

SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

CORSO DI FORMAZIONE LAVORATORI - PARTE GENERALE

**CULTURA DELLA SICUREZZA
BENESSERE ORGANIZZATIVO**

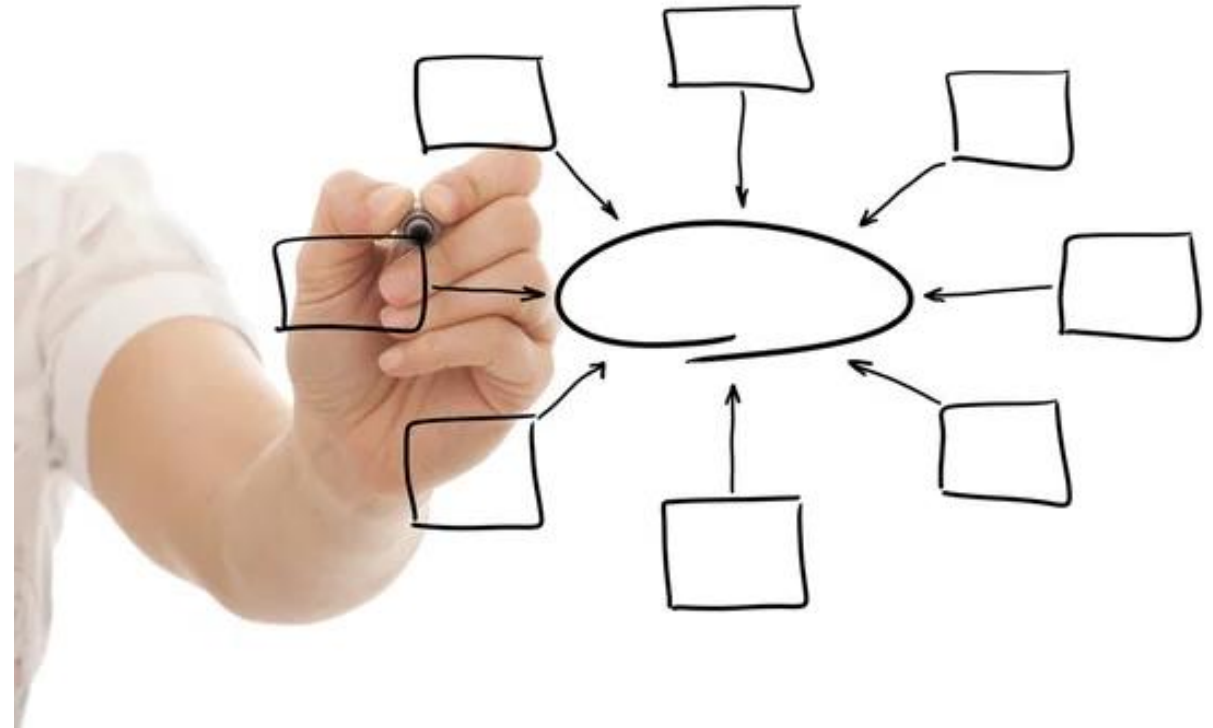


Cultura della sicurezza



Premessa

È doveroso premettere che questa lezione conterrà solo alcuni cenni: i temi della cultura della sicurezza, e del legame tra salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere organizzativo sono molto ampi.





Cultura: una definizione

Cos'è la cultura?

- «Il complesso delle conoscenze intellettuali e delle nozioni che occorre per la formazione della personalità dell'individuo sul piano intellettuale e morale; educazione, istruzione, patrimonio di cognizioni e di esperienze acquisite tramite lo studio, ai fini di una specifica preparazione in uno o più campi del sapere.»
- «Il complesso delle acquisizioni, delle esperienze, dei comportamenti che caratterizzano il tipo e il grado di sviluppo delle qualità intellettuali e morali di un determinato ambiente, di un determinato gruppo sociale, di una determinata epoca.»





