sarebbe utile usare l'analisi dei Near-Miss per rendere il rischio fresco e disponibile nella memoria dei lavoratori.

Per cui si potrebbe spiegare che *una cultura dove si premia colui che segnala un "quasi infortunio" è una cultura sana*.



Come i filtri mentali neutralizzano l'informazione pura
e come la comunicazione strategica può disinnescarli

Lo Scenario

Chi: Marco, manutentore esperto con 15 anni di anzianità.

Che cosa deve fare: sostituire un sensore su una tubazione a 3.5 metri d'altezza.

Il tempo stimato: 5 minuti di lavoro effettivo.

La regola (Informazione): per lavorare oltre i 2 metri serve imbracatura, linea vita o cestello elevatore. Per allestire il trabattello o prendere il cestello servono 20 minuti.



Il fallimento dell'INFORMAZIONE (cosa accade nella mente di Marco)

Se l'azienda si limita a **Informare** (con cartelli, e-mail, mansionario, firma per presa visione della procedura), la mente di Marco attiva immediatamente tre filtri mentali per evitare lo sforzo di seguire la procedura:

Bias di ottimismo e illusione del controllo:

Il filtro mentale dice: «Lavoro a 3 metri da una vita, ho un ottimo equilibrio. Non sono mica un novellino, a me non succede.»

Abitudine ed erosione del rischio:

Il filtro mentale dice: «L'ho già fatto decine di volte senza imbracatura e non è mai successo nulla. Quindi la procedura è un'esagerazione burocratica.»

Pressione Temporale (Scorciatoia Cognitiva):

Il filtro mentale dice: «Se ci metto 20 minuti ad attrezzarmi per fare un lavoro di 5 minuti, blocco la produzione e il capo reparto si arrabbia. Faccio prima a salire al volo sulla scala doppia.»

Risultato dell'approccio Informazione: l'informazione c'è (Marco sa che rischia la multa e la vita), ma viene *filtrata e scartata*. Marco sale sulla scala. Marco rischia di cadere.



Il successo della COMUNICAZIONE

Per rompere questi filtri, l'HSE Manager o il Preposto non deve ripetere la regola (e quindi dire «Devi metterti l'imbracatura!»), ma usare il **Linguaggio dell'Efficacia** e della **Safety Leadership**.

Scenario

Marco sta per salire sulla scala:

Approccio A: Tradizionale/Normativo = Inefficace

HSE: «Marco, scendi! Lo sai che è vietato usare la scala oltre i due metri per questo tipo di lavoro? Se ti vede l'ispettore ci sanziona.»

Fallisce perché attiva la difesa. Marco si sente trattato da burocrate e pensa: «*Ecco il solito teorico che non ha mai lavorato sul campo.*»



Approccio B: Safety Coaching = Efficace

HSE: «Marco, fermati un secondo. Quel sensore è in una posizione davvero scomoda. Se perdessi l'equilibrio per allungarti e cadessi da lì, cosa succederebbe?»

Marco: «Tranquillo, ci metto due minuti, ho la mano ferma.»

HSE: «Lo so che sei il più esperto qui dentro ed è proprio per questo che ti chiedo: se cadi e ti rompi un tallone, chi lo finisce il lavoro di manutenzione della prossima settimana? E soprattutto, stasera chi ci va a prendere tuo figlio agli allenamenti?»

Marco: «...Va beh, vado a prendere il cestello.»



Perché l'Approccio B ha funzionato?

1. **Ha disattivato il Bias di Ottimismo:** chiedere «Cosa succederebbe se...» costringe il cervello di Marco a *simulare* visivamente l'incidente, rompendo l'illusione di invulnerabilità.
2. **Ha spostato il focus dal burocratico al personale:** ha legato la sicurezza a un valore reale per Marco (la sua reputazione professionale, suo figlio, la sua vita privata), non alla sanzione aziendale o all'ispettore ASL.
3. **Ha riconosciuto l'autorevolezza del lavoratore:** dire «*Lo so che sei il più esperto*» evita lo scontro di ego e rende il lavoratore collaborativo.



Perché si sottovaluta il Pericolo?

Comprendere perché i lavoratori ignorano i pericoli è il primo passo per comunicare in modo efficace. La sicurezza non fallisce per mancanza di informazioni, ma per come queste vengono elaborate dal cervello.

Meccanismi Cognitivi e Bias

Bias di Ottimismo («A me non succede»): la tendenza umana a credere di essere meno a rischio degli altri. Questo porta a ignorare le procedure perché ci si sente «esperti» o «fortunati».

L'Abitudine (Erosione del rischio): più volte eseguiamo un'azione pericolosa senza conseguenze negative, più il nostro cervello smette di percepire il rischio associato. Il pericolo diventa «invisibile».

La Pressione temporale: Sotto stress o fretta, il cervello passa dal pensiero lento (analitico e sicuro) al pensiero veloce (istintivo e propenso alle scorciatoie), aumentando la probabilità di errore.



