

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 26 - numero 5538 di Mercoledì 17 gennaio 2024**

# **Attività lavorativa, comportamenti e sicurezza sul lavoro**

*Ai fini della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro non possiamo limitarci solo all'osservazione del comportamento ma dobbiamo domandarci cosa determina le modalità con cui i lavoratori eseguono le attività che stiamo osservando.*

Immagino che a chiunque di noi addetti ai lavori, sia capitato di leggere o sentir parlare del "comportamento" dei lavoratori quale determinante nell'accadimento degli eventi infortunistici.

A parere di chi scrive, però, focalizzarsi su questo aspetto tende a limitare la visione del problema ed ostacola un approccio più ampio che, invece, ha come obiettivo quello di analizzare l'attività degli individui operanti in un'organizzazione aziendale e, soprattutto, perché la stessa attività viene eseguita in un certo modo.

Il comportamento di un individuo impegnato in un'attività lavorativa è solo la parte della sua attività che possiamo osservare.

Infatti, risultano osservabili i movimenti compiuti, la postura assunta, le forme di comunicazioni non verbali, le modalità di utilizzo di un'attrezzatura di lavoro, l'uso dei DPI, ecc.

In estrema sintesi, l'approccio comportamentale è centrato sul modello ABC (Antecedents ? Behavior - Consequences).

Secondo questo approccio, e non me ne vogliano i puristi per la semplice spiegazione, il comportamento (behavior) viene considerato come derivante da alcuni antecedenti e da un'anticipazione delle possibili conseguenze.

L'approccio è focalizzato sul fatto che le conseguenze anticipate determinano il comportamento più delle cause antecedenti e che le conseguenze "certe", "immediate" e "positive", influenzano il comportamento più delle conseguenze "incerte", "lontane nel tempo" e "negative".

Questo tipo di "protocollo" è articolato con:

- campagne di osservazione del comportamento dei lavoratori da parte dei loro stessi colleghi o dei loro superiori gerarchici (preposti e dirigenti),
- apprezzamento immediato dei comportamenti valutati come positivi per la sicurezza e
- trasformazione in prassi consolidate delle pratiche osservate.

Quindi, l'obiettivo di questo tipo di approccio è la verifica della conformità del comportamento dei lavoratori riguardo il rispetto delle procedure di lavoro, l'uso dei DPI, ecc.

Personalmente reputo, però, che non ci si possa limitare solo all'osservazione del comportamento ma dovremmo domandarci cosa determina le modalità con cui gli individui eseguono le attività che stiamo osservando di cui il comportamento è solo una parte.

Pertanto, dobbiamo, senza dubbio alcuno, cominciare ad analizzare anche le modalità con cui un individuo ricerca le informazioni, costruisce le proprie rappresentazioni, analizza il contesto, prende le proprie decisioni, mette in atto le azioni e ne controlla il risultato.

Il tutto nello specifico contesto sociotecnico in cui è "immerso" visto che le organizzazioni non operano all'interno di una impermeabile sfera di cristallo che le preserva da qualunque influenza esterna.

Quando la situazione risulta variabile perché influenzata da diversi fattori interni o esterni all'organizzazione oppure si deve far fronte ad obblighi anche parzialmente contraddittori, ognuno di noi, quando opera in un contesto organizzato, non fa altro che: 1) analizzare ciò che ha davanti, 2) prendere delle decisioni, 3) eseguire le conseguenti azioni e 4) comunicare con chi opera con lui nel contesto specifico.

Il nostro cervello, in queste situazioni, non fa altro che effettuare una rapida, ed in gran parte inconscia, analisi costi/benefici.

Tra i costi potenziali di questa analisi si possono citare:

- l'affaticamento psico-fisico;
- la scarsa qualità del lavoro;
- il rischio di infortuni;
- le formalità da espletare;
- la disapprovazione dei colleghi e/o dei superiori gerarchici;
- la perdita di incentivi economici;
- ecc., ecc.

Invece, tra i benefici i potenziali abbiamo:

- la minor fatica per eseguire l'attività;
- il rapido raggiungimento degli obiettivi;
- la qualità del lavoro eseguito;
- la dimostrazione delle proprie competenze;
- il riconoscimento dei propri meriti da parte dei colleghi e dei superiori gerarchici;
- gli incentivi economici;
- il mantenimento della propria integrità psico-fisica;
- ecc., ecc.

Naturalmente, ogni individuo ha il proprio punto di equilibrio tra costi e benefici che è a sua volta influenzato dalla specifica situazione, dai tipi di scelta e dal contesto in cui si trova ad operare.

Come indicato nell'approccio comportamentale, è innegabile che le conseguenze certe, immediate e positive pesino maggiormente nelle scelte rispetto alle conseguenze incerte, lontane nel tempo e negative.

