

Analisi e gestione dei comportamenti di sicurezza

1. Gestione dei comportamenti di sicurezza

I metodi scientifici di controllo e gestione dei comportamenti di sicurezza si basano sull'applicazione del paradigma del "condizionamento operante" di B.F. Skinner, secondo il quale i comportamenti umani sono evocati dagli stimoli che li precedono, ovvero dalle condizioni ambientali, e sono mantenuti, aumentati o diminuiti dagli stimoli che li seguono immediatamente, ovvero dalle conseguenze dei comportamenti medesimi.

Esercitando un opportuno controllo su questi due aspetti – stimoli antecedenti e stimoli conseguenti – è possibile esercitare un controllo anche sui comportamenti che si desidera incrementare e su quelli che, al contrario, si intende estinguere.

2. Le strategie di gestione dei comportamenti di sicurezza

Alcuni tipi di stimoli inducono un'acquisizione più duratura, sebbene più lenta, dei comportamenti desiderati (vedi pdf di approfondimento "Apprendimento e condizionamento" nell'area tematica Conoscere il rischio-Fattore umano sul sito www.inail.it); parimenti è possibile estinguere in maniera più stabile un comportamento sgradito.

Le strategie dell'insieme dei metodi di gestione della sicurezza basati sul comportamento prevedono di fare ricorso regolarmente a rinforzo positivo ed estinzione della risposta per aumentare i comportamenti sicuri e diminuire i comportamenti pericolosi, utilizzando solo saltuariamente il rinforzo negativo per avviare comportamenti sicuri ed avvalendosi raramente della punizione solo per eliminare gravi comportamenti pericolosi.

Per una corretta applicazione di tali strategie occorre avere ben chiara la differenza tra:

- risultato: ciò che resta quando il comportamento è terminato
- comportamento: le azioni che portano al risultato.

3. Elaborare un protocollo

È opportuno stendere un protocollo che preveda una serie di passaggi ben definiti e una progettazione accurata.

La creazione di un gruppo di progetto rappresenta la prima priorità; seguirà la strutturazione in gruppi di lavoro che seguiranno tutte o solo alcune delle varie fasi. Il progetto deve essere non solo approvato, ma fortemente voluto dall'alta direzione, accettato da tutti gli stakeholder e reso noto a tutta l'organizzazione, nel rispetto della massima trasparenza.

4. Attuazione del protocollo

In seguito alla presentazione e all'approvazione del progetto si passerà alla fase operativa, che inizia con un momento di analisi iniziale, durante il quale si definiscono gli aspetti su cui lavorare e si inquadra la situazione di partenza, individuando comportamenti da modificare e cause che stanno alla base di tali comportamenti. Successivamente occorre progettare un percorso di miglioramento degli aspetti di sicurezza legati al comportamento, i cui risultati andranno verificati durante un ulteriore momento di verifica.

Le fasi principali sono dunque:

1. individuazione dei comportamenti da cui dipendono i risultati di sicurezza;
2. prima misurazione oggettiva del comportamento prima dell'intervento per valutare lo stato attuale dei comportamenti di sicurezza. La misura avviene attraverso la rilevazione di parametri oggettivi dei comportamenti di sicurezza: frequenza, durata, intensità, latenza... del comportamento oggetto di condizionamento;
3. analisi funzionale: individuazione delle cause, in termini di antecedenti e conseguenze dei comportamenti a rischio: si individuano le contingenze responsabili dei comportamenti agiti o trascurati che determinano il rischio di incidente;
4. intervento di modifica del comportamento con applicazione di nuove, diverse contingenze che consistono nell'instaurazione di nuovi antecedenti o di diverse conseguenze, atte a ottenere il cambiamento dei parametri osservati;
5. secondo monitoraggio durante l'intervento di modificazione: si osservano le variazioni dei comportamenti di sicurezza sotto l'influsso delle nuove contingenze;
6. valutazione post intervento per confronto tra i dati rilevati prima e dopo l'intervento;
7. adozione di procedure di autovalutazione e autogestione delle azioni e delle procedure di sicurezza per rendere automatico e autonomo il sistema di sicurezza realizzato;

8. **mantenimento:** adozione di strategie per il mantenimento dei risultati nel tempo. Adozione di schemi variabili di rinforzo, sistemi di performance feedback e altre procedure ad hoc.

