

Prevenzione infortuni

Il Protocollo BBS: più comportamenti sicuri, meno infortuni, incidenti e malattie professionali

Riccardo Borghetto - Amministratore Unico Lisa Servizi srl, esperto certificato in BBS, consulente di direzione per grandi organizzazioni.

In Italia il dibattito prevalente sulla sicurezza e salute sul lavoro, sulle riviste e sui social, è prevalentemente incentrato sull'aspetto normativo e giuridico. Sarebbe invece utile conoscere il perché aziende sostanzialmente gemelle per dimensioni e processo produttivo hanno prestazioni molto diverse, ad esempio attraverso la BBS, "Behavior Based Safety", cioè un protocollo (ovvero una sequenza ben precisa di azioni) che è in grado di mettere sotto controllo e orientare i comportamenti.

La gestione del rischio

In Italia il dibattito prevalente sulla sicurezza e salute sul lavoro, sulle riviste e sui social, è prevalentemente incentrato sull'aspetto normativo e giuridico. Ogni volta che viene modificata una norma di legge, si discute l'impatto dei cambiamenti sulle organizzazioni. Come adempiere in modo corretto e come interpretare alcune parti poco chiare. Analogο dibattito riguarda le sentenze. Autorevoli giuristi commentano la nuova sentenza che conferma o smentisce un orientamento prevalente della magistratura.

Ad animare negli ultimi anni la discussione sono stati sicuramente la formazione e l'addestramento in tutte le forme, sia analizzando l'impatto per le aziende destinatarie della formazione, sia per la qualificazione degli operatori ed enti di formazione (RSPP/ASPP e formatori e soggetti erogatori). Il dibattito su come verificare l'efficacia della formazione sembra non avere mai fine. Le norme di legge misurano la formazione ancora in base alla quantità di ore erogate e ad aspetti formali che sono utili solo in fase di vigilanza o processo come attestazioni, registri ecc.

Le statistiche dell'INAIL, sempre espresse in termini di numeri assoluti, mostrano una tendenza

infortunistica in calo negli anni della crisi, calo che sembra essersi quasi fermato nei primi mesi del 2017. Per inciso l'INAIL non elabora le statistiche di molti soggetti a rischio che non sono assicurati INAIL, come per esempio i lavoratori autonomi, molto frequenti in alcuni settori a rischio (agricoltura, edilizia ...).

Non sono disponibili studi sulla differenza di prestazione in materia infortunistica tra aziende simili tra loro, della stessa dimensione e processo produttivo. Ad esempio, esiste uno studio INAIL (1) sulle presunte maggiori prestazioni da parte delle aziende che hanno adottato sistemi di gestione della sicurezza, ma sarebbe più utile conoscere il perché aziende sostanzialmente gemelle per dimensioni e processo produttivo hanno prestazioni molto diverse. In pratica sarebbe opportuno valutare in termini obiettivi e scientifici le *performance* dei vari modelli di sicurezza applicati.

Uno studio di Aubrey Daniels, uno dei più importanti esperti mondiali di analisi e modifica del comportamento applicata alle organizzazioni, mostra che invece ci sono aziende che hanno tassi di infortunio sistematicamente più bassi del parametro di riferimento di un fattore 10, 100 o anche 1000 in

(1) Barra M.I., Morinelli G., Terracina A., *I dati INAIL sull'efficacia dei SGSL per ridurre gli infortuni*, Osservatorio ACCREDIA n. 1/2012.

alcuni casi. Le aziende che hanno prestazioni altissime sono tutte caratterizzate da una efficace gestione dei comportamenti di sicurezza.

Le cause di infortunio

Diversi studi concordano che il comportamento umano è il fattore principale di quasi tutti gli infortuni. I più recenti studi affermano che 8 infortuni su 10 sono dovuti al comportamento umano. Chi scrive ritiene che la percentuale esatta non sia conosciuta e dipenda sostanzialmente dal campione analizzato. In ogni caso ormai su questo punto vi è condivisione tra gli esperti. Mentre all'inizio del secolo scorso vi erano grossi problemi di sicurezza del macchinario e di situazioni a rischio, oggi, in piena rivoluzione industriale 4.0, il problema prevalente della sicurezza è il comportamento umano.

