

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 14 - numero 2856 di martedì 15 maggio 2012**

# **Prevenzione dei rischi: la leadership dirigenziale**

*Lavorare insieme per la prevenzione dei rischi significa leadership attiva e impegno dei lavoratori. La campagna dell'Eu-Osha.*

Publicità

Una gestione efficace della sicurezza e della salute sul lavoro rappresenta un importante fattore trainante per il successo continuo di un'impresa. È fondamentale che gli alti dirigenti dimostrino di possedere efficaci capacità di leadership nel campo della sicurezza e della salute, ben integrate nelle rispettive responsabilità e mansioni. Gestire efficacemente questo aspetto significa saper garantire la salute, la sicurezza e il benessere di tutto il personale, riducendo i rischi e assicurando una protezione da danni o malattie collegati alle attività lavorative.

All'interno di un'organizzazione è compito del dirigente offrire una guida strategica nella gestione della sicurezza e della salute e motivare il personale al fine di coinvolgerlo attivamente nella ricerca di un buon livello di sicurezza e salute sul lavoro.

Si può quindi tracciare una differenza sostanziale tra il concetto di leadership nel campo della sicurezza e della salute e quello di gestione della sicurezza e della salute. Il primo è un concetto strategico, il secondo operativo. In questa sede si vuole attirare l'attenzione sulle capacità di comando soprattutto degli alti dirigenti, compresi i membri del consiglio di amministrazione.

### **I COSTI E I VANTAGGI DI UNA CORRETTA LEADERSHIP NEL CAMPO DELLA SICUREZZA E DELLA SALUTE**

Le capacità dirigenziali sono uno dei principali fattori in grado di influenzare il benessere dei dipendenti e sono indispensabili per promuovere e mantenere nel tempo un ambiente di lavoro sicuro e salubre.

Una scarsa capacità a livello di conduzione e gestione sul luogo di lavoro può provocare una lunga sequela di effetti negativi per i dipendenti.

La letteratura scientifica individua un forte nesso tra la qualità di leadership e il miglioramento del benessere dei dipendenti (ossia meno ansia, depressione e stress legato all'attività lavorativa), una diminuzione dei congedi per malattia e una diminuzione delle pensioni di invalidità.

È noto, al contrario, che la presenza in azienda di scarse competenze dal punto di vista di conduzione e gestione rappresenta uno dei principali indicatori di infortuni per la sicurezza e può essere messo in correlazione con un impegno a uno stile di vita salubre da parte dei lavoratori. Inoltre, numerosi studi dimostrano che una leadership forte ed efficace influenza positivamente la salute e il benessere dei lavoratori.

Una scarsa capacità dirigenziale nel settore della sicurezza e della salute sul lavoro può nuocere sia alla reputazione sia alla situazione finanziaria dell'organizzazione e concorrere a pessimi risultati sul piano economico e operativo.

Ecco un esempio: un'azienda operante nel settore chimico ha calcolato che il tempo perduto a causa di infortuni sul lavoro che hanno richiesto un'assenza dal lavoro di uno o più giorni ha comportato una perdita di oltre 22.000 EUR. [...]

Al contrario, una buona leadership può avere effetti positivi di più ampia portata sull'organizzazione tra cui:

- il beneficio di una leadership efficace nel campo della sicurezza e della salute in termini di rafforzamento della reputazione dell'organizzazione;
- una maggiore fedeltà dei clienti e dei subappaltatori;
- la valorizzazione del fattore morale tra dipendenti;
- una maggiore capacità di attirare i dipendenti migliori: l'organizzazione è percepita come un datore di lavoro modello;
- possibilità di aggiudicarsi nuovi contratti;
- aumento della produttività e delle efficienze operative.

### STILI DI LEADERSHIP: EFFICACE, SCARSA, PESSIMA

La leadership può essere classificata in maniera diversa e su diversi livelli. Da un crescente numero di ricerche emerge che lo stile dirigenziale è in grado di influenzare e avere conseguenze sulla sicurezza, la salute e il benessere dei lavoratori.

