

RIPENSARE LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

aggiungendo la terza dimensione

Gary A. Higbee, EMBA, CSP

Il processo di valutazione del rischio

È un insieme di procedure messe a punto parecchi anni fa. Mi ricordo di averlo usato per la prima volta verso la fine degli anni '60. Alcune norme in materia di sicurezza occupazionale esistevano già, non tantissime per la verità. Infatti la OSHA - agenzia federale incaricata di presiedere alla sicurezza sul lavoro negli Stati Uniti - era ancora lontana dall'essere creata. In quel periodo, eravamo alle prese con la fabbricazione di un'attrezzatura agricola chiamata erpice rotante: stavamo cercando di identificare, nelle singole operazioni di saldatura montaggio, le modalità attraverso cui i lavoratori potevano farsi male. L'invenzione degli attrezzi per la semina su sodo ha ridotto notevolmente l'utilizzo dell'erpice rotante, ma all'epoca però ce n'era richiesta. Era uno strumento di difficile produzione con tanto di sollevamento pesi, posizioni problematiche per la saldatura dei pezzi e troppi punti di presa.

Avevamo avuto molti infortuni, sapevamo che qualcosa non andava. In quel mosaico, c'era un tassello mancante. Bisognava assolutamente intervenire. Seduti attorno ad un tavolo, ci siamo impegnati come una squadra che doveva raggiungere un obiettivo comune. Abbiamo elencato ogni fase del lavoro e cercato di individuare ogni esposizione al pericolo - bordi taglienti, materiali caldi, carichi pesanti, ecc. Era come se fossimo nella fase preliminare di una Analisi del Lavoro per la Sicurezza (Job Hazard Analysis oppure Job Safety Analysis).

Per prima cosa, abbiamo considerato la probabilità di accadimento di un evento indesiderato (altamente probabile, probabile e improbabile), poi abbiamo esaminato la gravità delle conseguenze e infine abbiamo cercato di

valutare l'entità del danno (gravissimo, grave e lieve). A prima vista può sembrare fisica nucleare, ma invece non è così complicato. In realtà, è un sistema che consente di creare una migliore consapevolezza della sicurezza e nel contempo eliminare una condizione da noi definita "rischio inaccettabile". Il metodo è tuttora in uso e per una buona ragione: è semplice, aiuta ad aumentare la nostra percezione e a correggere le distorsioni più evidenti.

La logica potrebbe indurre a delle facili conclusioni, secondo le quali gli incidenti ad alta probabilità e gravissima entità richiedono un'azione correttiva significativa in modo da ridurre il loro impatto, mentre per quelli a bassa probabilità e lieve entità la correzione prevista è minima o inesistente. Il ragionamento, per quanto plausibile possa sembrare, non ha cambiato il mio pensiero: sapevo che qualcosa, comunque, non quadrava nel modo in cui venivano valutati i rischi.

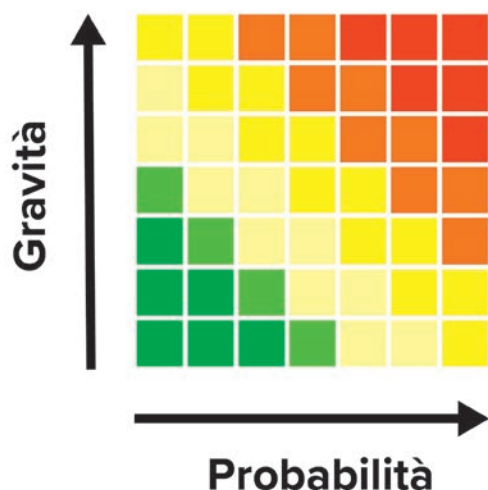
Stati Mentali e Analisi del Rischio

Le conseguenze dei comportamenti umani sono variabili. E da buon ingegnere, le cose incerte non mi piacciono molto, anzi le odio proprio. Se mi fai avere un processo ripetibile e coerente, mi sarà abbastanza facile migliorarlo. Se però me ne dai uno variabile, prima di tutto devo renderlo ripetibile e coerente per poi avere la possibilità di apportarci qualche miglioramento. Quindi, se esaminiamo un rischio e vi includiamo l'analisi dello stato mentale che ha provocato l'errore (ad esempio, come la fretta può portare ad un errore nella prestazione lavorativa), cosa succede se applichiamo il metodo bidimensionale di analisi del rischio? Il rischio risulterà sottovalutato perché è stata introdotta la variabilità del fattore umano.

