PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 22 - numero 4820 di Giovedì 19 novembre 2020

La Leadership nella funzione HSE

Si parla di leadership anche in ambito di HSE ma i veri leader sono difficili da trovare mentre è facile trovare personaggi il cui unico obiettivo è quello di soddisfare, a scapito di tutto il resto, i desiderata del gruppo di potere dominante in azienda.

Non avendo avuto granché da fare nel passato mese d'agosto se non pedalare con la mia mountain bike (rigorosamente non elettrica), mi è venuta voglia di mettere per iscritto alcune riflessioni che scaturiscono dalla mia ormai ultratrentennale esperienza in ambito HSE come consulente per aziende industriali di grandi dimensioni.

Forse perché bombardato con pubblicità di iniziative specifiche negli ultimi anni, forse perché non ho molta fantasia, altro non ho trovato che riflettere sul significato di quel termine anglosassone, ormai entrato a pieno titolo tra le espressioni comunemente usate in azienda: *Leadership*.

Nulla di nuovo...vero?

Certamente.

Io però desidererei discuterne raccontando delle storielle su alcuni tipi di *leader* che ho conosciuto in questi decenni messi a capo della funzione HSE in grandi aziende e poi facendo una personale riflessione sul suo significato.

Il leader HSE "splendido splendente"

C'era una funzione HSE di una mega azienda che aveva un responsabile iperattivo, cresciuto all'interno della stessa, alla continua ricerca di novità, sempre entusiasta e convinto di quello che faceva. La sua funzione era diventata una specie di *madrassa*, una scuola coranica, ed i suoi riporti non erano più dei collaboratori ma dei *discepoli*.

Erano diventati *discepoli* tutti quelli che avevano deciso di allinearsi, di non esprimere idee diverse dal capo o fare critiche ancorché costruttive.

I discepoli, però, dovevano sopportare un costo, anche piuttosto salato.

L'azienda veniva prima di tutto. Non potevano esserci divisioni all'interno del gruppo. Tutti dovevano allinearsi con la *filosofia* del responsabile della funzione HSE.

Insomma ... prima il lavoro e poi tutto il resto.

Per quanto fosse un soggetto brillante, così come definito dai vertici aziendali, questo responsabile di funzione con la sua sfavillante luce ed il suo luminoso esempio, pian pianino cominciò a perdere la capacità di *irradiare*.

Infatti, così come succede per le stelle nell'universo, quelle che brillano più delle altre, offuscando queste ultime, bruciano più energia e difficilmente sopravvivono alle altre in quanto, è solo questione di tempo, si trasformano tutte in *supernove* e poi in *buchi neri*.

E così, anche in questa azienda, i *discepoli* si stancarono di questo responsabile HSE ossessionato dalla ricerca di obiettivi sempre più sfidanti e sempre più difficili da raggiungere.

Alla fine, il brillante responsabile di funzione, si ritrovò a brillare da solo.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0703] ?#>

Il Leader HSE "Problem solver"

C'era un'altra funzione HSE di un'altra grande azienda che aveva un responsabile con una lunga gavetta aziendale alle spalle anche lui iperattivo ma rigido, tutto d'un pezzo e che non ammetteva errori.

L'azienda lo riteneva un soggetto da portare ad esempio. Aveva risolto diverse situazioni difficili anche rischiando in proprio durante le battaglie condotte in prima persona con i vertici aziendali.

Però era una persona che si sentiva sola perché nel confronto con gli altri sapeva di essere il migliore, perché vedeva gli scenari futuri prima degli altri, sapeva come sarebbero andate le cose. Insomma, i rapporti di lavoro con gli altri venivano da lui vissuti come un fastidio, una perdita di tempo, una seccatura.

Lui già sapeva e quindi era inutile discuterne.

Ad un certo punto della sua carriera, già avanti con gli anni, prese coscienza che non poteva andare più in alto nelle gerarchie aziendali e decise di lasciare l'azienda per dedicarsi a fare il consulente HSE in modo da diffondere il suo *verbo*.

Quando l'azienda gli chiese di designare il suo sostituto comprese di poter citare diversi successi avuti nella sua vita lavorativa ma nessun successore.