4.1 La misurazione iniziale

La prima fase comporta una serie di azioni volte a raccogliere ed analizzare dati ed informazioni atti ad identificare tutte le attività, le strategie e i livelli di coinvolgimento esistenti nell'organizzazione relativamente alla sicurezza sul lavoro.

In particolare, durante questo delicato momento vengono messi in atto strumenti quali:

- **Analisi documentale**, ovvero l'esame di tutti i dati storici di cui rimane tracciabilità in azienda, riguardanti incidenti e near-miss, misure di tutela e prevenzione, formazione di sicurezza del personale, ecc. l'ufficio personale e la funzione risorse umane possono venire coinvolte per raccogliere informazioni, ad esempio, su:
 - formazione e addestramento offerto (non solo in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ma anche per la crescita professionale)
 - orario e turni di lavoro, e possibilità per il lavoratore di intervenire su di essi
 - programmazione ferie
 - sviluppo di carriera e stabilità lavorativa
 - cultura organizzativa, in particolare indagando il rapporto tra i lavoratori e le funzioni apicali
 - raccolta dati storici incidenti (ultimi 3 anni)
 - analisi degli infortuni avvenuti
 - aree ed attività più pericolose
 - tipologia più frequente di infortunio
 - modalità più frequente di accadimento
 - identificazione dei comportamenti a rischio più diffusi
 - analisi dei near-miss.

Il gruppo di progetto dovrà effettuare questa analisi ed i risultati serviranno in fase di progettazione.

- **Interviste guidate**, rivolte a campione a tutti i settori operativi, finalizzate all'indagine sulla percezione della sicurezza ed alla prima individuazione di comportamenti significativi legati ad eventi rilevanti. Le interviste guidate possono rappresentare un'occasione per analizzare (in maniera oggettiva ovvero statisticamente rappresentativa) indicatori quali:
 - pressione temporale: carico e ritmi di lavoro
 - gestione dei cambiamenti e /o innovazioni nell'azienda

- pianificazione dei compiti: da chi viene fatta, che grado di autonomia hanno i lavoratori, suddivisi per gruppi omogenei
- diffusione delle informazioni relative ai nominativi delle figure di Sicurezza (RSPP, ASPP, RLS, ecc.) e dei loro contatti
- diffusione delle informazioni relative agli obiettivi dell'organizzazione.
- **Checklist** che consentano la raccolta di informazioni oggettive secondo un metodo standardizzato, relativamente alla sicurezza di aree, macchine, mezzi, procedure e tutte le azioni ed i comportamenti correlati. È l'ambiente di lavoro e la sua interazione con l'uomo che può venire qui proficuamente esaminato, raccogliendo ad esempio dati su:
 - microclima e illuminazione
 - spazio di movimento e lavoro (ma anche di vita: spogliatoi, stipetti, ecc.) a disposizione del lavoratore.
- **Osservazione diretta:** il processo di osservazione rappresenta il momento chiave della fase iniziale in quanto, tramite il conteggio di eventi, esso consente di definire i comportamenti (o l'assenza di comportamenti) sui quali si andrà poi ad agire con le fasi successive del protocollo.
- Il gruppo di progettazione deve dunque indagare in profondità la realtà aziendale presente e passata, sempre attenendosi all'esame di indicatori oggettivi, misurabili e conteggiabili. Si tratta di una operazione alquanto invasiva, che penetra in profondità non solo nelle modalità operative, ma anche nel sistema di relazioni esistente nell'organizzazione oggetto dell'indagine. Interventi di questo tipo non possono essere ripetuti troppo frequentemente proprio a causa del loro impatto, onde evitare il rischio di fenomeni di sovraccarico e resistenza sia da parte della direzione che dei lavoratori. Si tratta di un'occasione preziosa, che dovrebbe essere sfruttata per raccogliere il maggior numero possibile di dati, possibilmente utili per più finalità. Muovendosi all'interno delle aree operative l'osservatore avrà la possibilità di raccogliere informazioni riguardo a:
 - comunicazione e sistema informativo: come vengono impartiti ordini o istruzioni? Con quali modalità vengono comunicati al personale cambiamenti ed innovazioni?
 - autonomia decisionale e controllo: i lavoratori possono intervenire nella pianificazione dei compiti? Con quale grado di autonomia possono gestire la tempistica? Con quali metodi ed indicatori viene controllata la loro performance?