Molti sono gli stati mentali capaci di influenzare la sicurezza: fretta, frustrazione, paura, panico, fatica ed eccesso di fiducia (o confidenza). Da soli o in combinazione tra loro, possono dar luogo a incidenti oltre che condizionare qualità e produttività. Tutti questi però sono elementi di cui il metodo bidimensionale di analisi del rischio non tiene mai conto.

Eccesso di Fiducia

Molti stati mentali possono influire sulle prestazioni lavorative e umane, nessuno però ha la portata e profondità dell'eccesso di fiducia. La troppa confidenza nei confronti degli attrezzi da lavoro o delle proprie abilità provoca un incremento significativo del rischio. E si ripercuote, in modo preoccupante, sulla capacità di percepire i pericoli.



Nel grafico “l’andamento della curva consapevolezza–eccesso di fiducia” sotto riportato, le abilità vengono rappresentate dalla linea blu che parte dall’angolo inferiore sinistro e si sposta verso l’alto, man mano che il singolo lavoratore acquisisce nuove conoscenze e sviluppa la capacità di esecuzione della mansione convenuta. Quando il soggetto comincia a imparare qualcosa, lo fa in maniera scarsamente abile ma con un livello di consapevolezza molto alto: sia che si tratti di un nuovo lavoro o addirittura andare in bicicletta. Qui, la consapevolezza viene raffigurata dalla linea multicolori che inizia nell’angolo superiore sinistro (alta consapevolezza) e scende verso l’angolo inferiore destro (bassa consapevolezza). L’individuo raggiunge il primo stadio della scala di confidenza quando diventa abile nello svolgimento delle attività a cui è adibito. Poi diventa talmente bravo che non si concentra più sul compito e, di conseguenza, lo esegue pensando ad altro. In questo momento, i casi di lesioni e danni sono ancora ridotti. La fiducia continuerà a crescere con l’aumentare della familiarità del soggetto nei confronti del compito, giungendo così al secondo stadio: la ‘mente errante’ si ritrova a vagare e soltanto uno stimolo esterno la farà tornare sull’attività. A questo punto però vi è un incremento del numero degli errori in grado di provocare danni all’integrità delle persone e proprietà.

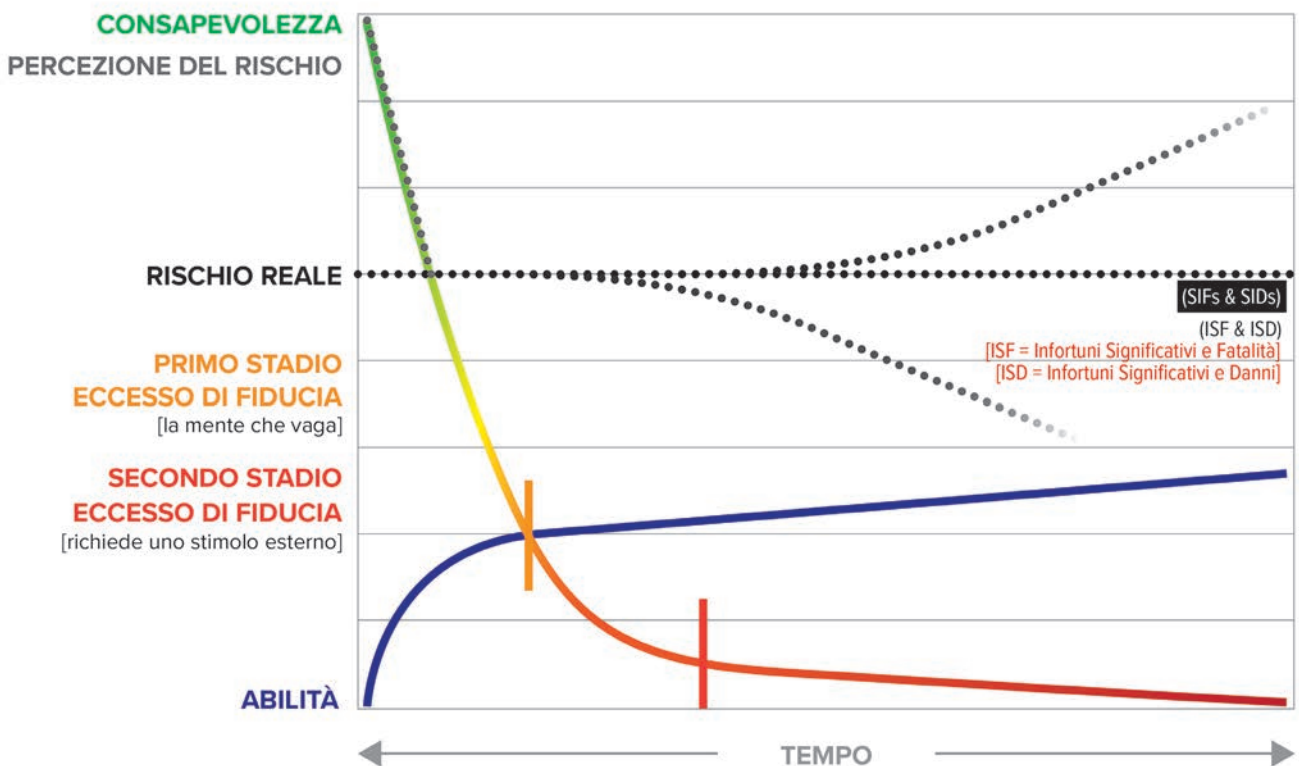
Spesso, calcoliamo il rischio reale di un’attività e in seguito vi applichiamo una valutazione numerica. È un metodo complesso la cui accuratezza è discutibile – e questa