Nella sicurezza stradale, la situazione è ancor peggiore che nelle aziende produttive (2). Gli obiettivi europei di dimezzare gli infortuni stradali nel decennio 2010-2020 quasi sicuramente non saranno raggiunti. Circa il 30% degli incidenti stradali sono dovuti alla "guida distratta", ovvero al fatto che chi guida anziché svolgere il compito principale di guidare dedica una parte importante della sua attenzione ad attività (comportamenti a rischio) come leggere la posta o inviare un SMS su uno smartphone.

In ambito industriale è noto a tutti che anche in presenza di procedure, formazione, sistemi di gestione certificati e modelli 231, i lavoratori non usano sempre i DPI previsti, camminano al di fuori dei percorsi pedonali, salgono in quota senza le imbracature di sicurezza, si comportano in modo diverso rispetto a quanto previsto.

Altro elemento interessante da analizzare nelle aziende è il numero di segnalazioni dei mancati incidenti (*near miss*). La teoria nota ormai a tutti gli addetti alla sicurezza è quella secondo cui la conoscenza di tali eventi permette di aumentare le misure di prevenzione da mettere in campo in modo da ridurre gli incidenti e gli infortuni. La realtà è che anche in aziende dotate di sistemi di gestione, nonostante il grosso impegno profuso, spesso il numero dei *near miss* tracciati è molto basso. In alcuni casi i colleghi RSPP sono convinti che il numero sia effettivamente molto basso e ciò spiega un sistema di prevenzione efficace. In

realtà un basso numero di *near miss* è quasi sempre sinonimo di comportamento (quello di compilare il modulo di *near miss*) a bassa frequenza in quanto punito dall'organizzazione.

Le varie teorie sull'argomento

Tra le varie teorie una interessante si basa sulla personalità del lavoratore. Secondo tale ipotesi esistono persone con personalità con elevata propensione al rischio mentre altre persone hanno una personalità prudente. Secondo tale ipotesi, l'unica azione per migliorare la sicurezza è aumentare, nella composizione della forza lavoro, la presenza di soggetti con personalità prudente rispetto a quelli a rischio mediante selezione all'ingresso. Tale approccio, non scientifico e non etico, è stato sperimentato alcuni decenni fa senza successo.

Altra ipotesi fortemente ideologizzata è che la scarsa sicurezza sia l'effetto dell'eccesso della ricerca della massima produttività per il massimo profitto delle aziende. Tale punto di vista considera sicurezza e produttività antitetici e ritiene l'impresa e l'imprenditore oggettivamente responsabile per qualunque tipo di infortunio. Anche certe sentenze della magistratura sembrano avvalorare tale punto di vista.

Tale ipotesi però non spiega come mai le aziende che hanno un elevato livello di prestazioni di sicurezza hanno anche un'ottima produttività e viceversa in ambienti con produttività molto scarsa vi siano molti infortuni. Non spiega nemmeno il fatto che talvolta nelle microaziende alcuni infortuni mortali interessino più il titolare che i dipendenti, e che vi siano moltissimi incidenti domestici o nel corso di attività ludiche od hobbistiche.

Origini della Behavior Analysis

A partire dagli anni '40 nell'università di Harvard sono iniziate le sperimentazioni sul comportamento animale ad opera di F.B. Skinner, il quale, applicando metodologia scientifica, ha scoperto inizialmente le leggi naturali del comportamento animale, poi degli esseri umani. Negli ultimi anni la sua ricerca si è rivolta allo studio del comportamento di natura verbale. I concetti scoperti da Skinner, spesso difficili da accettare per il nostro senso comune, sono stati applicati inizialmente nei Paesi anglosassoni per aumentare le prestazioni

(2) L'importanza del comportamento umano alla guida. Riccardo Borghetto. Quaderni della Sicurezza Aifos N° 1/anno VIII.

nelle aziende (*Performance Management*) e poi in tantissimi ambiti operativi.

Sul finire degli anni '70 la *Behavior Analysis* è stata applicata anche alla sicurezza sul lavoro. È così nata la BBS, acronimo che significa *Behavior Based Safety*, cioè un "protocollo", ovvero una sequenza ben precisa di azioni, che è in grado di mettere sotto controllo e orientare i comportamenti.

La BBS è stata a lungo sperimentata con centinaia di studi e ricerche basate su parametri controllati.