4.2 La progettazione

Terminata la fase di raccolta di tutti i dati e le informazioni necessarie ad inquadrare l'organizzazione, non solo dal punto di vista della sicurezza, ma anche organizzativo e relazionale, il gruppo di progetto darà l'avvio alla fase di progettazione vera e propria, anch'essa suddivisa in fasi ben definite.

- **La mission** - Dovranno venire definite, e dichiarate esplicitamente, quali sono le necessità specifiche e gli obiettivi da raggiungere, chiarendo in che modo si intende raggiungerli e spiegando l'importanza di tali obiettivi. L'esplicitazione della mission – esattamente come accade durante l'implementazione dei sistemi di gestione – è di fondamentale importanza non solo per formalizzare l'approvazione dell'alta direzione ma anche per consentire il coinvolgimento di tutto il personale.
- **I valori di sicurezza** - Il passo successivo sarà quello di trasformare i generici valori di sicurezza in prassi, ovvero comportamenti: ad esempio il concetto di 'preoccuparsi della sicurezza dei colleghi' potrà venire meglio dettagliato in comportamenti pratici quali: 'osservare l'uso dei dispositivi di protezione individuale da parte dei colleghi' oppure: 'esortare al rispetto delle norme', ecc. In pratica, sulla base dei risultati dell'analisi iniziale il gruppo di progetto dovrà, dopo aver analizzato gli infortuni avvenuti ed aver definito le priorità d'intervento, individuare i comportamenti scorretti che hanno causato quegli incidenti. Dopo aver elaborato che cosa non va, il gruppo di progetto deve quindi individuare anche comportamenti corretti da avviare e rinforzare. In questa fase sarà di fondamentale importanza fare ricorso all'analisi funzionale dei comportamenti, analizzando antecedenti e conseguenze.
- **Checklist per l'osservazione sul campo** - I comportamenti andranno poi verificati e conteggiati direttamente sul campo, in quei settori ove sono state individuate le priorità d'intervento. Il gruppo di progetto si potrà avvalere di apposite checklist.
- **Definire rinforzi e premi** - Per una corretta applicazione delle strategie di gestione dei comportamenti di sicurezza basate sul condizionamento "operante" di Skinner occorre naturalmente definire quali rinforzi, premi, celebrazioni si intendono adottare: perlomeno i rinforzi non potranno essere uguali per tutti, e soprattutto dovranno essere variati per non incorrere in fenomeni di saturazione. È di norma utile indagare presso il personale per verificarne le preferenze e individuare le diverse tipologie di conseguenze: feedback – celebrazioni. Può essere altresì utile, in fase di progetto, pianificare una 'scaletta' di celebrazioni e premi per ogni livello di performance, definendo in anticipo quali feedback immediati si intende erogare e quali feedback dilazionati – individuando per questi ultimi anche le occasioni più adatte: riunioni periodiche, incontri celebrativi, ecc.

Bibliografia

- MC SWEEN T. E., 2008. The Value-Based Safety Process: Improving Your Safety Culture With Behavior-Based Safety. Versione italiana: "Scienza e Sicurezza sul Lavoro - Costruire Comportamenti per ottenere risultati" a cura di Tosolin F. e Bacchetta A., Ed. AARBA (ISBN: 8877803096)

- GRICE, G. R., 1948. The relation of secondary reinforcement to delayed reward in visual discrimination learning. *Journal of Experimental Psychology*, Vol 38, Feb 1948, 1-16
- DANIELS A. C., 1982. *Performance Management: Improving Quality Productivity Through Positive Reinforcement*. Performance Management Publications, Atlanta, GA, Revised 1989
- DANIELS A. C., 2010. What is Behavior-Based Safety? *Performance Management Magazine*, May 2010

16 maggio 2019

Conoscere il rischio

Nella sezione Conoscere il rischio del portale Inail, la Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (Contarp) mette a disposizione prodotti e approfondimenti normativi e tecnici sul rischio professionale, come primo passo per la prevenzione di infortuni e malattie professionali e la protezione dei lavoratori. La Contarp è la struttura tecnica dell'Inail dedicata alla valutazione del rischio professionale e alla promozione di interventi di sostegno ad aziende e lavoratori in materia di prevenzione.

Per informazioni

contarp@inail.it