#### La leadership trasformazionale: una leadership EFFICACE

La leadership trasformazionale è la capacità di un soggetto di **imprimere cambiamenti positivi in altri soggetti e nei sistemi sociali**, facendo leva sulla **motivazione**, sul senso **morale** e sul **rendimento** del gruppo attraverso una serie di diversi meccanismi:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• far coincidere il senso di identità dei lavoratori con la <b>missione</b> e con l'identità collettiva dell'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>comprendere i punti di forza e di debolezza</b> dei lavoratori, al fine di assegnare a ciascuno i compiti a lui più consoni per ottimizzarne il rendimento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>spingere e incoraggiare</b> i lavoratori ad assumersi la responsabilità personale del proprio lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fungere da <b>modello dirigenziale</b> per i subalterni, offrendosi come fonte di ispirazione e motivazione</li> </ul>

I leader trasformazionali si prefiggono lo scopo di influenzare il gruppo

*"ampliando ed elevando la portata degli obiettivi del gruppo e infondendo la fiducia necessaria a conseguire tali obiettivi, al di là delle aspettative specificate nell'accordo di scambio implicito o esplicito". (Dvir et al., 2002. pag. 735)*

I leader trasformazionali sono in grado di **influenzare il benessere psicologico dei loro subalterni** in modo costruttivo e indiretto, suscitando emozioni positive nell'interazione che sviluppano con loro. Inoltre, sono in grado di accrescere il benessere dei dipendenti incidendo favorevolmente sulla percezione che questi hanno dell'importanza e della finalità della propria attività lavorativa.

#### La leadership passiva: una leadership SCARSA

La leadership passiva è caratterizzata da:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comportamenti (passivi) di gestione per eccezioni:</b> si tratta di un modello di leadership in cui i <b>dirigenti aspettano</b> a intervenire con un'azione correttiva fino a quando i problemi di rendimento del personale non assumono proporzioni gravi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>una forma di conduzione di tipo "laissez-faire"</b>, contraddistinta dall'<b>inazione</b>, dall'<b>assenza</b> del leader quando i subalterni ne hanno bisogno, dall'<b>incapacità di chiarire</b> le aspettative in termini di rendimento e da una tendenza del leader a <b>sottrarsi alle proprie responsabilità a livello decisionale e di conduzione.</b></li> </ul>
---	--

#### La leadership denigratoria: la leadership PESSIMA

Con l'espressione leadership denigratoria si intende la **percezione da parte dei subalterni** di comportamenti **ostili verbali e non verbali** (a esclusione del contatto fisico) da parte dei propri supervisori per periodi di tempo protratti.

Questo stile di leadership è spesso caratterizzato da comportamenti (verbali e non verbali) che sono percepiti come **offensivi, minacciosi e aggressivi, anche sotto il profilo emotivo.**

Tra gli **esempi** più tipici si annoverano: esporre al ridicolo i subalterni, accusarli di errori che non hanno compiuto e rivolgersi a loro con parole sprezzanti e con fare intimidatorio. L'esibizione di comportamenti offensivi da parte dei supervisori ha **effetti deleteri sulla salute e sul benessere dei lavoratori**, sugli atteggiamenti del gruppo nei confronti del proprio lavoro e sul rendimento dei singoli.

### CONDUZIONE E GESTIONE IN MATERIA DI SICUREZZA E SALUTE SUL LAVORO

**I leader svolgono un ruolo fondamentale e centrale nella gestione della sicurezza e salute sul lavoro (SSL), influenzandola in svariati modi.**

A tale riguardo possono:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilire una <b>formula di governo efficace</b> per la gestione della SSL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definire una <b>strategia, una politica e degli obiettivi</b> e <b>monitorare</b> i progressi compiuti</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• fornire <b>esempi di buone prassi</b> attraverso la <b>propria condotta</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introdurre una <b>cultura positiva in materia di sicurezza e salute</b> e promuovere il <b>coinvolgimento di tutto il personale</b> nelle questioni di SSL</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire che la <b>sicurezza e la salute rimangano aspetti prioritari</b> nel corso delle operazioni di lavoro quotidiane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>fornire ai singoli lavoratori gli strumenti</b> per adottare azioni preventive e comportamenti consoni a una modalità di lavoro sicura e salubre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• offrire ai lavoratori la necessaria <b>formazione in materia di sicurezza</b>, nonché <b>gli strumenti</b> e i dispositivi di sicurezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>coinvolgere i lavoratori</b> nelle decisioni in materia di sicurezza e salute.</li> </ul>

[...]