La BBS è una disciplina per il miglioramento della sicurezza rigorosamente fondata sulle leggi del comportamento umano. Estremamente efficace nel ridurre gli infortuni, incidenti e malattie professionali e misura i comportamenti ed è quindi in grado di determinare se c'è miglioramento o meno.

La BBS inizialmente si è sviluppata nei paesi anglosassoni e prevalentemente in grandi aziende multinazionali. Dopo 40 anni è ormai nota, conosciuta e applicata in tutto il mondo. La scelta da parte di grandi aziende sul metodo da adottare per migliorare la sicurezza si è basata solamente sull'evidenza e i dati di prestazione. Anche in Paesi con un livello di legislazione cogente inesistente o minore rispetto all'Italia, l'applicazione della BBS permette di ottenere prestazioni e tassi di incidenti bassissimi, prova che il sistema ispettivo sanzionatorio non è né l'unico, né il migliore.

L'efficacia della BBS

Esistono molti studi di efficacia della BBS nel ridurre il tasso di infortuni, in termini sia di frequenza, sia di gravità. Uno studio (3) su un ampio campione di aziende che hanno implementato la BBS di vari Paesi e settori operativi indica una riduzione media dell'indice di frequenza degli infortuni del 54% già nel primo anno di applicazione.

Diversamente dalle varie filosofie e tecniche proprietarie, la BBS è uno standard basato su dati di misura di cui è facile dimostrare l'efficacia.

La padronanza dell'uso corretto delle conseguenze e delle loro combinazioni e dei paradigmi della *Behavior Analysis* sembra facile, ma non lo è. Per tale motivo non è possibile una implementazione del protocollo BBS in autonomia senza l'assistenza di un esperto in possesso di solide basi teoriche e grande esperienza pratica in questo ambito.

Come funziona la Behavior Analysis

La *Behavior Analysis* è la scienza che studia il comportamento umano.

Sono comportamenti di sicurezza desiderati:

- allacciarsi l'imbracatura di sicurezza;
- delimitare l'area di lavoro prima di un intervento di manutenzione;
- pulire l'area di lavoro dai trucioli prima di abbandonare il posto di lavoro;
- intervenire quando si vede un collega distratto per bloccarlo prima che si metta a rischio;
- invitare un collega a mettersi un DPI;
- compilare un modulo *near miss*;
- piangere se un tuo collega ha un infortunio grave.

Sono comportamenti di sicurezza indesiderati o a rischio:

- guidare il camion leggendo il giornale;
- aprire una macchina utensile senza prima aver provveduto a sezionare le energie (LO.TO.);
- lavorare con la mola a disco senza occhiali o visiera di protezione dalle schegge;
- mettersi a ridere dopo che uno ha evitato un infortunio per un pelo;
- guardare con ammirazione un lavoratore che salta da un ponteggio da quota 2 metri.

Il cervello con i suoi 100 miliardi di neuroni, ciascuno dei quali con centinaia di connessioni e sinapsi, è una macchina meravigliosa che apprende in continuazione e modifica le connessioni in funzione degli stimoli che arrivano prima e dopo il comportamento.

Il modello a tre contingenze

Viene comodo da un punto di vista funzionale, semplificare il funzionamento di ciò che succede, andando ad analizzare:

- gli antecedenti (A), ovvero stimoli dell'ambiente che precedono il comportamento;
- il comportamento (B = *Behavior* in inglese)
- le conseguenze (C), ovvero stimoli dell'ambiente che seguono immediatamente il comportamento.

Ad esempio se si vede di fronte a sé un pullman che frena (accensione dei fanali di stop rossi = A, antecedente), questo evoca il comportamento (B) di frenare, ottenendo il rallentamento del veicolo e il mantenimento di una distanza di sicurezza (C = conseguenza). Può però anche evocare il comportamento di accelerare e sorpassare il pullman (B)

(3) Dominic Cooper "The return on investment of the B-B process", in *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia* (GIMLE).

ottenendo come conseguenza (C) di non avere veicoli lenti davanti.

Per altri esempi si veda la Tabella 1

Tabella 1 – Esempi di modelli a tre contingenze (A-B-C)

Antecedente	Comportamento	Conseguenza
È buio	Premo l'interruttore della luce	Ci vedo meglio
Ricevo una chiamata telefonica	Alzo la cornetta e dico "pronto"	Sento parlare l'altra persona
Ricevo un SMS "vai a prendere tu tua figlia a karate?"	Scrivo la risposta "OK vado io"	Mi sento più tranquillo.
Vedo un cioccolatino	Lo mangio	Mi piace molto. In futuro se ne vedo uno lo mangerò di sicuro.