non è la sede per addentrarci nei particolari – dunque dico soltanto che lo ritengo molto valido. Nel grafico viene illustrato dalla linea nera orizzontale tratteggiata.

La percezione del rischio varia da soggetto a soggetto. Un lavoratore appena assunto, ad esempio, avverte una quantità di pericolo ben diversa rispetto a quella effettivamente misurata. Questo “rischio percepito” viene rappresentato dai punti grigi intervallati che partono dall’angolo superiore sinistro e si spostano verso il basso in funzione del tempo. In sostanza, il rischio inizialmente avvertito è superiore a quello realmente rilevato. Man mano che acquisisce esperienza e sviluppa le proprie abilità, il rischio percepito si avvicina a quello reale (nel tratto in cui i punti grigi acquistano un andamento orizzontale). In questo momento la persona ha una percezione realistica del rischio, basata sul confronto tra il livello di abilità raggiunto nell’esecuzione della mansione ed il rischio reale. Siamo di fronte a un mix fra dati di ricerca e ipotesi ragionevoli. Sarebbero necessarie ulteriori indagini per accertarlo.

Nell’intervallo compreso tra primo e secondo stadio della scala di confidenza, le curve cominciano a separarsi. Solitamente si ritiene che il rischio reale sia costante, ma con l’aggiunta dell’eccesso di fiducia i livelli cambiano: il rischio reale aumenta mentre quello percepito continua a scendere. In questo momento, il divario tra rischio percepito e rischio reale è esponenzialmente più grande di quanto si possa immaginare. Lo scarto che ne conse-

L’ANDAMENTO DELLA CURVA CONSAPEVOLEZZA – ECCESSO DI FIDUCIA



© 2017, Larry Wilson e Gary A. Higbee

gue può spiegare l'aumento degli infortuni significativi e le fatalità accaduti nei luoghi di lavoro, nonostante le misure di protezione e programmi di sicurezza in atto.

Conclusioni

Cosa ha a che fare tutto questo con la valutazione del rischio? Beh, tanto! Se torniamo alla matrice citata all'inizio di questo articolo, è evidente che manca qualcosa di molto importante. Ma quando ci aggiungiamo una terza dimensione che tiene conto dei fattori umani (quali eccesso di fiducia o fretta), la costituzione di questa struttura cambia, come illustrato nella figura 3. Quando i colleghi di SafeStart hanno condiviso con me l'idea della terza dimensione, mi hanno fatto venire in mente tutte quelle cose che non mi tornavano, che non quadravano: finalmente trovo quel tassello che mancava per completare la lacuna esistente nella valutazione del rischio a due dimensioni!

Probabilità e gravità variano secondo la nostra interazione con il pericolo, perciò i fattori umani possono sia aumentare sia diminuire il rischio. La tua matrice del rischio deve prendere in considerazione tutte queste oscillazioni. Ed è proprio questo il ruolo della terza dimensione: permetterci di vedere – e affrontare – tutti e tre gli aspetti della sicurezza.

