



Oltre la BBS

costruire comportamenti sicuri in azienda

Un progetto realizzato presso una società italiana coniuga i principi della sicurezza comportamentale con un approccio di tipo psicosociale e culturale

di Carlo Bisio

Consulente Psicologo del Lavoro ed Ergonomo



Per *sicurezza comportamentale* si intende quella parte della sicurezza che si occupa dei comportamenti umani nei confronti del rischio; essa viene spesso assimilata alla *Behavior Based Safety* (nel seguito BBS).

Tra i concetti fondamentali della BBS c'è quello di *condizionamento* operante; esso può essere descritto dicendo che ogni volta che un comportamento viene seguito da stimoli positivi (detti *rinforzi*), esso tende a ripetersi. Il succedersi di uno *stimolo antecedente*, di una *risposta comportamentale* e di uno *stimolo conseguente* rappresenta il modello alla base del comportamentismo skinneriano, noto come "*Three Contingencies Model*". Quando gli psicologi comportamentisti iniziarono ad occuparsi di sicurezza sul lavoro, trasposero i principi del condizionamento operante ai lavoratori, e nacque così la BBS. La BBS ritiene che sia importante e sufficiente un'accurata gestione dei rinforzi dell'organizzazione per modificare appropriatamente il comportamento dei lavoratori, facendo loro acquisire comportamenti sicuri.

Nei progetti di BBS si imposta un sistema per il quale vengono svolte fra operatori osservazioni in campo e successivi dialoghi di sicurezza per discutere i comportamenti osservati. Le osservazioni reciproche e i dialoghi fatti in campo agiscono come rinforzi dei comportamenti sicuri. I progetti di BBS coinvolgono anche, nella erogazione di rinforzi, i responsabili ai diversi livelli. La BBS ha certamente alcuni pregi, fra cui un impianto metodologico molto consolidato, basato su



Nell'articolo si descrive un intervento di sicurezza comportamentale realizzato presso un'azienda chimica italiana. Vengono presentate le modalità dell'intervento e alcuni risultati nell'arco dei primi 6 anni dall'implementazione del sistema. Fra le caratteristiche dell'intervento vi è stata quella di integrare l'approccio comportamentale con uno di tipo psicosociale, tenendo conto anche delle specifiche variabili culturali.



osservazioni rigorose e su una tradizione di ricerca solida. Azioni di BBS con risultati di successo sono riportate in letteratura (ad es. Brown, 2001). Sono stati evidenziati numerosi limiti della BBS (Bisio, 2009) che rendono opportuno integrarla con altri approcci derivanti dagli ultimi 40 anni di evidenze scientifiche, considerando quindi i processi cognitivi e psicosociali che stanno alla base di un moderno approccio alla sicurezza. Gli stessi studiosi della BBS sottolineano le condizioni alle quali la BBS dà buoni risultati (De Pasquale e Geller, 1999). Spesso si rendono quindi opportuni adattamenti rispetto all'approccio originale, al fine di tenere conto sia di variabili culturali locali, sia dell'apporto di contributi più recenti rispetto al comportamentismo¹. Nel seguito si illustra un'esperienza realizzata presso un'azienda italiana al fine di applicare sul campo quanto sopra descritto.

Il contesto e l'approccio

Il progetto si è svolto a partire dal 2007 presso Infineum, nello stabilimento di Vado Ligure². L'azienda produce additivi per oli lubrificanti, ed è nata nel 1999 da una *joint venture* fra ExxonMobil Chemical e Shell Chemicals. Lo stabilimento ha circa 200 dipendenti, 90 dei quali turnisti, e una cultura di sicurezza avanzata, che ha condotto negli anni a prestazioni di sicurezza molto elevate.

Negli anni precedenti al progetto qui descritto, sono state realizzate azioni formative rivolte a tutto il personale, con il fine di consolidare la cultura di sicurezza e la sensibilità ai comportamenti sicuri; ciò ha contribuito a preparare il terreno per accogliere i principi della sicurezza comportamentale. Anche il coinvolgimento della RSU di sito ha contribuito a preparare le condizioni dell'intervento.

