

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 26 - numero 5584 di Giovedì 21 marzo 2024

L'esercizio della leadership per la sicurezza sul lavoro

Cosa è necessario fare per passare dall'essere un "capo" indicato da una casellina in un organigramma ad essere un leader ed essere riconosciuto come tale?

Chi occupa posizioni di responsabilità all'interno di un'azienda, a cominciare dai preposti fino alle posizioni apicali, dovrebbe essere conscio dell'importanza di comprendere il contesto e le regole che garantiscono la sicurezza sia per ragioni etiche e sia perché la sicurezza è una responsabilità legale personale.

Pertanto, le aziende, al fine di migliorare la sicurezza delle persone e mantenere sotto controllo i rischi tecnologici, hanno messo in atto, chi più e chi meno, misure incentrate sull'ottimizzazione delle strutture e delle attività e sull'attuazione di sistemi di gestione della sicurezza.

Indubbiamente, dando un'occhiata ai dati che vengono periodicamente pubblicati dall'INAIL, appare palese che in Italia non riusciamo a schiodarci dagli oltre 1000 morti all'anno per infortuni sul lavoro.

Va anche detto che, questi dati, continuano ad essere diffusi in valore assoluto e, quindi, statisticamente poco significativi, visto che non sono pesati né sulle ore lavorate (indice di frequenza) che sul numero di occupati (indice di incidenza) e ciò in barba anche alla norma UNI 7249 - Statistiche degli infortuni sul lavoro.

Tuttavia, attualmente non si vedono presentate proposte che tengano maggiormente conto dei fattori umani e organizzativi al di là delle norme emanate sempre sotto spinte emergenziali ed emozionali, come quelle successive al crollo di Firenze e delle procedure tecniche conseguenti anche al progresso tecnologico.

In realtà, un'azienda che volesse investire seriamente sulla salute e sicurezza sul lavoro, tenendo conto dei fattori umani ed organizzativi, può essere in grado di pianificare coerentemente una serie di azioni efficaci per raggiungere e mantenere un buon livello di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (SSL).

Per promuovere lo sviluppo di comportamenti individuali e collettivi sempre più sicuri a livello aziendale, tenendo conto dei fattori umani e organizzativi, è necessario un forte impegno da parte di tutti e, in particolare, da parte di chi riveste ruoli di responsabilità organizzativa.

In particolare, se la funzione tradizionale di un "capo" è quella di gestire, vale a dire di realizzare il suo compito nel miglior modo possibile, programmando e dirigendo le attività lavorative, a questa è necessario anche aggiungere quelle relative alla capacità di influenzare, orientare e guidare.

Queste abilità sono essenziali per passare dall'essere un "capo" indicato da una casellina in un organigramma ad essere un leader ed essere riconosciuto come tale.

Possiamo rappresentare queste abilità come segue.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0909] ?#>

Innanzitutto, bisogna **creare la visione della sicurezza** che sia coerente con i valori e i principi di gestione aziendale. Ciò significa che sarà necessario:

- assumersi la responsabilità quale soggetto attivo per lo sviluppo della politica aziendale per la SSL;
- dare la giusta importanza alla SSL, collocandola al posto che merita rispetto ad altre questioni;
- definire dove si "*vuole arrivare*" partendo dalla situazione attuale;
- assegnare obiettivi specifici, misurabili e raggiungibili (obiettivi S.M.A.R.T.);
- contribuire alla creazione di una visione collettiva della SSL;
- definire, sulla base della visione, i principi di responsabilità e aspettative comportamentali

Poi è importante dare la **giusta importanza** alla salute e sicurezza sul lavoro operando affinché:

- sia integrata a tutti i livelli dell'organizzazione;
- siano chiari i ruoli e le responsabilità di ciascun soggetto ma con l'obiettivo del miglioramento continuo dell'efficienza e delle performance aziendali;
- sia definito un piano di miglioramento coerente con la visione che l'azienda ha definito;
- siano identificati sistematicamente gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento degli obiettivi fissati;
- siano disponibili risorse adeguate al raggiungimento degli obiettivi fissati;
- occupi sempre una posizione di primo piano nell'ambito delle "*preoccupazioni*" aziendali;
- siano coinvolti, nei processi di monitoraggio della SSL, anche gli appaltatori ed i fornitori considerandoli elementi fondamentali per garantire la SSL.

Altrettanto importante è la **condivisione della visione** della SSL. A tal fine è necessario:

- ricordare regolarmente gli obiettivi e le aspettative in termini di comportamento;
- comunicare con continuità i messaggi volti a mantenere la vigilanza, la motivazione e il coinvolgimento del personale;
- utilizzare forme di comunicazione che siano sempre chiare e pertinenti utilizzando un linguaggio accessibile e plasmato allo specifico contesto in modo da garantire la comprensione ed evitare contenuti della comunicazione quali-quantitativamente non adeguati alle specificità;
- ai fini della riduzione di comportamenti e situazioni a rischio, in un'ottica proattiva, organizzare e promuovere l'osservazione e l'identificazione di queste, compreso il rilevamento di segnali deboli;
- creare un clima di fiducia, favorendo la trasparenza delle decisioni prese;
- prestare massima attenzione a quelle situazioni che, anche potenzialmente, possono portare alla conflittualità tra l'obiettivo SSL e gli altri obiettivi tipici delle aziende;
- valorizzare le buone pratiche facendole emergere, incoraggiandole e sostenendole;
- ricordare sempre a tutti che la SSL è "*cosa di tutti*".