Sono antecedenti:

- le procedure lette qualche minuto fa;
- il cartello vicino all'attrezzatura su cui si opera;
- il consiglio su come fare, dato dal collega;
- il corso di formazione erogato;
- il cartello di obbligo di svolta a destra.

Gli antecedenti evocano l'attivazione del comportamento o del suo opposto, a seconda delle conseguenze con cui sono stati accostati in passato.

Ad esempio in un centro commerciale molto affollato, nei parcheggi esterni è possibile trovare un cartello che obbliga a svoltare a destra (A), evocando il comportamento di girare il volante in modo che l'auto vada a destra (B). Ma se per caso a qualche metro di distanza, sulla sinistra c'è un unico parcheggio libero, e sulla destra una fila interminabile di auto, molti saranno portati a violare il cartello, a girare a sinistra e parcheggiare (B). Questo perché il comportamento (in questo caso comportamento a rischio in violazione di un cartello) riceve una conseguenza (C = trovo posto per parcheggiare) piacevole, mentre il comportamento sicuro di girare a destra subisce una conseguenza punitiva (C) nell'entrare in una coda alla ricerca di un parcheggio introvabile.

Sono le conseguenze ricevute subito dopo l'attivazione del comportamento a modificare le connessioni dei neuroni e a modificare il comportamento futuro: la prima volta che si va al centro commerciale affollato, rispettando il cartello di obbligo di svolta a destra e rimanendo in coda per mezz'ora, la conseguenza punitiva agisce sul comportamento la

prossima volta che il soggetto andrà a parcheggiare in una situazione analoga. La probabilità di violare il cartello e parcheggiare o di evitare il giorno affollato aumenta. Ogni volta che si riesce a parcheggiare in violazione del cartello, le conseguenze positive rinforzano quel comportamento a rischio.

Il modello a tre contingenze, o "modello ABC" è alla base della *Behavior Analysis* e della *Behavioral Safety*. Se si riesce a modificare in modo efficace gli antecedenti A e le conseguenze C è possibile modificare qualunque comportamento B.

Il comportamento B è caratterizzato da quattro parametri:

- 1) Frequenza: numero di volte in cui il comportamento viene erogato/numero di volte totali. Ad esempio il numero di volte in cui si gira a destra nel parcheggio affollato/somma totale di passaggi;
- 2) Latenza: il tempo che passa dalla comparsa dell'antecedente A all'erogazione del comportamento B (in pratica un tempo di risposta);
- 3) Intensità: la quantità di forza sprigionata dai nostri muscoli dosata in modo accurato;
- 4) Durata: il tempo durante il quale il comportamento viene erogato.

Anche se il comportamento può essere analizzato per ciascuno dei quattro parametri, nella sicurezza comportamentale l'unico parametro che viene praticamente utilizzato è la frequenza.

La *Behavior Analysis*, tramite i suoi esperimenti ripetuti in condizioni controllate, afferma che il comportamento umano viene "evocato" dagli antecedenti che lo precedono, ma è aumentato o diminuito nei suoi parametri dalle conseguenze immediate che riceve subito dopo l'erogazione. In pratica la *Behavior Analysis* assegna una funzione preminente alle conseguenze immediate ricevute (la lode ricevuta, un sorriso oppure una sfuriata, o la fatica fisica di respirare con una maschera), più che agli antecedenti. Non solo sono importanti le conseguenze, ma anche lo schema con cui sono erogate in relazione al comportamento (schemi di rinforzo o *schedules of reinforcements* (4)). Più che la dimensione o entità del rinforzo, ai fini di mantenere una elevata frequenza di comportamento e resistenza all'estinzione, è importante il numero dei rinforzi erogati nell'unità di tempo dopo i comportamenti sicuri.

Per avere un elevato numero di rinforzi servono diversi soggetti erogatori: i colleghi. Anziché impostare la sicurezza con un sistema di vigilanza da parte di pochi preposti o del RSPP in chiave ispettiva e

(4) F.B. Skinner, *Schedules of Reinforcements*, 1957.

sanzionatoria (sappiamo quando difficile è implementare una vigilanza efficace e punitiva che funzioni), cioè guardare ai comportamenti a rischio per punirli, la BBS, al contrario ottiene la sua “forza” su un sistema diffuso a tutti (o quasi) i lavoratori di osservazione (misurazione) dei comportamenti di sicurezza e *feedback* immediato con enfasi soprattutto sui comportamenti sicuri.