Che cosa fare?

Strategie di Comunicazione

De-automatizzare il comportamento: usare stimoli nuovi (cambio di segnaletica, domande inaspettate) per riportare l'attenzione del lavoratore dal pilota automatico alla consapevolezza conscia.

Rinforzo Positivo: invece di punire l'errore, premiare la segnalazione di una situazione potenzialmente pericolosa per mantenere alta la soglia di attenzione collettiva.



Il linguaggio dell'efficacia: mira a superare la burocrazia per toccare la corda emotiva e valoriale del lavoratore. Per comunicare *per* la sicurezza servono parole che evocano valori, non solo divieti.

Le parole sono, quindi, strumenti che trasformano l'obbligo in valore

NO (burocratico): «Uso obbligatorio dei guanti»

Sì (efficace): «Proteggi le tue mani: sono lo strumento più prezioso che hai per abbracciare la tua famiglia stasera»



Parole Ponte vs Parole Ostacolo

Alcune parole attivano difese psicologiche, altre aprono all'ascolto.

NO: Sanzione, Colpa, Vietato

SÌ: Responsabilità, Causa radice, Protezione

Diventa essenziale

- Sospendere il giudizio e ascoltare le difficoltà reali del lavoratore nel dover applicare quella procedura.
- Comunicare il *quasi infortunio* come opportunità di apprendimento, non come colpa.
- Mettersi nei panni dell'altro per capire le resistenze al cambiamento.



**Parola Ostacolo
(Burocratica/Punitiva)**

Vietato

Sanzione

Obbligo

Colpa

Addestramento

**Parola Ponte
(Valoriale/Collaborativa)**

**Proteggiamo / Riservato a
Responsabilità / Rispetto per la
vita**

**Standard di eccellenza / La
nostra cura**

**Causa radice / Opportunità di
miglioramento**

**Sviluppo competenze /
Consapevolezza**



La Nudge theory (la spinta gentile)

Il linguaggio dell'efficacia non è solo verbale, ma anche visivo e contestuale. Invece di cartelli minacciosi, si usano messaggi che orientano le scelte in modo quasi automatico.

Esempio: un adesivo vicino a una lama con l'immagine stilizzata di una mano che tiene quella di un bambino e la scritta: «Queste mani servono anche a casa».

Nudge Ambientale: Dipingere delle «impronte» verdi sul pavimento che conducono naturalmente verso l'uscita di emergenza o verso la stazione di lavaggio oculare, rendendo la reazione istintiva in caso di panico.



Evita il «Non»

Il cervello umano fatica a elaborare la negazione in tempi rapidi.

Inefficace: «Non correre nei corridoi.» (Il cervello visualizza l'azione del correre).

Efficace: «Cammina con prudenza» o «Mantieni un passo costante»

Esempio pratico: Invece di «Non toccare i cavi scoperti», usa «Mantieni la distanza di sicurezza dai cavi in tensione»



L'importanza della visual safety e della segnaletica

La segnaletica tradizionale è spesso ignorata perché diventa parte dell'arredamento (cecità da inattenzione). Per renderla efficace bisogna agire su:

Umanizzazione delle icone: sostituire o affiancare ai pittogrammi standard delle immagini reali o silhouette umane che compiono azioni familiari. Vedere un volto o un corpo aumenta l'empatia rispetto a un triangolo giallo astratto.

Il fattore contrasto: usare colori che si staccano nettamente dall'ambiente di lavoro. Se l'officina è grigia e gialla, un cartello di sicurezza dovrebbe avere un bordo che richiama l'attenzione (ad esempio un colore fluo) per spezzare la monotonia visiva. Usare impronte colorate sul pavimento o adesivi emozionali vicino ai punti di pericolo.



L'importanza della visual safety e della segnaletica

Posizionamento strategico (Point of Decision): il segnale deve trovarsi esattamente dove viene presa la decisione. Un cartello sui DPI all'ingresso dello stabilimento è meno efficace di un piccolo promemoria visivo (o un adesivo) posto direttamente sull'interruttore della macchina.

Rotazione dei messaggi: utile cambiare periodicamente (3-4 mesi) la grafica o la posizione dei cartelli (anche di pochi centimetri) per risvegliare l'attenzione del lavoratore che percorre quella strada ogni giorno (evitare così la «cecità da abitudine»)

Qual è il cartello nella vostra azienda che tutti vedono ma nessuno guarda più? Come lo cambiereste al rientro se non domani mattina stesso?



Walk the Talk/Agire coerentemente con quanto si dice

L'efficacia della comunicazione è, inoltre, direttamente proporzionale alla coerenza tra le dichiarazioni fatte e i comportamenti quotidiani

Tre sono i livelli di Coerenza

- **Coerenza Fisica:** il responsabile rispetta le piccole regole affinché le grandi abbiano valore (indossare i DPI, rispettare i percorsi pedonali...)
- **Coerenza Decisionale:** non sacrificare la sicurezza per la produzione nei momenti di picco
- **Coerenza Relazionale:** intervenire sempre quando si nota un comportamento insicuro, ma con un approccio da coaching



Per cui invece di dare ordini, è bene usare domande che forzano la riflessione e che trasformano il comando in riflessione e la statistica in emozione.