Il leader HSE "Gran Sacerdote Druido"

C'era un'altra funzione di un'altra azienda il cui responsabile HSE era sempre formale e glaciale nei rapporti con i propri collaboratori. Seduto alla sua scrivania pensava a tutte le possibili alternative di un progetto imponendo ai propri collaboratori lo studio e lo sviluppo delle stesse mediante la continua produzione di presentazioni, schemi, tabelle, relazioni, ecc.., sempre preoccupato di avere pronta un'alternativa alle possibili osservazioni dei vertici aziendali. La sua giornata cominciava seguendo il solito rito... imponendolo anche agli altri: quando lui arrivava alle 8.00 in ufficio, tutti i suoi collaboratori dovevano già essere lì, le ferie andavano centellinate, ciascun collaboratore doveva avere un incarico tagliato su misura, ecc..

Tra i suoi collaboratori aveva scelto il suo erede, il suo successore ed a cui, di tanto in tanto, si degnava di mettere al corrente delle sue strategie e delle sue decisioni.

Il suo modo di parlare era incomprensibile e non si preoccupava minimamente di essere capito; per lui era inutile perder tempo con i suoi collaboratori per spiegare il suo pensiero.

Anche i collaboratori di questo capo si stufarono e anche lui restò solo ... ma con il suo *delfino*.

Visto, però, lo *spessore* del successore ..... questo responsabile della funzione HSE spesso si sorprendeva a pensare che sarebbe stato meglio se fosse rimasto da solo.

Il Leader HSE "Non Allineato"

C'era un'altra funzione HSE di un'altra azienda con un responsabile che aveva sempre sott'occhio gli obiettivi della sua funzione e contemporaneamente stimava i suoi collaboratori, li aiutava a crescere, a migliorarsi professionalmente, li gratificava creando i presupposti per poterlo fare ed aveva sempre presente che al di fuori del lavoro in azienda c'era qualcosa di più importante.

Era sempre disponibile al dialogo con i suoi collaboratori, pronto a recepire i loro suggerimenti, le proposte migliorative, ecc..

Alla macchinetta del caffè, non parlava mai di lavoro ma raccontava storielle ed aneddoti divertenti per spezzare la monotonia del lavoro anche se, chi lavorava con lui, non ne sentiva il bisogno.

Certamente questo suo modo di fare dava fastidio a suoi colleghi manager.

Addirittura, veniva visto come un corpo estraneo in azienda, un non allineato, un cane sciolto.

Naturalmente, esulando questo suo comportamento dagli stili di leadership stereotipati diffusi in azienda, i suoi colleghi ed il vertice aziendale cominciarono a pensare che il suo stile era alieno ai valori ed ai principi aziendali.

Quando da altre funzioni, alcune persone cominciarono a chiedere di andare a lavorare con lui per occuparsi di HSE, i vertici aziendali pensarono che fosse il momento di consigliare, a questo soggetto, di cambiare azienda.

Quindi...

Queste storielle dicono una cosa: è più facile avere un pessimo capo che un buon capo ... e non solo nella funzione HSE di un'azienda.

Ciò vuol dire che i pessimi capi sono la fonte primaria dei problemi organizzativi di un'azienda che spesso si traducono in danni diretti alle persone (stress, disaffezione al lavoro, ecc.) ed all'azienda stessa (assenteismo, conflittualità, inefficienze, costi per rivalse legali, ecc.). [1]

Come al solito, ci sarà qualcuno che dirà che è colpa del mercato, della competizione sempre più spinta, ecc. che porta le aziende ed i manager ad essere così poco attenti ai bisogni dei propri collaboratori.

Aver un buon capo, però, aiuta a sopportare questa competizione sempre più selvaggia ed è molto più importante di tutto il resto.

Il mio parere, pertanto, è che, in un'azienda, sono i buoni capi che fanno la differenza.

Dobbiamo allora domandarci perché, dopo quasi 70 anni almeno che si parla di *leadership*, i pessimi capi sono enormemente di più dei buoni capi.

La spiegazione, a mio parere, è molto semplice: si confonde la *leadership* con il comando [2].