La BBS rende piacevole comportarsi in modo sicuro e “simpatici” i soggetti erogatori di conseguenze piacevoli dopo l'erogazione di comportamenti sicuri, cioè i colleghi. In ultima analisi, la sicurezza diventa piacevole. L'esatto contrario di quello che avviene nelle organizzazioni con sicurezza basata sull'approccio ispettivo sanzionatorio.

Il Positive Reinforcement

Uno degli elementi centrali della BBS è il *Positive Reinforcement*, o rinforzo positivo, indicato come R^+ . La scienza del comportamento, la *Behavior Analysis*, ha scoperto che le conseguenze immediate che hanno effetto sul comportamento futuro sono quattro, due che aumentano il comportamento:

- 1) rinforzo positivo;
- 2) rinforzo negativo;
- e due che lo diminuiscono:
- 3) punizione;
- 4) penalità.

Vi è inoltre l'assenza di conseguenze dopo l'erogazione del comportamento che viene chiamata estinzione.

Il rinforzo positivo (R^+) è la conseguenza piacevole per il soggetto che la riceve, aumenta la probabilità di ricomparsa del comportamento, significa ottenere qualcosa che si desidera.

Il rinforzo negativo (R^-) è una situazione in cui erogando il comportamento si evita una conseguenza spiacevole o avversa, aumenta la probabilità di ricomparsa del comportamento e significa evitare qualcosa di indesiderato come una punizione. Talvolta R^- viene anche sinteticamente riassunto con il termine minaccia, ed è la conseguenza che assomiglia a quanto previsto dalla legislazione in ambito sicurezza. Se il datore di lavoro (dirigente, preposto, lavoratore) fa quanto previsto dalla norma, evita una sanzione spiacevole.

La punizione (P^+) è la conseguenza spiacevole per il soggetto che la riceve, che diminuisce rapidamente la probabilità di ricomparsa del comportamento; P^+ significa ottenere qualcosa che non si desidera.

La penalità (P^-) è la conseguenza in base alla quale erogando il comportamento si perde qualcosa che si

ha e si vorrebbe tenere. È spiacevole per il soggetto che la riceve, diminuisce la probabilità di ricomparsa del comportamento, significa perdere qualcosa che si vuole tenere.

Non si può non evidenziare l'importanza del rinforzo positivo, che è la conseguenza tramite la quale si “costruiscono” e mantengono ad elevata frequenza i comportamenti, sia quelli sicuri, sia quelli a rischio. La BBS utilizza soprattutto tale tipo di conseguenza che è il cuore del sistema.

Diversamente il sistema ispettivo sanzionatorio utilizza prevalentemente la minaccia R^- e/o la punizione P^+ .

Una scoperta molto interessante della *Behavior Analysis* è che anche se R^- può aumentare il comportamento sicuro, questo non è certo. Infatti una persona sotto minaccia R^- può mettere in atto comportamenti di evitamento della situazione o fuga anziché il comportamento sicuro. Un lavoratore sotto minaccia da parte del preposto non è detto che attui il comportamento desiderato. Potrebbe anche semplicemente tentare di nascondersi per non farsi vedere. Un guidatore, dopo che è stato installato un autovelox sulla strada che fa abitualmente, anziché ridurre la velocità in quel punto potrebbe decidere di cambiare strada, per continuare a guidare veloce.

Con una sicurezza basata su R^- è praticamente impossibile avere comportamenti sicuri da lavoratori che operano da soli, senza controllo diretto visivo da parte dei preposti. Ad esempio tutti i comportamenti alla guida di autoveicoli in solitudine non possono essere governati efficacemente in questo modo.

La punizione P^+ è estremamente efficace nel far cessare rapidamente comportamenti molto rischiosi, ma non è garantita la costruzione del comportamento desiderato. Anche la punizione genera comportamenti di evitamento dalla situazione o ritorsioni, rovinando il clima aziendale.

In pratica un sistema di governo dei comportamenti di tipo verifica ispettiva e sanzioni non è efficace, non garantisce un elevato tasso di comportamenti sicuri in tutte le situazioni e in definitiva ha molte controindicazioni.