Fondamentale è anche la **credibilità e la coerenza**; pertanto, è necessario:

- assicurare che tutti i soggetti aventi ruoli di responsabilità, siano in possesso di competenze adeguate a contribuire al raggiungimento degli obiettivi SSL fissati;
- essere competenti ed equilibrati nella gestione delle problematiche riguardanti la SSL;
- essere d'esempio nel rispettare le "regole" sia in condizioni routinarie che non routinarie;
- dimostrare quotidianamente attraverso l'ascolto, gli atteggiamenti, la presa di decisioni, la proattività (in primis) e la reattività (quando necessaria), l'importanza e la cura data alla SSL ed alle relative condizioni di lavoro;
- essere attori protagonisti nelle attività per lo sviluppo di tutte le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi SSL garantendone la loro pragmaticità;
- essere in grado di mettersi in discussione e di mettere in discussione anche gli atteggiamenti degli altri soggetti, comprese le posizioni apicali dell'azienda;

Da non dimenticare anche la necessità di **promuovere lo spirito di gruppo e la cooperazione** tra le varie funzioni aziendali; dunque, è essenziale:

- utilizzare il lavoro di gruppo per analizzare e risolvere i problemi relativi alla SSL condividendo le best practices sviluppate;
- creare le condizioni affinché sia sempre attivo un coordinamento tra le varie funzioni aziendali in modo da avere una visione globale dei rischi anche a livello potenziale, ottimizzando il contributo di ciascun soggetto coinvolto;
- promuovere la condivisione di metodologie di lavoro e dei relativi strumenti tra i diversi soggetti coinvolti;
- assicurare che tutti i soggetti coinvolti si sentano integrati, valorizzando le differenze esistenti e favorendo la coesione in modo che ciascun soggetto si senta responsabile per la SSL;
- favorire la condivisione dell'importanza della trasversalità degli obiettivi in modo da far sentire ciascun gruppo responsabile anche dei risultati ottenuti dagli altri gruppi;
- assicurare che le pratiche dei vari gruppi non generino ostacoli allo sviluppo del processo di miglioramento collettivo.

Non va trascurata o, peggio, ignorata da un "*capo*", la necessità di **visitare, osservare, ascoltare e discutere** con il personale; quindi, è necessario:

- organizzare visite sul campo e definire con il personale condivisi requisiti per la tutela della SSL;
- organizzare periodici incontri con il personale nelle sue varie specializzazioni discutendo con loro le problematiche relative alla SSL;
- coinvolgere gli appaltatori ed i fornitori i fornitori di servizi nelle visite in loco, incoraggiando e promuovendo la partecipazione del management delle aziende appaltatrici e fornitrici;
- enfatizzare ciò che sta andando bene, ricordare le lezioni apprese dagli infortuni, dai near miss, dai comportamenti e dalle situazioni pericolose, correggere le cattive pratiche, riesaminare le pratiche in atto per quanto riguarda gli obiettivi di tutela della SSL;
- adoperarsi per individuare le difficoltà nell'implementazione delle procedure e, coinvolgendo i soggetti interessati, cercare soluzioni al riguardo;
- fornire feedback alle parti interessate sui risultati ottenuti sul campo;
- effettuare incontri, al rientro del personale che ha subito un infortunio, al fine di avere un quadro dettagliato dell'evento ed individuare eventuali possibili interventi per evitarne il ripetersi.

Infine, un altro aspetto estremamente importante per un "*capo*" è la **capacità di riconoscere le buone pratiche** e irrogare, quando necessario **giuste ed equilibrate sanzioni**. In concreto, è necessario:

- evidenziare le buone pratiche e le buone iniziative in materia di tutela della SSL con il fine di rafforzarle ed estenderle al resto dell'organizzazione valorizzando il comportamento degli attori interessati;
- scegliere accuratamente quando e dove premiare i soggetti che si sono distinti positivamente ed aumentare così la consapevolezza del maggior numero di soggetti;
- celebrare i successi sempre in modo collettivo;
- affidare appalti di lavori, servizi e forniture ad aziende che si distinguono concretamente con il loro impegno per la tutela della SSL;
- comunicare con estrema chiarezza ciò che è ritenuto inaccettabile e come queste violazioni (atti volontari) saranno sanzionate in funzione della loro gravità;

- prima di irrorare le sanzioni, analizzare con estrema attenzione il contesto organizzativo in cui la violazione si è concretizzata sia per individuare eventuali cause che hanno favorito o incentivato la violazione che per garantire l'equità della sanzione;
- motivare la sanzione in modo trasparente rispetto alle norme di comportamento violate.

Queste capacità sono fondamentali per il reale miglioramento della sicurezza poiché anche in questo ambito il coinvolgimento del personale richiede necessariamente l'esistenza di una buona leadership, intesa come capacità del "*capo*" di influenzare i comportamenti, individuali e di gruppo, per renderli più sicuri.

Queste sono le abilità che trasformano un "*capo*" in un leader riconosciuto.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione



Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it