Una cosa che dobbiamo tutti sapere, però, è che con il comando non si ottiene nulla .... o meglio... non si ottiene nulla nel lungo periodo.

Insomma, potremmo anche raggiungere dei risultati .... ma solo nel breve periodo.

Allora, dobbiamo pensare alla *leadership* in un'azienda come un qualcosa che ha un preciso obiettivo: creare qualcosa... qualunque cosa... purché permanente nel tempo ed in grado di adattarsi ai cambiamenti che sicuramente ci saranno in futuro.

Altro errore spesso commesso quando si parla di *leadership*, è quello di fare confusione tra autorità ed autorevolezza.

In altre parole, un capo può avere l'autorità nei confronti dei suoi collaboratori grazie all'azienda che lo ha messo in una determinata posizione gerarchica; l'autorevolezza, invece, il capo dovrà conquistarsela sul campo, nel giornaliero rapporto con i suoi collaboratori ..... cosa tuttaltro che facile.

Allora, un capo autorevole esercita la sua *leadership* quando pensa ad obiettivi di lungo periodo [3].

L'obiettivo primario di un capo della funzione HSE o di qualunque altra funzione aziendale in una grande azienda, non può che essere quello della crescita professionale dei propri collaboratori, in modo che quando deciderà di perseguire altri obiettivi di carriera presso un'altra azienda o quando, semplicemente, deciderà di dedicarsi ai suoi hobbies, ci sarà qualcuno in grado di ereditare l'ambiente lavorativo da lui costruito e di seguire la strada da lui tracciata perseguendo obiettivi di miglioramento continuo per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Si tratta, quindi, di un lavoro che porta il capo ad essere attento alle esigenze ed ai bisogni delle persone, a riflettere su sé stesso e sugli altri, acquisendo sempre maggiore consapevolezza del proprio comportamento.

Insomma, è un lavoro con le persone e non sulle cose!

Lavorare con le persone e non sulle cose è difficile e necessita di doti, spesso innate e quasi mai costruibili in un'aula di training, in palese discordanza con quelle che oggi sono pubblicizzate nelle aziende.

E quali potrebbero essere queste doti?

Una è quella ? scusate la banalità ? di *essere sempre d'esempio* ai propri collaboratori.

Perché cito questa dote? Lo spiego subito.

Andando a spulciare il vocabolario sul significato del verbo *To lead*, da cui deriva la parola *leadership*, ho trovato scritto, come significato: *guidare* e *condurre* ma non *comandare*.

Quindi, qui stiamo parlando di qualcuno che deve essere una guida per gli altri, che deve esplorare, che deve tracciare la strada, che deve affrontare per primo i rischi ..... e non che deve comandare gli altri! [4]

Affrontare ciò che non si conosce e i possibili rischi presenti, non può non generare due opposti stati d'animo: da una parte, le paure per eventuali insuccessi e dall'altra, la speranza degli eventuali successi.

Allora, ecco che l'essere la guida dei propri collaboratori, affrontando in prima persona questi rischi, trasmette ai collaboratori coraggio e spirito d'intraprendenza.

Con questi comportamenti, il capo non perde *leadership* ma delega potere ai suoi collaboratori innescando anche un processo di creazione e diffusione di *leadership*.

Sono d'accordo con chi legge se, a questo punto, pensate che queste siano solo parole e che, in realtà, potremmo citare molti esempi di persone che tendono a tenere il potere tutto per sé, con l'obiettivo di difenderlo strenuamente.

Questi, però, non si rendono conto che così facendo lavorano contro i collaboratori perché fanno loro percepire che non li ritengono adeguati a gestire anche un po' di potere; in parallelo, però, creano i presupposti affinché gli stessi collaboratori pensino che il potere del loro capo non sia meritorio ma abbia ben altre origini.

Andando a vedere cosa contraddistingueva, nel bene e nel male, i grandi leader del passato, da Gesù Cristo a Martin Luther King, da Attila ad Hitler, appare palese che erano caratterizzati dall'avere dei *seguaci*.

Pensare questo, porterebbe molti di quei capi che pensano di essere dei leader a guardare dietro di loro e vedere quanti seguaci realmente essi hanno.

