

La formazione in tema di salute e sicurezza sul lavoro deve confrontarsi con le NTS - Non Technical Skill

L'importanza delle competenze non tecniche per la sicurezza sul lavoro

Attilio Pagano

Presidente dell'Associazione italiana Non Technical Skill

Mail: presidenza@aints.org

RIASSUNTO

La variabilità dei contesti operativi (ambienti, materiali, persone) rende illusoria una prevenzione basata sulla completa corrispondenza tra le prestazioni effettivamente erogate e la progettazione del lavoro. La differenza tra lavoro come fatto e lavoro come immaginato è alla base del rischio residuo che caratterizza ogni attività lavorativa. La gestione del rischio residuo per minimizzare la probabilità di accadimento di eventi avversi richiede che gli operatori dispongano e possano esercitare non soltanto le pertinenti competenze tecniche e normative, ma anche quelle non tecniche che la letteratura identifica con la definizione di Non Technical Skill.

L'incessante variabilità del contesto socio-tecnico in cui ha luogo ogni attività lavorativa, impegna ogni lavoratore a un costante aggiustamento della propria prestazione. Anche chi ha imparato a eseguire un lavoro così bene e per così tanto tempo, da arrivare a dire di saperlo fare "a memoria", non ripete mai la sua prestazione nello stesso identico modo.

Se ciò appare ovvio per quei lavori collocati in contesti fortemente dinamici, esso non di meno è vero anche per i lavori che potrebbero apparire come routinari e ripetitivi. In questi casi, le forme della variabilità saranno meno evidenti e l'ampiezza del continuo adattamento della prestazione sarà più ristretta, ma, comunque, ci sarà. L'aggiustamento della prestazione si lega da un lato alla differenza tra Lavoro-Come-Fatto (LCF) e Lavoro-Come-Immaginato (LCI); dall'altro alla necessità di mettere l'operatore in condizione di gestire in modo funzionale il Rischio Residuo.

La differenza tra Lavoro-Come-Fatto (LCF) e Lavoro-Come-Immaginato (LCI)

Il riconoscimento della differenza tra LCF e LCI getta una luce sulla stessa concezione della sicurezza. In effetti, a partire da questa distinzione, si riconoscono due concezioni della sicurezza. La prima concezione è basata sulla convinzione che sia possibile imporre l'uguaglianza tra LCF e LCI. La seconda è basata sul riconoscimento della inevitabile differenza tra LCF e LCI. Si tratta di due concezioni diametralmente opposte e talmente gravi di implicazioni da apparire come due paradigmi.¹

Il paradigma della sicurezza come LCF = LCI

L'imposizione dell'uguaglianza tra Lavoro-Come-Fatto e Lavoro-Come-Immaginato, LCF = LCI, è il paradigma della sicurezza che appartiene al passato. (Tuttavia, nonostante esso mostri la sua incapacità nel migliorare la sicurezza, è ancora utilizzato in molte situazioni nel presente.) Esso esprime la condizione in cui lo stato di fatto della esecuzione di ogni attività lavorativa corrisponde alla progettazione di ambienti, di macchine e attrezzature, di procedimenti lavorativi.

Gli assunti sottostanti sono:

- è possibile progettare bene (ovvero, con completezza ed esattezza);
- è possibile realizzare bene tutto quanto è stato progettato;
- il risultato globale dell'agire organizzativo è prevedibile in base a una combinazione delle componenti progettate;
- il contesto è stabile e può essere protetto dalle variabilità.

Le implicazioni del paradigma LCF = LCI sono:

- il rischio zero è teoricamente accettabile (se non si azzerà è solo per la imperfezione nella ottimizzazione di progetto e realizzazione);
- il rischio residuo è ciò che resta del rischio che non si riesce ad azzerare per i difetti di progettazione e/o realizzazione;
- la relazione gerarchica è fondata sul principio "comanda e controlla":
 - prescrizioni specifiche a cui corrispondono comportamenti facilmente verificabili;
 - controllo costante e diretto;
 - sistema sanzionatorio per le non conformità (senza tenere conto della differenza tra errori e violazioni);
 - la formazione è centrata sull'insegnare a fare le cose giuste e a farle nel modo previsto.