L'approccio che ha guidato nel progetto era coerente con le più recenti evidenze della letteratura scientifica, ritenendo quindi che il principio del rinforzo fosse solo uno degli aspetti in base ai quali migliorare i comportamenti. Si è dato luogo quindi ad un sistema che, pur traendo ispirazione dai principi della BBS, ne superasse alcuni limiti. Ecco di conseguenza alcune caratteristiche del sistema realizzato:

- La “partecipazione” è stata considerata anche un fine e non solo un mezzo – collegata ad appropriati KPI nella gestione del progetto:
 - sono stati realizzati eventi di comunicazione interna per diffondere il progetto;
 - si è deciso di mantenere volontario il ruolo di osservatore;
 - si è svolto un programma di formazione rivolto a tutto il personale, coinvolto o meno nel programma;
 - il Comitato di progettazione - e successivamente di gestione - prevedeva anche la partecipazione di lavoratori;
 - la griglia di osservazione è stata predisposta dal Comitato di progettazione e non imposta.
- Massima importanza è stata data alla centralità del dialogo seguente alle osservazioni; oltre ad essere un “rinforzo” in termini comportamentisti, esso è indubbiamente un momento di costruzione del clima e della cultura di sicurezza, di esplicitazione di buone prassi, di creazione di competenza collettiva, e come tale è stato valorizzato:
 - attraverso una griglia che orientasse le osservazioni senza vincolarle;
 - attraverso i messaggi discussi durante la formazione;
 - attraverso la condivisione delle buone prassi emerse dai dialoghi di sicurezza.

Azioni e modalità dell'intervento

L'intervento consisteva nell'implementare un Sistema per il quale sarebbero avvenute con continuità sui luoghi di lavoro brevi osservazioni “fra pari” focalizzate sui comportamenti sicuri, e contestualmente un dialogo di sicurezza fra persona osservatrice e persona osservata, per discutere i risultati dell'osservazione.

L'esito dell'osservazione e successivo colloquio era quindi duplice: da un lato l'aumento di competenze e di consapevolezza nella coppia di persone coinvolte; d'altro lato una griglia di osservazione - il nome dell'osservato non veniva riportato - che documentava l'esito e alimentava un sistema informativo aziendale. I risultati at-

¹ Per una revisione della letteratura degli ultimi decenni nel campo della psicologia per la sicurezza sul lavoro, si veda Bisio (2009).

² Si ringrazia Infineum Italia Srl per aver consentito la pubblicazione dell'esperienza e di alcuni risultati.



tesi nel tempo erano quindi quelli di comportamenti più sicuri grazie ad una cultura di sicurezza più matura, e alla condivisione di buone prassi. Ciò richiedeva una fase di formazione a tutti gli operatori, e un gruppo di lavoro che, in modo partecipato ed empirico, costruisse una griglia di osservazione e successivamente gestisse il sistema.

La formazione

La formazione è stata progettata in base ad un'analisi *job-skill*, che ha messo in relazione gli aspetti rilevanti del compito dell'osservatore con le necessarie abilità e competenze.

Negli incontri di formazione:

- si procedeva a illustrare il senso e i dettagli operativi del progetto;
- con l'uso di video riguardanti operazioni svolte in campo i partecipanti divisi in sottogruppi erano invitati a definire quali elementi rilevanti dell'osservazione avrebbero discusso con l'operatore;
- si fornivano gli elementi per gestire efficacemente un dialogo di sicurezza, e attraverso alcuni *role plays* venivano messe in atto e discusse le relative abilità.

Dopo alcune settimane si sono svolte delle sessioni formative in campo, durante le quali si osservava un'operazione reale, e successivamente

I risultati attesi nel tempo erano quelli di comportamenti più sicuri grazie ad una cultura di sicurezza più matura, e alla condivisione di buone prassi. Ciò richiedeva una fase di formazione a tutti gli operatori, e un gruppo di lavoro che costruisse una griglia di osservazione e successivamente gestisse il sistema.

si discuteva fra osservatori e con l'operatore gli elementi rilevanti. Si è ritenuto infatti che una sola formazione svolta in aula non fosse sufficiente a generare consenso e a chiarire le modalità operative e le opportunità del sistema.

Fra gli aspetti che venivano sottolineati:

- la volontarietà dell'adesione al ruolo di osservatore e l'intento non punitivo dell'osservazione dei comportamenti;

- l'importanza del dialogo successivo all'osservazione, della capacità di ascoltare e di apprendere assieme; la necessità quindi di agire in questo progetto con uno spirito proattivo e costruttivo e non di formale "compilazione" di una griglia di osservazione;
- l'importanza di ciascun episodio di osservazione/dialogo per la costruzione quotidiana di una cultura di sicurezza, di competenza e per la condivisione di buone prassi.

La griglia di osservazione

La griglia di osservazione è stata creata con la partecipazione del Comitato di progettazione, attraverso le seguenti fasi:

- una prima bozza è stata creata durante un incontro del Comitato, ed usata in via sperimentale nelle settimane successive, per verificare l'efficacia e la validità dello strumento;
- sono state considerate le diverse osservazioni svolte, individuando i miglioramenti necessari alla griglia;
- è stata quindi definita una versione "di lancio" da usare durante la formazione.