Invece, questa tipologia di capi tende ad arroccarsi sulla propria posizione cercando di difenderla da tutto e da tutti, invece che preoccuparsi dei propri collaboratori.

Pertanto, come si può conciliare il significato di *To lead* e cioè *guidare* e *condurre*, con il comportamento concreto adottato da questi capi?

Non mi pare che si possa parlare di comportamento coraggioso, di esempio da seguire, di guida dei collaboratori, di coerenza, ecc., il comportamento di un capo inchiodato sulla sua posizione che non vuole rischiare e che non vuole affrontare anche i possibili errori.

Questo è un capo vestito con una ***leadership*** solo ben confezionata a tavolino, avente il fine di nascondere il vuoto assoluto che si cela sotto di essa.

Non a caso, ed in particolare nella funzione HSE, questa tipologia di responsabili altro non sono che soggetti parcheggiati a capo della stessa, provenienti da altre funzioni aziendali e spesso privi delle competenze basilari per ricoprire tale ruolo [5].

Capi come questi hanno il terrore di sbagliare, di non soddisfare le esigenze del gruppo di potere dominante in quel momento nell'azienda e, cosa peggiore, vogliono sempre avere ragione.

Hanno la convinzione di essere stati messi in quella posizione dal *volere divino*, per correggere gli errori dei collaboratori e per

esercitarsi nello sport preferito della categoria in caso di fallimenti: la caccia al capro espiatorio.

Ma vi pare che questa tipologia di capi possa aiutare a far crescere i collaboratori ed a fare realmente gli interessi di un'azienda?

Un'altra delle doti del vero leader ? può sembrar banale anche questa ? è *l'equilibrio*.

Equilibrio che ci deve essere nella relazione con i collaboratori evitando sia il controllo continuo se non invasivo che la delega totale se non il menefreghismo sulle loro prestazioni [6].

Insomma, bisogna tendere verso la ricerca di un punto di equilibrio, di un giusto mix tra i punti di vista del capo e di ciascuno dei collaboratori coinvolti in un progetto, tra dati reali e interpretazioni, tra emozioni e ragioni, tra il *volemoce tutti bene* e il *tutti contro tutti* e così via.

Nella realtà di tutti i giorni, invece, quel che si vede in giro, non è l'equilibrio ma l'*equilibrismo.*

Dote che aiuta tanti capi a mantenere la posizione barcamenandosi per non affondare tra le onde prodotte dal gruppo di potere dominante in quel momento in azienda ed il cui reale ed unico obiettivo è quello di soddisfare i *desiderata* di questo gruppo di potere [7].

Allora, un vero leader è quello che lavora trasferendo progressivamente potere (ed anche il sapere e il saper fare) ai suoi collaboratori e non quello che se lo tiene ben stretto ed è pronto ad una guerra all'ultimo sangue per difenderlo!

In conclusione, sono dell'idea che un buon capo, un capo con una vera *leadership*, è quello che, rispettando in primis le persone ed essendo sempre d'esempio, riesce a conciliare con equilibrio le sue esigenze di responsabile della funzione HSE con quelle dei propri collaboratori.

Solo così un capo si vedrà riconosciuta l'autorevolezza e la fiducia dei suoi collaboratori ponendo così le basi per la crescita professionale di tutti ed il miglioramento continuo delle prestazioni dei singoli e della funzione HSE con le più che ovvie ricadute positivi sulle attività per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

---

[1]C. G. Catanoso - Stili di leadership e cultura della sicurezza nelle grandi aziende ? Puntosicuro del 2 marzo 2017.

[2] D. Goleman ? Leadership emozionale ? BUR Editore 2013

[3] G. P. Quaglino, C. Ghisleri ? Avere leadership ? Cortina Editore 2004

[4] A. Mills ? Unstoppable Teams ? Harper Business 2019

[5] C. G. Catanoso ? Il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione ? Il Sole 24ore Editore 1995

[6] P.Hersey - K.Blanchard ? Leadership Situazionale ? Sperling & Kupfer Editore 1984

[7] C. G. Catanoso - Stili di leadership e cultura della sicurezza nelle grandi aziende ? Puntosicuro del 2 marzo 2017.

 Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

www.puntosicuro.it