## INFORMAZIONI PRATICHE: UNA SOLIDA LEADERSHIP IN MATERIA DI SSL

### I leader definiscono la strategia per la gestione della sicurezza e della salute sul lavoro

Le politiche e le prassi in materia di SSL dovrebbero essere **'definite dall'alto'** e i **leader** dell'organizzazione svolgono un ruolo importante nel promuovere iniziative e **proporsi personalmente come esempi chiave**. Questo traguardo si può raggiungere e coltivare attraverso alcune tappe importanti. La **politica in materia di sicurezza e salute** rappresenta una componente fondamentale della strategia in materia di SSL dell'organizzazione e, al tempo stesso, riflette la cultura stessa dell'organizzazione. Alcuni possibili interventi potrebbero essere:

1. **il consiglio di amministrazione e l'alta dirigenza dovrebbero definire l'orientamento e la strategia** per quanto concerne la gestione della sicurezza e della salute all'interno dell'organizzazione.
2. Il consiglio di amministrazione e l'alta dirigenza sono responsabili sia a) della comunicazione delle politiche e delle prassi in materia di SSL all'interno dell'organizzazione; sia b) dell'orientamento dei collaboratori, attraverso l'esempio, nelle questioni fondamentali in materia di sicurezza e salute sul lavoro;
3. **il consiglio di amministrazione e gli alti dirigenti sono tenuti a elaborare strategie, politiche e prassi** per la gestione della SSL. Ogni intervento dovrebbe essere basato su elementi concreti, essere inserito in un quadro di gestione dei rischi ed essere sostenuto dal coinvolgimento e dalla partecipazione attivi dei lavoratori;
4. **la politica dell'organizzazione dovrebbe specificare le responsabilità collettive** dei membri del consiglio di amministrazione e degli alti dirigenti in termini di espressione di una forte leadership in materia di SSL;
5. **la politica in materia di SSL dell'organizzazione dovrebbe essere considerata e gestita come un documento in divenire**, che dovrebbe evolversi e crescere nel tempo, tenendo conto dei cambiamenti importanti intervenuti a livello aziendale quali ristrutturazioni o acquisizioni. Infine, prima che sia approvata una politica in materia di SSL, la dirigenza dovrebbe essere consapevole di tutti i rischi significativi cui potrebbero essere esposti l'organizzazione e i suoi dipendenti.

### I leader provvedono all'elaborazione di sistemi di gestione efficaci per la sicurezza e la salute

Il principale compito di un leader consiste nell'imprimere un orientamento e nel determinare una strategia. Tuttavia, è tenuto anche a garantire che **siano disponibili gli strumenti appropriati** per tradurre tale strategia e politica in **effettive prassi e azioni**.

Una gestione efficace dei sistemi di sicurezza e salute è governata da tre principi fondamentali:

1. le **strategie e le politiche sviluppate devono essere tradotte in obiettivi realistici e misurabili**;
2. i **progressi** rispetto a tali obiettivi devono essere continuamente **misurati** e rivisti;
3. i leader devono garantire la presenza di **strutture, figure e procedure appropriate**, capaci di gestire in tal senso le questioni di sicurezza e salute.

### Monitorare i risultati in materia di sicurezza e salute e i corrispondenti sistemi di gestione

È importante che il consiglio di amministrazione e gli alti dirigenti verifichino gli interventi di gestione in materia di SSL e i relativi risultati **rispetto a obiettivi misurabili**. A tal fine è necessario strutturare e posizionare il sistema di gestione in materia di sicurezza e salute in modo da fornire periodicamente al consiglio di amministrazione e all'alta dirigenza informazioni su sicurezza e salute, perché possano far fronte alle problematiche emerse in modo tempestivo e appropriato.

I leader dovrebbero provvedere affinché:

- **sia dato il giusto peso alla comunicazione** sia delle informazioni relative al contesto (come l'andamento dei programmi di formazione e manutenzione) sia dei dati sugli infortuni (come le percentuali di infortuni e di assenze per malattia);
- si effettuino **audit periodici dell'efficacia** delle strutture di gestione e dei controlli dei rischi per la sicurezza e la salute,

- e tali audit siano sottoposti a verifica;
- **l'impatto di cambiamenti** quali l'introduzione di nuove procedure, processi di lavoro o prodotti, o qualsiasi altro imprevisto importante sotto il profilo della sicurezza e della salute, sia riferito con la massima tempestività al consiglio di amministrazione;
- siano disponibili **procedure** per attuare i nuovi requisiti di legge o eventuali modifiche di precedenti requisiti e per tener conto di sviluppi ed eventi esterni.

## Revisione

Le revisioni formali sono interventi fondamentali per la promozione di una buona gestione e di una buona resa nel campo della SSL. **Un'efficace attività di monitoraggio delle assenze per malattia e della salute sul posto di lavoro** può contribuire a far luce sui problemi che potrebbero gravemente danneggiare il rendimento o sfociare in un infortunio o in un problema di salute cronico, affinché il consiglio di amministrazione e gli alti dirigenti ne siano al corrente.