La griglia proponeva alcuni elementi da osservare (inizialmente 9 dimensioni, ad esempio l'esposizione alla "linea del fuoco", cioè a fonti di energia; o l'uso di DPI), chiedendo all'osservatore di riportare soltanto le cose più interessanti e meritevoli di essere annotate e discusse nel dialogo. La griglia ha avuto quindi due caratteristiche importanti e coerenti con i principi della costruzione di un sistema non solo comportamentale, ma anche cognitivo e sociale:

- è stata creata in modo partecipato, sebbene con rigore metodologico;
- non indirizzava rigidamente le osservazioni, ma lasciava spazio all'osservatore nella scelta degli aspetti più rilevanti per il successivo dialogo di sicurezza, valorizzando in tal modo la sua esperienza, e rendendo il colloquio seguente più interessante.

I risultati nel tempo

Il 2008 è stato il primo anno di avvio del sistema. La gestione del programma è stata nelle mani del personale operativo con supporto HSE, la direzione è stata mantenuta aggiornata e ha



dedicato risorse per il miglioramento continuo. Il programma viene ancora oggi gestito da un apposito Comitato di Gestione (dipendenti volontari) che ha dato continuità alle attività stabilite dal Comitato di Progettazione nel 2007. La continuità tra i due Comitati è stata garantita dalla presenza del presidente e dell'amministratore del programma.

Alcuni risultati quantitativi

Nella Tabella 1 sottostante sono riportati i principali dati quantitativi del processo negli anni.

Tabella 1. Sviluppo del progetto nel corso degli anni

Anno	Numero di osservazioni	Numero di osservatori	Numero di comportamenti riportati
2008	707	57	3700
2009	1053	60	5770
2010	1486	64	7961
2011	1940	84	8366
2012	2115	90	7630
2013	2185	92	8258

Da quanto riportato, in particolare si osserva che:

- il numero di osservatori volontari si è gradualmente allargato fino a comprendere la quasi totalità del personale operativo;
- il numero di osservazioni è stato nei primi 6 anni complessivamente pari a 41.685.

Il processo si è negli anni allargato al personale di ufficio, al laboratorio, agli appaltatori.

Il numero di comportamenti a rischio rispetto al totale dei comportamenti riportati oscilla fra il 7,1% e il 12% annuo. Si è verificata negli anni una riduzione dei casi di piccoli incidenti non comportanti assenza dal lavoro (*First Aid* secondo le norme OSHA, ovvero risolvibili con un cerotto od un medicamento da banco) all'aumentare delle osservazioni svolte. Non sono stati considerati gli infortuni, dato il numero esiguo.

Analisi qualitativa di alcuni impatti

Secondo le migliori prassi della valutazione di progetto, sono stati analizzati anche alcuni impatti in modo qualitativo e discorsivo, per triangolare fra metodi quantitativi e qualitativi. È stata fatta un'in-

tervista di gruppo ad alcune persone che sono state amministratori del sistema ed osservatori. I principali impatti evidenziati sono così riepilogabili:

- sono state condivise regolarmente le *best practices* emergenti dai dialoghi di sicurezza tramite bacheche e altri strumenti, favorendo un apprendimento collettivo;
- vi è stata una ricaduta sugli appaltatori – inclusi dal 2011 nelle osservazioni, e dal 2013 attraverso loro propri programmi di osservazione – e sulla loro sensibilità alla sicurezza;
- al di là delle osservazioni formalizzate, vi sono quotidianamente numerose osservazioni informali e brevi discussioni o interventi, frutto anche della comunicazione più facile su questi temi;
- secondo le persone intervistate la sensibilità ai comportamenti sicuri si è estesa anche fuori dal posto di lavoro, in ambito familiare, stradale, ecc., portando con sé l'abitudine ad osservare i comportamenti e il contesto;
- il progetto ha spostato l'attenzione dal generale (tecnologie, procedure, ecc.) al dettaglio (singoli, specifici comportamenti), riuscendo a fare la differenza anche su cose semplici; va notato come l'Azienda abbia "accompagnato" il progetto implementando parallelamente molte azioni di miglioramento derivate dalle osservazioni, quali ad esempio il rifacimento di tratti del manto stradale per eliminare potenziali fonti di inciampo, o il potenziamento di punti luce per favorire la sicurezza di alcune operazioni nelle ore notturne;
- la ripetizione dei messaggi che il programma comporta ha portato a comprendere il valore di ricevere un feedback su un'operazione; il dialogo è percepito ormai come uno scambio, un contributo ad arricchire la professionalità, e non più come un giudizio. ■

Riferimenti bibliografici

- Bisio C. (2009), *Psicologia per la sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*, Giunti O.S.
- Brown D. G. (2001) "Institution of a behavior-based safety system in a mid-sized corporation", Dissertation Abstracts International, 1-B, 171
- De Pasquale J., Geller E. (1999) "Critical success factors for behavior-based safety: a study of twenty industry-wide applications", *Journal of Safety Research*, 4, 237, 249.