Cultura della sicurezza

- «L'insieme delle pratiche sviluppate e costantemente adottate dagli attori coinvolti, sulla base di principi e valori condivisi all'interno della propria organizzazione, per controllare i rischi presenti durante l'espletamento delle proprie attività lavorative.»

Il modo di fare le cose quando nessuno ci controlla e ci vede



Non senza motivo alcuni autori «diffidano» dal concetto di cultura della sicurezza ritenendolo vago e confuso, trasformato in un elenco di caratteristiche comportamentali.



Da cosa dipende: alcuni indicatori

Alcuni indicatori:

- Un indicatore della cultura della sicurezza potrebbe essere **l'indice globale di sicurezza comportamentale**, cioè:

$$\text{Indice Globale} = \frac{\text{comportamenti sicuri osservati}}{\text{comportamenti totali visionati}}$$

- Il grado di partecipazione dei lavoratori alle **scelte**
- Il grado di partecipazione dei lavoratori nelle proposte di miglioramento
- Il grado di partecipazione dei lavoratori nella segnalazione dei *near miss*
- L'attitudine dell'azienda a punire i comportamenti insicuri e premiare quelli sicuri
- La possibilità di parlare di sicurezza liberamente coi propri superiori e le conseguenti azioni concrete di miglioramento





Check list: dirigenza

Dirigenza

- A quale livello gerarchico viene percepita la sicurezza come una delle priorità della gestione aziendale (top management / Dirigenti / preposti)?
- Le attività per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (SSL) sono considerate importanti quanto le altre aree di attività?
- Come queste figure aziendali dimostrano ciò?
- Con quale frequenza, i manager visitano i posti di lavoro?
- I manager parlano con il personale delle attività per la SSL quando si trovano sul posto di lavoro?
- I manager gestiscono i problemi della SSL emersi nei colloqui con il personale in modo rapido ed efficiente?
- Quale equilibrio tra sicurezza e produzione mostrano le loro azioni?
- I manager ispirano fiducia nella gestione della SSL?





Check list: comunicazione

- **Comunicazione**

- Esistono comunicazioni bidirezionali efficaci in materia di sicurezza?
- Tutti i sistemi di comunicazione aziendali sono utilizzati per comunicare riguardo alla SSL?
- Qual è la frequenza delle discussioni su questioni riguardanti la SSL?
- Con il manager gerarchico / subordinato?
- Con i colleghi?
- Cosa viene comunicato al personale riguardo il programma per la SSL dell'azienda?
- Il personale percepisce trasparenza nelle comunicazioni riguardanti la SSL?





Check list: partecipazione

Partecipazione

- In che modo le persone (di tutti i livelli, in particolare il personale operativo) partecipano alle iniziative sulla SSL?
- Con che frequenza viene chiesto ai singoli dipendenti di contribuire alla risoluzione condivisa di problemi inerenti la SSL?
- Gli operatori segnalano situazioni e comportamenti pericolosi e con che frequenza?
- Esiste una partecipazione attiva e strutturata del personale, ad es. workshop, progetti, ecc.?
- Esiste un approccio permanente di miglioramento continuo per la SSL?
- La responsabilità per la sicurezza è percepita e considerata a carico di chi?
- Esiste una vera cooperazione in materia di sicurezza e cioè uno sforzo congiunto da parte di tutti nell'azienda?





Check list: formazione

Formazione

- Il personale è consapevole di aver ricevuto tutta la formazione di cui ha bisogno in funzione delle mansioni svolte?
- Le attività di addestramento e formazione sono precedute dall'analisi dei bisogni formativi individuali e dell'organizzazione? Come vengono identificati i bisogni?
- Le esigenze formative sono periodicamente rivalutate? Anche alla luce dei near miss?
- Il personale ritiene di avere una percezione adeguata dei potenziali pericoli e dei rischi nelle rispettive mansioni?
- Qual è l'efficacia percepita della formazione alla sicurezza?
- L'apprendimento, dopo i corsi di addestramento e formazione, è sistematicamente valutato?
- Le informazioni di sicurezza sono prontamente disponibili?