Spostare il focus dai risultati ai comportamenti

Un risultato è ciò che rimane dopo che un comportamento si è esaurito. Mentre un comportamento è ciò che le persone fanno. Un comportamento di sicurezza è ad esempio mettere un lucchetto “*Lock Out Tag Out*” o salire su una PLE con imbracatura di sicurezza correttamente agganciata o compilare un modulo *near miss*. Una ferita ad una mano, una

caduta dall'alto, un'area recintata sono risultati. I comportamenti sono alla base dei risultati come sono gli infortuni. In pratica non è possibile ridurre gli infortuni e incidenti senza aumentare la percentuale di comportamenti sicuri. Non è fisicamente possibile migliorare una situazione in cui gli infortuni sono a zero. Vi è il rischio anzi di peggiorare. Con i comportamenti è tutto diverso. In una organizzazione vengono erogati tantissimi comportamenti, ciascuno per ogni lavoratore in ogni istante di ogni giorno di ogni settimana. Ogni singolo comportamento può essere sicuro o a rischio. Tramite il processo di misura della BBS è possibile campionarne alcune migliaia e verificare il loro andamento nel tempo. È molto difficile arrivare al 100% di comportamenti sicuri di tutti i campioni, vi è quindi quasi sempre uno spazio di miglioramento. Con la BBS ci si focalizza sui comportamenti e si erogano conseguenze finalizzate ad aumentare al massimo la loro percentuale.

Intervenire con sanzioni disciplinari a valle di un risultato è una procedura poco efficace o addirittura controproducente, come sanzionare un lavoratore che si è infortunato. L'impatto sul comportamento futuro è praticamente nullo. Parimenti è del tutto inefficace o controproducente erogare premi su risultati di sicurezza. Anche se può sembrare paradossale erogare premi di natura economica per le squadre o i reparti che raggiungono l'obiettivo di zero infortuni, tale politica aumenta il tasso di infortuni e porta ad avere delle statistiche fasulle. Chi scrive può citare il caso di una azienda che adottava una politica di questo tipo: l'azienda era stata suddivisa in reparti e squadre; trimestralmente la squadra che era a zero infortuni aveva diritto ad un premio significativo per ciascun partecipante. Durante le interviste guidate del processo BBS, i lavoratori intervistati hanno dichiarato che in passato è avvenuto un infortunio ad un lavoratore. Per non impedire l'erogazione del premio trimestrale alla squadra, sottoposto alla pressione psicologica dei colleghi, ha omesso di segnalarlo e si è recato al lavoro zoppicante. In pratica l'azienda e il suo SGSL non hanno tracciato un infortunio accaduto, sottovalutando il rischio presente.

È efficace, invece, erogare subito dopo i comportamenti sicuri conseguenze immediate e certe rinforzanti con schemi di rinforzo intermittente ed estinzione dei comportamenti a rischio. I comportamenti aumentano e rimangono stabili nel tempo creando abitudini sicure.

Cultura della sicurezza in ambito *Behavior Analysis* e valori

Il termine "cultura della sicurezza" è molto usato e abusato in convegni e conferenze. Quello che non viene mai chiarito è cos'è e come si ottiene. Non è raro sentire dire che la sicurezza è un problema di cultura. Bisogna insegnarla nelle scuole o fare formazione, formazione ecc.

Nella *Behavior Analysis* si fornisce una definizione pratica di "cultura" in una determinata comunità come ad esempio una squadra, un reparto o una intera azienda. È possibile affermare che in tale comunità esiste cultura della sicurezza se i membri ne fanno parte, erogano conseguenze coerenti che rinforzano o premiano i comportamenti sicuri (tramite *feedback*, approvazione sociale, ecc.) ed estinguono quelli a rischio.

Una cultura così definita è misurabile tramite osservazioni di sicurezza e si ottiene allo stesso modo in cui si ottiene il comportamento. Si può dire che vi è cultura della sicurezza se la percentuale di comportamenti di sicurezza in quella squadra (reparto, azienda) è alta.

Anche i valori sono importanti e hanno una connotazione comportamentale. Prima di introdurli va chiarito che vi sono tre tipologie di comportamenti ai quali si applicano le leggi e i paradigmi della *Behavior Analysis*:

- comportamento motorio (tutti i comportamenti che attivano la muscolatura)
- comportamento verbale (ciò che si dice)
- comportamento emotivo (star bene, star male, piangere, sorridere ecc.)