Pertanto, esso può essere utilizzato per indirizzare alcune scelte aziendali ma di certo (qui so già di scatenare l'ira di qualche strenuo difensore dell'approccio comportamentista quale unica soluzione al problema della sicurezza sul lavoro) non si può pensare di utilizzarlo quale approccio sostitutivo per rappresentare i meccanismi di scelta di un lavoratore in una determinata situazione e in un contesto specifico.

Quindi, quando la risposta osservabile dei lavoratori derivante dalla citata analisi costi/benefici è palesemente inadeguata rispetto i principi ed i valori aziendali riguardanti la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, non si può neanche lontanamente pensare di modificarla se non intervenendo sulle caratteristiche della situazione e del contesto che indirizzano e favoriscono queste scelte.

Nei tanti anni di attività consulenziale non ho potuto fare a meno di notare che molti addetti ai lavori, quando parlano di "*comportamenti*", fanno riferimento al rispetto delle "*regole*" e cioè al rispetto di procedure e istruzioni di sicurezza.

Indubbiamente, rispettare quanto previsto, vuol dire mettere in atto comportamenti che influenzano positivamente la sicurezza sul lavoro.

Basarsi su questo approccio, però, ci porta a trascurare altri comportamenti che sono un importante segnale del fatto che i lavoratori hanno messo in atto delle proprie azioni differenti da quanto previsto nelle procedure e istruzioni.

Si pensi, ad esempio, all'evidenziare che una procedura di lavoro è migliorabile su alcuni aspetti, segnalare un rischio non analizzato nel DVR, fermare un'attrezzatura di lavoro in quanto è stato rilevato un funzionamento anomalo, trasmettere una serie di informazioni ad un nuovo lavoratore derivanti dal proprio sapere operatorio, intervenire direttamente per sensibilizzare un collega al rispetto delle procedure di lavoro, ecc.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0535] ?#>

Senza dubbio alcuno si può dire che sussista una correlazione positiva tra i comportamenti relativi al rispetto delle "*regole*" e la sicurezza sul lavoro **ma è altrettanto innegabile che la citata correlazione positiva sia più alta quando i lavoratori hanno la possibilità di mettere in atto di propria iniziativa una serie di interventi adattivi.**

Per questo motivo, quando parliamo di fattori umani e organizzativi, non possiamo limitare tutto alla sola verifica della conformità del comportamento dei lavoratori visto anche che questo è solo la punta dell'iceberg.

Iceberg che, invece, rappresenta nella sua interezza, l'intera attività delle persone su cui dobbiamo concentrare la nostra attenzione al fine di comprendere da cosa essa viene influenzata.

L'esecuzione di un'attività di un lavoratore volta al raggiungimento di determinati obiettivi, in un particolare contesto fisico e sociale, comporta il coinvolgimento sia della sua sfera psichica che di quella fisica

Ciò che noi vediamo è il suo "*comportamento*" ma certamente non vediamo ciò che c'è sotto il pelo dell'acqua del nostro iceberg e cioè le conoscenze, le motivazioni, le emozioni, le percezioni, i valori, i principi, ecc.



Quando il lavoratore svolge la propria attività, le modalità con cui opera non sono altro che una risposta ad una serie di input che riceve anche dall'organizzazione dove opera:

- gli obiettivi produttivi che gli sono stati assegnati con le regole che li definiscono;
- le risorse messe a sua disposizione per raggiungere gli obiettivi;
- le condizioni in cui è chiamato ad operare;
- le pressioni esercitate dal management aziendale;
- il proprio stato psico-fisico;
- i propri principi e valori;
- le proprie motivazioni e gli eventuali altri obiettivi che persegue;
- le conoscenze e le competenze acquisite tramite le attività formative e addestrative o con l'esperienza;
- la cultura della sicurezza dell'organizzazione o del gruppo (reparto) in cui opera.

Pertanto, possiamo affermare, senza tema di essere smentiti, che il lavoratore mira a raggiungere gli obiettivi che gli sono stati fissati tenendo conto di una serie di variazioni che intervengono e che interessano:

- il contesto sociotecnico in cui opera;
- il processo produttivo;

- le risorse disponibili;
- il proprio stato psico-fisico.

Chi ha un po' di esperienza operativa e non da "*esperto o ricercatore da scrivania*" di cui, ahinoi, abbondiamo in Italia, sa bene che possono esserci regole contraddittorie e che un evento infortunistico può derivare dalla combinazione di più situazioni dove per ciascuna di esse esiste una procedura/istruzione ma che, invece, è mancante proprio per la situazione derivante dalla loro combinazione.

Pertanto, il lavoratore ed i propri colleghi coinvolti nell'attività dovranno individuare quali sono le regole applicabili alla specificità e, combinandole tra loro, far fronte alla situazione reale che si trovano davanti.

In alcuni casi, l'attività concretamente eseguita può essere significativamente diversa da quanto proceduralizzato.

I motivi possono essere molteplici.