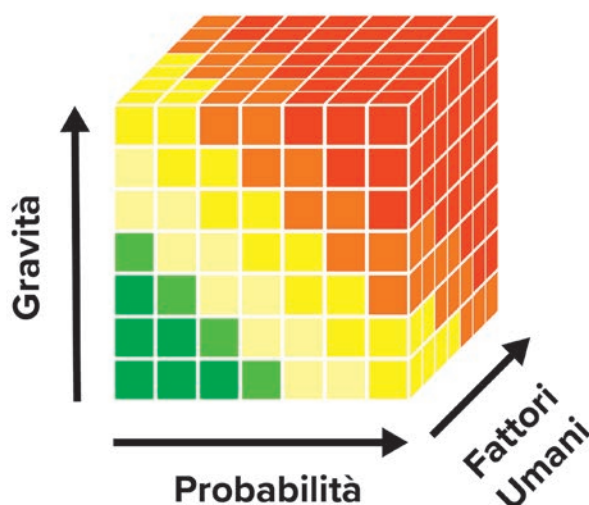
La terza dimensione altera i risultati della valutazione del rischio: infatti il livello passa da ridotto ad alto non appena nell'equazione entrano a far parte eccesso di fiducia, frustrazione, stanchezza e fretta. Si noti come il rischio, rappresentato dai quadretti in rosso e arancione, sia aumentato, seppure la situazione illustrata dal cubo corrisponda esattamente a quella rilevata nella valutazione bidimensionale. E che cosa è successo di diverso? Abbiamo semplicemente aggiunto i fattori umani, che ci hanno permesso di identificare più situazioni "a rischio". Questo significa che gli aspetti della sicurezza su cui lavorare ora sono di più, così come i problemi da fronteggiare. Ed il risultato del nostro impegno sarà certamente migliore di prima.

C'è sempre un fattore umano – una terza dimensione – alla base di ogni errore. Con questo non s'intende addebitare al lavoratore la responsabilità degli infortuni, scarsa qualità e produttività sul lavoro. Essenzialmente,

dobbiamo cambiare le nostre prassi di gestione per limitare o eliminare del tutto gli stati mentali da cui derivano gli errori umani. E questo non sarà possibile fino a che i fattori di stress più rilevanti non verranno sistematicamente riconosciuti. Qualche volta sono i manager stessi a provocare tali stati, anche quando non ne hanno l'intenzione. "Dobbiamo spedire la merce entro le ore 16", è una richiesta banale ma può creare fretta. Orari di lavoro irragionevoli o irregolari possono generare stanchezza. Alcune procedure lavorative così come relazioni tese fra supervisori e colleghi possono causare frustrazioni.

La direzione aziendale potrebbe non comprendere appieno come le pratiche gestionali possano dar luogo a problemi di prestazione, men che meno essere al corrente delle difficoltà cui va incontro un dipendente nella sfera privata. Tutti questi però sono fattori che si ripercuotono sui rischi associati a ciascuna attività.

Non sempre possiamo sapere in che stato mentale si trova il lavoratore, perciò nella terza dimensione è bene sempre prevedere un certo livello di rischio. Ecco il motivo per cui le figure responsabili della sicurezza hanno spesso a che fare con scivolate, inciampi e cadute: perché si concentrano troppo sui pericoli fisici, mentre resta trascurata la variabile fondamentale, costituita dai fattori umani. Per quanto l'approccio alla terza dimensione non sia una scienza esatta, se tralasciato, il sistema esistente ne rimarrà privo.



<https://it.safestart.com/>
SafeStart Italia

6 Cedar Crescent
Cedar Park, Newport Rd
Westport, County Mayo
Ireland

contatto@ssi.safestart.com
Tel: +353 (0) 98 24551

Copyright © 2019 SafeStart
SafeStart è un marchio registrato
di Electrolab Limited.
Tutti i diritti riservati.

Presidente/CEO di Higbee & Associates, Inc. e consulente senior di SafeStart

Gary è uno specialista in gestione della sicurezza e cambiamenti organizzativi. È stato per due volte presidente della sezione di Hawkeye dell'ASSE, Società Americana degli Ingegneri della Sicurezza, e di recente eletto a livello regionale il Professionista dell'Anno per la Sicurezza. Nel 2010 è stato insignito del più importante premio individuale per la sicurezza conferito dal NSC, Consiglio Nazionale per la Sicurezza degli Stati Uniti. Ulteriori informazioni su <http://safestart.com/gary>

Una versione ridotta di questo articolo è stata pubblicata su ISHN nell'edizione di settembre 2017 con il titolo: "Oh, You Don't Know the Shape I'm In."



SAFESTART