Qual è la parte più difficile di questa procedura che ti spinge a saltare un passaggio?

Se questo macchinario si bloccasse ora, saresti in una posizione sicura?

Invece di: «*Mettiti il casco!*», meglio provare con: «*Secondo te, se cadesse quel bullone da quell'altezza ora, cosa accadrebbe?*»

Dopo la domanda (e la potenziale risposta) proseguire con il raccontare un *near-miss* sottolineando il sollievo di aver evitato il peggio grazie a un comportamento corretto. E non invece terrorizzare con le conseguenze dell'errore.

«La comunicazione per la sicurezza non serve a cercare colpevoli, ma a cercare soluzioni. Il modo in cui reagite a un errore determina se il lavoratore vi dirà la verità la prossima volta o se la nasconderà.»



***Se il Walk the Talk è il motore della credibilità (come agiamo)
il Linguaggio dell'Efficacia (come diciamo le cose)
è il carburante
che permette al messaggio di arrivare a destinazione
senza essere filtrato dalla noia o dalla difesa***



Linguaggio dell'Efficacia

Trasforma la norma in valore

Frase A: «L'uso dei guanti è obbligatorio per prevenire tagli»

Traduzione efficace: «Proteggi le tue mani, sono il tuo primo strumento di lavoro»

Frase B: «Vietato l'accesso ai non addetti ai lavori per pericolo caduta materiali»

Traduzione efficace: «Area riservata a chi è protetto. Vogliamo che tutti tornino a casa sani»

Frase C: «Chi non indossa le scarpe antinfortunistiche sarà sanzionato»

Traduzione efficace: «Le tue gambe ti servono per camminare con i tuoi figli. Indossa le protezioni»

Le persone non si muovono per paura della sanzione (che percepiscono come lontana), ma per protezione di ciò che amano (che percepiscono come vicino)



Linguaggio dell'Efficacia

Trasforma la norma in valore

«È fatto assoluto divieto di stazionare nel raggio d'azione della macchina. I trasgressori saranno sanzionati a norma di legge»

Focus sulla Famiglia (Il valore supremo)

«Fai un passo indietro. Se questa macchina sbaglia, stasera non potrai abbracciare i tuoi figli. Resta nell'area sicura.»

Funziona perché rompe il *Bias di Ottimismo*: non parla di legge ma di abbracci, calore familiare...



Linguaggio dell'Efficacia

Trasforma la norma in valore

«È fatto assoluto divieto di stazionare nel raggio d'azione della macchina. I trasgressori saranno sanzionati a norma di legge»

Focus sulla Professionalità (L'orgoglio)

«Un vero esperto sa dove stare. Non farti colpire dal braccio meccanico: la tua esperienza ci serve tutta domani.»

Funziona perché valorizza l'operaio invece di trattarlo come un trasgressore.



Linguaggio dell'Efficacia

Trasforma la norma in valore

«È fatto assoluto divieto di stazionare nel raggio d'azione della macchina. I trasgressori saranno sanzionati a norma di legge»

Focus sul Nudge (La spinta gentile)

«Vedi la linea gialla? Dietro quella linea sei un lavoratore protetto. Davanti sei un bersaglio. Scegli dove stare.»

Funziona perché crea un'immagine mentale forte (l'essere un bersaglio) che attiva l'istinto di sopravvivenza



Quando dici **è vietato**, il cervello di alcune persone reagisce con la voglia di trasgredire per riaffermare la propria libertà.

Invece un messaggio diverso e umano porta il lavoratore a una riflessione conscia perché questo tipo di messaggio viene elaborato dal pensiero lento.

Pensieri lenti e veloci di Daniel Kahneman

Per lo psicologo il pensiero lento è un processo mentale lento, consapevole e logico. Richiede grande concentrazione, si attiva solo quando è necessario risolvere problemi complessi o valutare situazioni inusuali ed è responsabile delle decisioni ponderate. È un pensiero pigro e tende a delegare la maggior parte delle decisioni al pensiero veloce che invece è appunto, veloce, intuitivo ed è responsabile delle nostre reazioni automatiche e involontarie, facendoci agire con il pilota automatico...





*La sicurezza non è un contratto
che si firma ogni mattina
con i propri lavoratori.*

*Il nostro compito
non è assicurarci
che la carta sia a posto,
ma che il lavoratore
torni a casa dalla sua famiglia.*

*La comunicazione è
l'inchiostro di questo
contratto.*

*Se non comunichiamo, il
contratto è carta straccia.*

Grazie per l'attenzione!



INQUADRA E COMPILA
Mettiamoci alla prova!



**La sottoscrizione del registro di presenza, la partecipazione al convegno
e il superamento del test consentiranno il rilascio dell'attestato**