I leader di un'organizzazione dovrebbero **rivedere dettagliatamente, almeno una volta all'anno, il rendimento dell'organizzazione sotto il profilo della sicurezza e della salute**. I lavoratori dovrebbero essere resi partecipi di questo processo e le loro osservazioni dovrebbero essere tenute in considerazione. **I risultati della revisione condotta dovrebbero essere discussi** tra gli alti dirigenti dell'organizzazione e comunicati ai dipendenti.

In generale, la revisione annuale dovrebbe:

- stabilire se la **politica in materia di sicurezza e salute riflette ed è coerente** con i piani attuali e futuri dell'organizzazione, con le sue priorità e i suoi obiettivi;
- stabilire se, per quanto concerne la gestione della sicurezza e della salute, il sistema di **comunicazione al consiglio di amministrazione** sia appropriato, tempestivo ed efficace;
- individuare e **valutare eventuali lacune nel campo della SSL** nonché gli effetti delle decisioni del consiglio di amministrazione e della dirigenza sul rendimento in tale campo;
- **rilevare eventuali punti di debolezza** e mettere in atto le modifiche necessarie, redigendo un calendario dei controlli per il monitoraggio dei progressi compiuti.

## CONSIGLI PRATICI AI LEADER PER LA DEFINIZIONE DI SISTEMI EFFICACI DI GESTIONE DELLA SSL

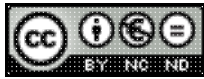
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I leader dovrebbero <b>considerare le implicazioni per la sicurezza e la salute dell'introduzione di nuovi processi</b>, nuovi metodi di lavoro o nuovo personale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I leader dovrebbero provvedere affinché siano svolte <b>periodiche valutazioni dei rischi</b> e siano condotte <b>azioni appropriate di prevenzione e gestione</b>, sulla base dei risultati emersi dalle valutazioni dei rischi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I leader dovrebbero garantire <b>l'assegnazione di risorse sufficienti per le attività di gestione della sicurezza e della salute</b> e fare in modo che l'impegno dei datori di lavoro e della dirigenza verso tali iniziative sia visibile e continuamente riaffermato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I leader dovrebbero incoraggiare e <b>cultivare la partecipazione dei lavoratori</b> alle questioni legate alla sicurezza e alla salute, al di là del mero obbligo di legge che impone all'organizzazione di consultare i rappresentanti dei lavoratori.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Una leadership è più efficace se è visibile</b>. I membri del consiglio di amministrazione e gli alti dirigenti possono rafforzare la gestione delle questioni di SSL <b>facendo sentire regolarmente la propria presenza in azienda</b> a tutti i livelli dell'organizzazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impegno verso la SSL da parte dei leader di un'organizzazione può essere dimostrato <b>assicurando che tali aspetti siano sempre inseriti nell'ordine del giorno</b> delle riunioni del consiglio di amministrazione / dell'alta dirigenza.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutti i leader dell'organizzazione devono partecipare a <b>corsi di</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>I leader dovrebbero tener conto degli</b></li> </ul>

**formazione in materia di sicurezza e salute sul lavoro.** In questo modo è possibile coltivare e promuovere una consapevolezza e una comprensione dell'importanza di tali aspetti. Una maggiore consapevolezza e conoscenza di queste problematiche tra i leader è la premessa irrinunciabile affinché essi agiscano come strenui promotori e 'difensori' della sicurezza e della salute sul lavoro.

**aspetti della sicurezza e della salute all'atto di nominare gli alti dirigenti.** Tra gli elogi espressi agli alti dirigenti non devono mancare un'attenzione per il contributo offerto alla gestione della SSL e dei progressi compiuti in questo campo.

- I leader dovrebbero fare in modo che i risultati raggiunti dall'organizzazione **nel campo della sicurezza e della salute sul lavoro siano menzionati nelle relazioni annuali** inviate alle parti interessate e agli investitori. Dovrebbero infine sincerarsi che i membri del consiglio di amministrazione, compresi i membri non esecutivi, **visitino periodicamente le aree operative** e altri locali dell'organizzazione per raccogliere informazioni da utilizzare nella revisione formale.

Fonte: [Eu-Osha](#).



Questo articolo è pubblicato sotto una [Licenza Creative Commons](#).

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

---

[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)