Il paradigma della sicurezza come LCF \neq LCI

Il riconoscimento della irriducibile e ineliminabile differenza tra Lavoro-Come-Fatto e Lavoro-Come-Immaginato, LCF \neq LCI, è il paradigma di parte del presente e del futuro. Esso esprime l'idea che la sicurezza è un esito emergente dal continuo aggiustamento della prestazione lavorativa alle variazioni del contesto socio-tecnico.

Poiché le variazioni del contesto socio tecnico sono inevitabili, è inevitabile l'aggiustamento della prestazione che in quel contesto ha luogo.

In questo paradigma, per governare la sicurezza, bisogna usare le norme di legge e le disposizioni aziendali come criterio per segnare il margine di sicurezza (il modello del margine indica che c'è uno spazio tra il lavoro svolto in sicurezza e la più intensa esposizione al pericolo. Questo spazio è più o meno ampio in funzione della variabilità del contesto socio-tecnico); e bisogna contestualmente aiutare gli operatori a gestire con consapevolezza le variabilità delle prestazioni.

Gli assunti sottostanti sono:

- la complessità (numerosità delle componenti di un sistema e delle loro interazioni reciproche) rende impossibile progettare con precisione estesa e assoluta;
- l'irriducibile differenza tra il progetto (frutto di semplificazione, come la mappa) e la realtà operativa (caratterizzata da complessità, come il territorio) rende impossibile realizzare quanto progettato con fedeltà assoluta;
- il risultato dell'agire organizzativo è solo parzialmente prevedibile e con una validità del ragionamento previsionale di tipo probabilistico e non deterministico;
- il contesto socio tecnico è instabile e incessantemente variabile.

Le implicazioni del paradigma LCF \neq LCI sono:

- il rischio non è riducibile a zero;
- il rischio residuo non è quello che resta dalla incapacità umana di azzerare il rischio, ma è la quota di rischio che, nonostante la più scrupolosa applicazione delle misure di prevenzione, emerge dallo svolgi-

mento di attività in contesti variabili (anche di quelle attività che possono essere considerate stabili e routinarie);

- la relazione gerarchica è fondata su controllo e autocontrollo, su osservazione e autoservazione;
- le prescrizioni sono sia specifiche (il comma 2 dell'articolo 20 del decreto 81, "Obblighi dei lavoratori"), che aspecifiche (il "prendersi cura" del comma 1 dello stesso articolo 20);
- il controllo non è solo sulle non conformità, ma anche sulle conformità e, soprattutto, sull'esercizio di consapevolezza situazionale nell'aggiustamento continuo della prestazione. Più che occuparsi del controllo dell'osservanza o dell'inosservanza di prescrizioni che, in ultima analisi, risultano per definizione sottospecificate, la gerarchia (dirigenti e preposti) si preoccupa di:
 - individuare indicatori prestazionali associabili a comportamenti sicuri o insicuri e verificabili anche senza contemporaneità di momento e contiguità di luogo tra lavoratore e preposto (a esempio, consumo dei DPI, durata delle operazioni, numero e tipologia delle persone impiegate ecc.);
 - restituire feedback ai collaboratori di tipo descrittivo (non giudicante) in cui le persone osservate possano riconoscersi e da cui possano trarre spunto per un responsabile cambiamento di comportamenti senza per questo sentire invasa la propria sfera personale o sentirsi squalificati;
 - restituire feedback ai collaboratori di tipo descrittivo (non giudicante) rafforzativi di comportamenti virtuosi anche quando non si tratta di comportamenti eroici, ma semplicemente allineati alle aspettative di ruolo;
- la formazione è centrata sullo sviluppo non solo di competenze tecniche, ma anche di competenze non tecniche (Non Technical Skill – NTS) e con particolare impiego di tecniche e modalità di osservazione e autoservazione che facilitano lo sviluppo di competenze riflessive. L'obiettivo di apprendimento non è imparare a fare la cosa giusta nel modo migliore in un utopistico mondo costante e sempre uguale a se stesso, ma imparare a osservarsi mentre si fa quello che si fa in un contesto reale in continuo cambiamento. L'osservazione delle variazioni del contesto e l'autoservazione delle modalità con cui si adatta la propria prestazione a queste variazioni sono le basi di un comportamento situato, l'espressione di una consapevolezza situazionale che è il modo con cui va gestito il rischio residuo.