Ad esempio, potrebbe trattarsi di una procedura non chiara oppure non adeguata alla situazione che si ha concretamente di fronte in quel momento.

Potrebbe essere anche una procedura la cui concreta applicazione comporta un eccessivo carico psico-fisico che non è ritenuto giustificabile dal lavoratore.

La procedura potrebbe non essere applicata in quanto ritenuta meno efficace rispetto al sapere operatorio posseduto.

Pertanto, è importante comprendere che la differenza tra il comportamento osservato e quanto previsto dalla procedura non può essere etichettato e gestito solo come una "*non conformità*", effettuando il "*trattamento*" della stessa e l'applicazione delle conseguenti "*azioni correttive*" ma vanno compresi quali sono i reali motivi che possono spiegare questa differenza e cioè lo scarto esistente tra quanto proceduralizzato e quanto osservato.

Si deve cominciare a comprendere che ciò che noi osserviamo quando un lavoratore svolge una operazione non è altro che ciò che l'individuo si è costruito come attività e, pertanto, **non si può neanche lontanamente pensare di modificare un comportamento senza incidere su tutti quei fattori che fanno capire perché il lavoratore si è organizzata la propria attività con le modalità che stiamo osservando.**

Pertanto, osservando un comportamento pericoloso, individuale o di più lavoratori, è necessario:

- comprendere cosa condiziona o semplicemente influenza/favorisce l'organizzazione dell'attività e, soprattutto,
- intervenire per modificare i fattori che lo influenzano/favoriscono.

Si pensi, ad esempio, al recente caso di Brandizzo.

Qui non ci si può certo limitare a dire che ci sono state delle violazioni nello svolgimento delle attività. Bisogna, invece, provare a comprendere cosa abbia favorito/influenzato il comportamento pericoloso di più individui con le conseguenze ben note e,

soprattutto, individuare i fattori su cui intervenire per evitare che si ripetano simili eventi.

Passare dall'approccio centrato sul comportamento all'approccio in termini di attività vuol dire avere la possibilità di individuare anche una serie di fattori piuttosto complessi del comportamento degli individui che influenzano fortemente la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro sui quali poi agire in modo efficace.

Dobbiamo sempre ricordare che l'attività svolta da un lavoratore mira a raggiungere determinati obiettivi ma preservando, fino a che è possibile, il proprio equilibrio psico-fisico.

Del resto, ciascun lavoratore, quando si trova di fronte ad una situazione che gli permette sufficienti margini di autonomia, opererà sia in modo performante ma anche in modo da preservare il proprio equilibrio psico-fisico.

Quando, invece, l'autonomia è ridotta, fermi restando gli obiettivi da raggiungere, il lavoratore sarà spinto ad operare sempre in modo performante ma con un impatto negativo sul proprio equilibrio psico-fisico.

L'impatto più evidente riguarderà gli:

- aspetti cognitivi, in quanto il lavoratore sarà costretto a prendere decisioni in tempi ridotti, si troverà in situazioni di incertezza, ecc.;
- aspetti psichici, in quanto il lavoratore percepirà un attacco alla propria autostima;
- aspetti sociali, in quanto si verrebbero a creare disaccordi con i colleghi, conflitti con i superiori gerarchici, ecc.

Quando, invece, l'autonomia è nulla e il lavoratore non riesce a raggiungere gli obiettivi fissati, avremo quelle condizioni che creano un forte disagio nell'individuo con le conseguenze facilmente immaginabili.

Visto quanto detto, ciò che dobbiamo comprendere è che, anche se l'azienda raggiunge i propri obiettivi, dall'altra non va trascurato che questi potrebbero essere stati raggiunti con un impatto pesante per alcuni lavoratori.

Però, se l'azienda si limita a verificare solo il raggiungimento dei propri obiettivi senza preoccuparsi dell'impatto sull'integrità psico-fisica dei lavoratori, il rischio è che la prossima volta, gli stessi lavoratori che hanno sopportato questa situazione, non siano più in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi in quanto, trovandosi già in una situazione in cui non è garantito il proprio equilibrio psico-fisico, basterà una piccola variazione del contesto socio-tecnico per rendere irraggiungibili gli obiettivi fissati e generare, nello stesso tempo, condizioni di lavoro tali da non garantire la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Ecco perché è essenziale tenere sempre presente che i risultati in un sistema sociotecnico, come lo è un'azienda, piccola o grande che sia, vanno valutati tenendo conto dell'impatto che il raggiungimento di questi ha sull'integrità psico-fisica dei lavoratori e, nel caso in cui da tale valutazione scaturissero segnali che indicano possibili rischi per essa, è necessario intervenire onde evitare che ciò costituisca il presupposto per generare eventi che mettono a rischio la salute e la sicurezza dei lavoratori.

**Carmelo G. Catanoso**

Ingegnere Consulente di Direzione



Licenza Creative Commons

---

**[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)**