Quando un lavoratore fa un'affermazione di sicurezza (comportamento verbale) seguito da apprezzamento da parte dei colleghi, *feedback* positivo o occhiate di ammirazione, quel comportamento tenderà ad aumentare in futuro. Quando invece la stessa affermazione è seguita da scherno e derisione da parte dei capi e dei colleghi, quella affermazione viene punita ed è probabile che in futuro non venga più riemessa. Con il termine "valori" si indicano le categorie di affermazioni verbali con cui ogni lavoratore parla della sicurezza ("ci dobbiamo impegnare di più per ..."), dell'uso dei DPI, apprezza chi lavora in sicurezza ecc. È molto importante sviluppare i valori di sicurezza perché sono alla base dei comportamenti motori. I comportamenti verbali (valori) positivi per la sicurezza devono essere rinforzati, premiati, lodati e trovare attenzione da parte di tutti; i comportamenti verbali contrari alla sicurezza, che la irridono o la

sminuiscono, devono essere estinti per mancanza di attenzione da parte dei colleghi e capi.

Quando si riesce a creare in una organizzazione una cultura e valori, si ha una generalizzazione dei comportamenti di sicurezza anche oltre il perimetro aziendale. I lavoratori molto attenti ai valori di sicurezza si comportano in modo sicuro anche nella vita privata.

Nel momento in cui si riesce a ottenere cultura e valori di sicurezza non è più necessario perdere molto tempo in controlli e ispezioni. È più facile ottenere comportamento sicuro tramite il *rule governed behavior* ovvero “comportamento governato da regole verbali”, anche in situazioni di sostanziale assenza di controlli come per chi lavora da solo, ad esempio autisti e addetti al servizio fuori sede e manutenzione.

Struttura del protocollo BBS

Per “protocollo” si intende una sequenza ben precisa di fasi successive. Alterare la sequenza e apportare modifiche comporta allontanarsi da un modello che è stato pensato, testato e verificato in moltissime organizzazioni in settori diversi e in definitiva non avere la garanzia di ottenere il massimo di prestazioni.

Questo spiega anche perché non è il caso di farsi in casa un protocollo BBS, dopo avere letto un libro o sentito una presentazione, senza le adeguate conoscenze teoriche e esperienza pratica acquisita sul campo. Conosciamo molte aziende che sono convinte di avere la BBS o che hanno iniziato il processo, per poi bloccarsi a metà strada. Basta qualche domanda per capire che si tratta di implementazioni che nulla hanno a che fare con la BBS.

Le fasi sono così definite:

- presentazione del progetto BBS a tutte le maestranze: presentazione alla direzione, al sindacato, ai lavoratori; tutti devono sapere in anticipo alcuni elementi chiave della BBS: il fatto che non può essere usata per erogare punizioni, che le osservazioni sono anonime e che agisce migliorando i comportamenti di sicurezza. Prima di chiedere ai lavoratori di partecipare al processo osservando ed essendo osservati, devono essere informati su come ciò avviene. Nessuno accetterebbe una imposizione non condivisa;
- analisi documentale: analisi degli infortuni accaduti, dei *near miss* e loro catalogazione in frequenza e gravità per analizzare i comportamenti che hanno portato a tali eventi;
- interviste guidate: interviste anonime finalizzate a identificare le prassi in atto nell'organizzazione; se ci

sono sistemi premianti o punitivi già applicati; come reagisce il sistema organizzativo in caso di infortunio; come partecipano lavoratori e capi a riunioni e fasi di analisi degli eventi. Tale attività si applica ad un campione significativo di lavoratori e rappresentativo delle varie aree o reparti. Serve anche per vedere quali lavoratori potrebbero essere candidati come osservatori o *safety leader*;

— *assessment* in stabilimento: sopralluogo nell'attività produttiva finalizzato a ottenere sul campo ulteriori informazioni su antecedenti e conseguenze in atto;