Implicazioni per un ampliamento degli obiettivi formativi in materia di salute e sicurezza

La sicurezza non è fare le cose "giuste" (LCF = LCI), ma è fare le cose necessarie (l'aggiustamento della prestazione alle incessanti variazioni del contesto, ovvero LCF ≠ LCI) restando all'interno di margini di sicurezza e seguendo le prescrizioni specifiche esistenti fino a che l'escursione delle variabilità non eccede la validità di quelle prescrizioni, oppure, quando l'escursione delle variabilità sia eccedente la validità delle prescrizioni e delle misure di prevenzione / protezione:

- A) decidere di non fare il lavoro assegnato;
- B) decidere di fare il lavoro assegnato al di là delle prescrizioni, ma con modalità più accorte (anche se verosimilmente meno efficienti).

Questa diversa rappresentazione del lavoro della sicurezza attribuisce all'operatore un più ampio spazio di discrezionalità (aspetti cognitivi e decisionali della prestazione), ma l'espressione di queste componenti non prescrittive del ruolo non è affatto spontanea e facile:

1. spesso i lavoratori non hanno sufficienti competenze per rilevare le variazioni del contesto operativo (e sono proprio i primi a testimoniare una irrealistica immutabilità delle condizioni operative);
2. spesso la decisione di non fare o fare diversamente non è libera quanto dovrebbe essere, sia per costrizioni esplicite (espressione dell'autorità, soprattutto di quella dei capi intermedi), sia per vincoli taciti di tipo 'culturale' come la 'normalizzazione della devianza'.²

Le competenze non tecniche e la gestione del rischio residuo

La radice etimologica della parola sicurezza è nella locuzione latina *sine cura*, senza preoccupazioni.

L'idea di una sicurezza che corrisponde all'assenza di preoccupazioni non ci soddisfa. Il "prendersi cura" non è solo un obbligo di legge (D. Lgs. 81/08, art. 20, c. 1), per quanto a-specifico, ma è la condizione per gestire il rischio residuo.

Anche l'attuazione più scrupolosa delle misure di prevenzione e protezione non potrà mai azzerare il rischio. Il rischio residuo sta nelle anomalie di funzionamento delle attrezzature, nella variabilità delle circostanze ambientali, nell'ambiguità della comunicazione con cui ci coordiniamo con gli altri ecc.

Una netta separazione tra ambiti di esercizio delle competenze specialistiche tecnico-normative e ambiti di esercizio delle competenze non tecniche è un non senso. In qualsiasi area di attività ciascuno di noi esercita, con un inestricabile interazione, tanto le prime che le seconde. Tuttavia, mentre le competenze specialistiche tecnico-normative sono normalmente oggetto di dedicati e progettati percorsi di apprendimento, il livello di esercizio delle competenze non tecniche è lasciato al percorso di vita, per così dire spontaneo, di ciascuno di noi. La conseguenza è che, spesso, il livello di esercizio delle competenze non tecniche è inadeguato alla natura dei problemi.

Con riferimento a salute e sicurezza, si può riconoscere la seguente situazione:

- per le funzioni di valutazione dei rischi e di identificazione delle corrispondenti misure di prevenzione (svolte dalle funzioni gerarchiche più elevate in collaborazione con il RSPP), viene prevalentemente richiesto l'esercizio di competenze tecnico normative, mentre le competenze non tecniche sono lasciate a un livello di esercizio spontaneo che in genere si rivela insufficiente;
- per le funzioni operative (svolte dai lavoratori e dalla gerarchia intermedia – i preposti), le competenze tecniche e normative servono a rendere conformi le proprie prestazioni alle disposizioni specifiche dettate dalla gerarchia sulla base della formale valutazione dei rischi. Ma poiché la variabilità delle condizioni operative produce una inevitabile differenza tra LCF e LCI, per la gestione del conseguente rischio residuo, è indispensabile l'esercizio non soltanto spontaneo di competenze non tecniche.