Check list: motivazione

Motivazione

- I manager forniscono feedback sulle prestazioni SSL (e come)?
- I manager (a tutti i livelli: top management / Dirigenti / Preposti) affrontano sempre i comportamenti pericolosi notati?
- Come trattano questi comportamenti?
- I dipendenti ritengono di poter segnalare liberamente comportamenti e situazioni pericolose?
- Come vengono applicate le sanzioni disciplinari in caso di violazioni in materia di SSL?
- Cosa pensano i dipendenti delle aspettative dei manager?
- I dipendenti pensano che l'azienda sia un buon posto di lavoro (perché sì / perché no)?





Check list: procedure

Procedure

- A cosa servono le procedure e le istruzioni scritte?
- Le procedure e le istruzioni sono correlate ai rischi?
- Chi è che decide se un determinato compito verrà incluso in una procedura o istruzione scritta?
- Le procedure e le istruzioni vengono lette?
- Le procedure e le istruzioni sono ritenute utili?
- Quali altre regole ci sono?
- Ci sono troppe procedure e istruzioni?
- Il personale è ben addestrato sulle procedure ed istruzioni da attuare?
- L'applicazione delle procedure e delle istruzioni è controllata in modo efficace?
- Le procedure e le istruzioni sono scritte con la piena partecipazione di chi le dovrà applicare?

PROCEDURE

- 1.
- 2.
- 3.





Check list: *near miss*

Near Miss

- Esiste ed è applicata una politica per la gestione dei *near miss*?
- L'organizzazione aziendale apprende dal processo di gestione dei *near miss*?
- Il personale ritiene di poter liberamente segnalare incidenti, comportamenti o situazioni pericolose?
- Il personale è coinvolto nel processo di analisi delle cause a seguito della segnalazione dei *near miss*?
- In seguito all'analisi dei *near miss* ed all'individuazione delle cause, seguono azioni correttive?
- Coloro che segnalano i *near miss* ricevono il *feedback*?