— costituzione dei gruppi di lavoro:

a) comitato di direzione, composto prevalentemente da personale dell'alta direzione che deve prendere decisioni strategiche sul protocollo. La direzione dovrà ricevere aggiornamenti sull'andamento del processo, anche tramite grafici;

b) gruppo di progetto, composto da varie funzioni: dirigenti, preposti, lavoratori, RSPP, RLS, sindacati e operatori rappresentativi di tutti i reparti. Se possibile dovrebbero far parte del gruppo di progetto anche i lavoratori più ammirati dagli altri e più attenti alla sicurezza;

c) gruppo di attuazione, composto dai *Safety Leader* (in pratica preposti e capi) per il monitoraggio e la conduzione del processo di sicurezza basato sui comportamenti;

— formazione sulla *Behavior Analysis* e BBS al gruppo di progetto: corso di formazione di alcune giornate sulla *Behavior Analysis*;

— identificazione dei comportamenti (*pinpointing*) da inserire nelle *checklist* comportamentali. Non tutti i comportamenti di sicurezza finiscono nelle *checklist*, ma solo quelli più frequenti, più gravi e facilmente osservabili;

— creazione e taratura delle *checklist*: assemblaggio dei comportamenti in apposite *checklist* da utilizzare nei vari reparti e/o mansioni. Sperimentazione delle stesse e taratura sul campo;

— costituzione dei gruppi degli osservatori, ovvero lavoratori che osservano i comportamenti dei loro colleghi e danno *feedback* a intervalli e con modalità predefinite. L'ideale è che i primi lavoratori che osservano e danno *feedback* siano inizialmente volontari. Altri daranno la loro disponibilità successivamente e in modo spontaneo;

— formazione sulle tecniche di osservazione a tutti gli osservatori;

— formazione sulle tecniche di erogazione del *feedback* a tutti gli osservatori; formazione sull'analisi funzionale dei comportamenti di sicurezza rilevati;

- formazione sulle tecniche di conduzione delle riunioni, di analisi dei dati e di *leadership* per *safety leader*;
- decisione in merito al campionamento dei comportamenti: frequenza e modalità di osservazione e *feedback* sul campo;
- definizione della politica di erogazione dei rinforzi: budget dei rinforzi tangibili, criteri in base ai quali erogare rinforzi, modalità per erogare rinforzo intermittente a ragione variabile;
- definizione delle modalità di caricamento dei dati nel *data base* dei comportamenti e di estrazione dei grafici;
- avvio del processo di osservazione e *feedback*;
- mantenimento: correzioni del processo, variazione nel numero di osservatori, cambiamento nell'elenco di comportamenti da osservare e nelle *checklist*, cambiamenti nella gestione dei rinforzi ecc.

Bibliografia di approfondimento

Sulla Behavior Analysis:

- 1) G. Martin, J. Pear, *Strategie e tecniche per il cambiamento*, MC Graw Hill, 2000.
- 2) A. Daniels, *Performance Management*, AARBA, 2015. Anche se l'oggetto del libro non è la *Behavior Analysis*, circa metà del libro è dedicato ai fondamenti della *Behavior Analysis* applicata con un linguaggio molto operativo. Sull'implementazione del protocollo BBS, tra gli altri:
- 3) T.R. Krause, *The Behavior-Based Safety Process: Managing Involvement for an Injury-Free Culture*, 2nd Edition, Wiley, 1996.
- 4) S. Geller, *The psychology of safety handbook*: CRC Press, 2000.
- 5) T.E. McSween, *The Value Based Safety Process: Improving your Safety Culture with Behavior Based Safety*, 2nd ed., Wiley,

RIVISTA



ISL Igiene & Sicurezza del Lavoro - I Corsi

Mensile di aggiornamento giuridico e orientamento tecnico

Periodicità: Mensile

Prezzo Abbonamento: € 115,00

È il mensile di **formazione** ed **informazione** in tema di **sicurezza del lavoro** diretto a tutti i professionisti del settore. «I Corsi» approfondiscono gli argomenti più significativi attraverso un **programma articolato per «lezioni»**, consentendo al lettore di seguire un vero e proprio iter di apprendimento.

Compresa nel prezzo dell'abbonamento la possibilità di scaricare in formato pdf la rivista ancora in fase di stampa e i 12 numeri precedenti.

Per informazioni

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
(tel. 02.82476794 - fax 02.82476403)
- **Agente Ipsoa di zona** (www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.ipsoa.it**
- **Servizio Informazioni Commerciali Indicitalia**
(tel. 06.20381238 - fax 06.20381545)
- **Agente Indicitalia di zona** (www.indicitalia.it/agenzie)