Di che cosa parliamo quando parliamo di competenze non tecniche

Le competenze non tecniche sono le competenze che esercitiamo insieme a quelle specialistiche nello svolgimento delle funzioni associabili ogni ruolo che svolgiamo nella nostra vita. A esempio, nell'ambito del lavoro, l'erogazione delle prestazioni richieste e la soluzione dei problemi che si presentano. Una classificazione delle competenze non tecniche è probabilmente una forzatura che produce risultati sempre parziali e criticabili. Ma, da un punto di vista pragmatico, un elenco di competenze non tecniche ha il vantaggio di rendere più facilmente riconoscibili i motivi degli eventuali fallimenti a cui andiamo incontro nello svolgimento delle nostre funzioni di ruolo.

Una classificazione delle competenze non tecniche associate alla sicurezza è quella proposta da Rhona Flin e colleghi³ che indentificano sette NTS: Consapevolezza situazionale, Decision Making, Comunicazione, Teamwork, Leadership, Gestione dello stress e Gestione della fatica.

In questa sede non è possibile dare spazio a una, seppure minima, illustrazione della rilevanza di ciascuna di queste aree di competenza nella gestione delle situazioni rilevanti per la sicurezza sul lavoro, nelle cure sanitarie, nei trasposti ecc. Per questo obiettivo rimandiamo alle indicazioni in bibliografia e al corso introduttivo alle NTS promosso dall'Associazione italiana Non Technical Skill (info al sito www.aints.org).

Qui può essere sufficiente un rapido approfondimento sulla consapevolezza situazionale.

La consapevolezza situazionale è essenzialmente un processo legato al controllo dell'attenzione. Noi mostriamo consapevolezza situazionale quando non solo teniamo traccia dei differenti aspetti della situazione in cui ci troviamo ad agire (sapendo che non potremo mai tenere traccia di tutti gli aspetti della situazione), ma anche sappiamo riconoscere i fattori che influiscono sulla nostra capacità di selezionare gli aspetti della situazione stessa.

Da un punto di vista cognitivo nella consapevolezza situazionale possiamo riconoscere la presenza di queste particolari funzioni mentali:

- Raccolta di informazioni
- Interpretazione delle informazioni
- Anticipazione di stati futuri

Significativamente, l'assenza di una sola di queste funzioni comporta la perdita della consapevolezza situazionale.

Considerazioni finali

La formazione dei diversi ruoli organizzativi che compongono i sistemi aziendali di prevenzione (Datori di Lavoro, Dirigenti, Preposti, Lavoratori, RSPP, RLS, Medici Competenti ecc.) in materia di salute e sicurezza è ormai disciplinata da norme a più livelli di specificazione (dal D. Lgs. 81/08, agli accordi Stato Regioni, alle circolari ministeriali interpretative).

In queste norme, la rilevanza degli argomenti relativi al fattore umano e alla comprensione sistemica dei fattori organizzativi è ormai un fatto acquisito. Nelle progettazioni formative, riferimenti a temi come la comunicazione e la leadership sono comuni. Ma, spesso, gli obiettivi di apprendimento relativi a questi temi sono ancora legati a una idea di sicurezza che resta legata al paradigma LCF = LCI. Come se il problema della conformità tra il lavoro e il progetto non stesse nella inevitabile variabilità del contesto operativo che costringe a continui adattamenti della prestazione, ma in qualche forma di deficit nell'uso di "tecniche" di comunicazione o di leadership.

L'idea più profonda dell'approccio NTS è diversa. Le competenze non tecniche non servono a migliorare l'imposizione dell'uguaglianza tra LCF e LCI, ma a gestirne la inevitabile differenza.

BIBLIOGRAFIA

¹ Hollnagel, H., *Safety-I e Safety-II. Il passato e il futuro del safety management*, Milano, Hirelia Edizioni, 2016.

² Dekker, S., *Sicurezza e pensiero sistemico*, Milano, Hirelia Edizioni, 2013.

³ Flinn, R., O'Connor, P., Crichton, M., *Il front-line della sicurezza. Guida alle Non Technical Skill*, Milano, Hirelia Edizioni, 2011