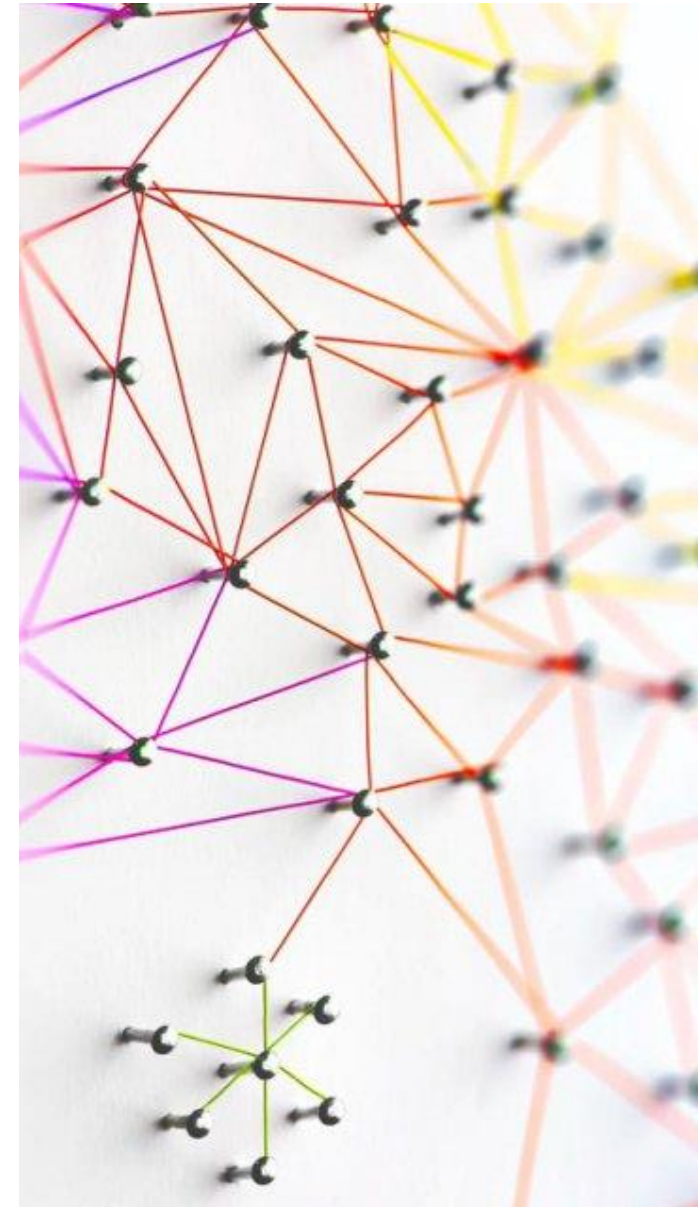


Elemento umano e benessere organizzativo



Tutto è connesso

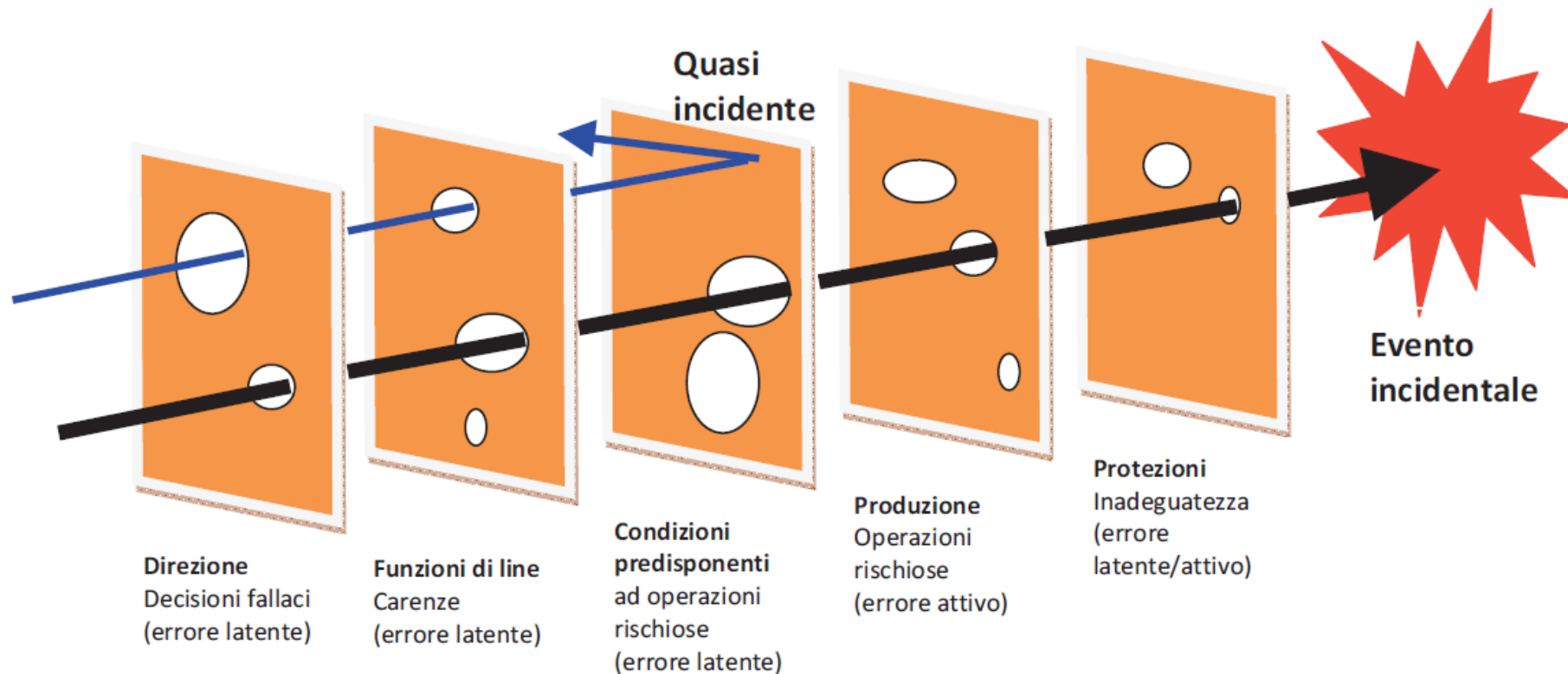
- Secondo la definizione elaborata nel 1976 da Seiler l'organizzazione può essere vista come un sistema complesso in cui **«tutto dipende da tutto»**
- Il processo di prevenzione consiste nell'eliminazione e/o riduzione dei rischi insiti nell'attività.
 - Essi, però, non vanno considerati isolatamente dal sistema ma dovrebbero essere analizzati nelle condizioni che potrebbero innescare l'evento infortunistico all'interno del sistema stesso, per giungere a una corretta interazione fra tutte le componenti.
- La prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali è infatti possibile **solo se esistono un adattamento e un equilibrio reciproci tra uomo, macchina e ambiente lavorativo.**





Cosa determina l'evento negativo?

- Ogni errore/incidente è dovuto a una serie di concause, che sono riuscite a superare i sistemi di sicurezza messi in atto dall'individuo e dall'organizzazione.

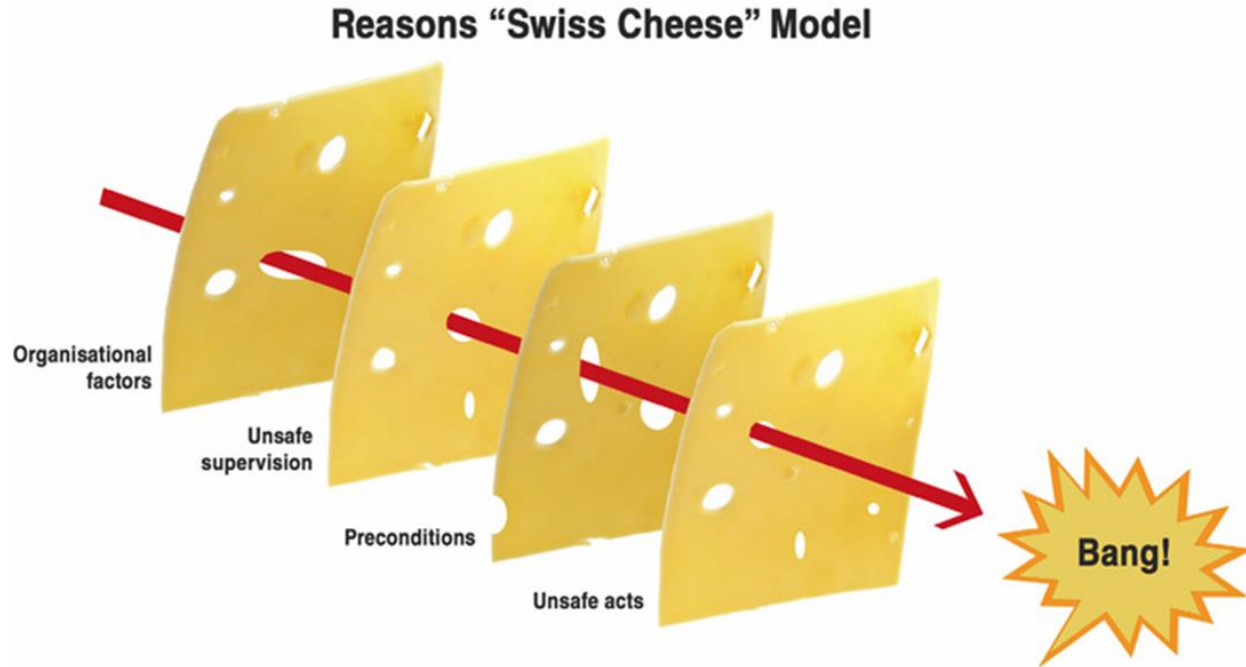




Swiss cheese model

L'azione finale, il comportamento insicuro dell'attore ultimo, può trasformarsi in un effettivo incidente **solo se a monte si sono verificati altri errori**, che sono rimasti latenti e che hanno reso inefficaci o inesistenti le azioni di salvaguardia e le barriere.

- Le azioni insicure che portano all'incidente sono precedute, a livello immediatamente superiore, da errori commessi da altre persone, da sistemi o procedure di controllo non adeguati, da decisioni inadeguate della dirigenza che influenzano direttamente o indirettamente tutti i livelli sottostanti.





Cosa influenza il possibile «errore»?

- Lo studio dell'affidabilità umana, sviluppato per minimizzare l'evenienza di “comportamenti errati”, evidenzia il collegamento tra errori, latenti o decisionali e esecutivi, incidenti e comportamento.
- Esso consiste nella valutazione di quei **fattori interni ed esterni** all'uomo che influenzano l'efficienza e l'affidabilità della performance del lavoratore.
 - I **fattori esterni** ricadono nell'ambito tecnico o sistemico. Più specificatamente, sono legati alle interazioni tra uomo e ambiente di lavoro/attrezzature/materiali e all'organizzazione del lavoro e a come ciò influenzi e/o alteri le condizioni di lavoro, inducendo gli operatori in comportamenti erronei.
 - I **fattori interni** invece, legati a caratteristiche individuali, **sono correlati alle condizioni psico-fisiche**





Alcuni fattori interni



- livello di adeguatezza dei compiti svolti dall'organizzazione
- condizioni e caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro
- adeguatezza dell'interazione uomo-macchina e dei supporti operativi
- fattibilità delle procedure e delle pianificazioni
- quantità dei compiti contemporaneamente svolti dall'operatore e loro adeguatezza
- tempo a disposizione, grado di routine
- idoneità dell'addestramento e della preparazione
- caratteristiche personali dell'operatore: le abilità, l'esperienza, la motivazione e le aspettative
- livello di collaborazione ed interazione del personale del reparto
- prolungata attribuzione di compiti dequalificanti
- svuotamento delle mansioni
- ripetuti trasferimenti ingiustificati
- marginalizzazione della attività lavorativa
- clima relazionale deteriorato con colleghi o management



Puntare sulla motivazione?

- Si potrebbe pensare che la chiave della questione sia la **motivazione**. Ma ciò non sarebbe né opportuno né giusto: tale impostazione sembrerebbe attribuire al lavoratore la responsabilità di mantenersi motivato e orientato al benessere organizzativo. Mentre la responsabilità primaria dell'organizzazione del luogo di lavoro (inclusi gli aspetti legati al benessere organizzativo) restano in capo al DL.
- La motivazione non è in sé sufficiente.
 - Il cambiamento così ottenuto non dura nel tempo, non diventa prassi organizzativa.
- Serve un'altra chiave.





Behavior Safety System

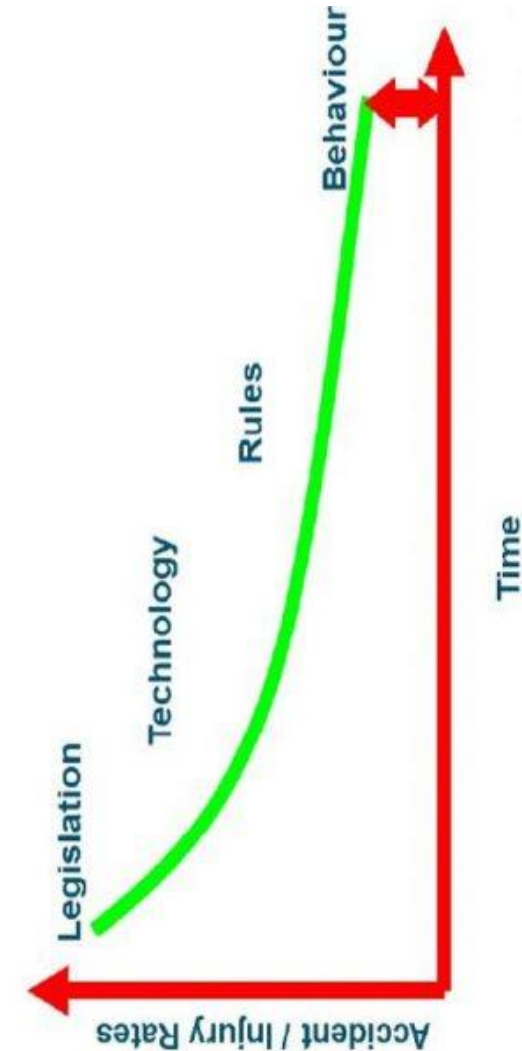
- Secondo uno studio condotto da alcune università oltre l'80 % degli incidenti sul lavoro è oggi dovuto ad azioni e comportamenti insicuri dei lavoratori, piuttosto che a condizioni tecniche inadeguate.
- Pertanto per ridurre gli infortuni è necessario agire sul «fattore umano» cioè sul comportamento.
- Il BBS – Behavior Based Safety, pone il comportamento del lavoratore come fondamentale punto di partenza per il miglioramento di qualsiasi attività nel campo della gestione della sicurezza sul lavoro.
 - Dobbiamo osservare che lo sfondo del D.Lgs. 81/2008, come abbiamo visto, andava esattamente in questa direzione.





Come funziona

- I modelli basati principalmente su ispezioni e sanzioni (sicurezza oggettiva) non riescono a garantire una vigilanza continua su ogni fase lavorativa ed in ogni ambito aziendale.
 - Risulta perciò necessario un sistema diverso e più efficace che assicuri l'attuazione di comportamenti adeguati anche in assenza di controllori pronti a punire i lavoratori poco attenti alla sicurezza.
- Il sistema di gestione della sicurezza basata sui comportamenti introduce in azienda un ciclo di miglioramento continuo delle performance di sicurezza basato sull'osservazione dei comportamenti, che viene effettuata dai lavoratori stessi durante lo svolgimento delle attività: il lavoratore viene così direttamente coinvolto nella gestione della sicurezza e partecipa attivamente al suo miglioramento continuo.





Quindi

- Oltre che da fattori fisici, chimici, etc., la salute e dei lavoratori (come benessere fisico, psicologico e sociale) **dipende anche** dal contesto lavorativo generale e dalla “salute dell’organizzazione di appartenenza”.
- Una definizione di benessere organizzativo dunque può essere la seguente:
 - «Insieme dei **nuclei culturali** dei **processi** e delle **pratiche organizzative** che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità di lavoratori»
- Dobbiamo passare **dalla tutela della sicurezza e della salute del singolo** alla tutela della sicurezza e della salute **della comunità lavorativa considerata nel suo complesso** e come espressione del funzionamento generale dell’organizzazione.
- Serve una visione **comunitaria**.



Indicatori di benessere

L'analisi delle precedenti variabili ha condotto alla costruzione dei seguenti indicatori:

- Soddisfazione per l'organizzazione
- Voglia di impegnarsi
- Sensazione di far parte di un team
- Voglia di andare al lavoro
- Elevato coinvolgimento
- Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali
- Percezione di successo dell'organizzazione
- Percezione di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata
- Soddisfazione per relazioni interpersonali sul lavoro
- Apprezzamento per i valori espressi dall'organizzazione
- Fiducia e stima nel management





Indicatori di malessere

Sedici indicatori di “malessere”:

- Insofferenza nell’andare al lavoro
- Assenteismo
- Disinteresse per il lavoro
- Desiderio di cambiare il lavoro
- Alto livello di pettegolezzo
- Risentimento verso l’organizzazione
- Aggressività inabituale e nervosismo
- Disturbi psicosomatici
- Sentimento di inutilità
- Sentimento di irrilevanza
- Senso di disconoscimento (non apprezzamento)
- Lentezza nella performance
- Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.
- Venire meno della propositività a livello cognitivo
- Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa

