PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 19 - numero 4142 di Giovedì 14 dicembre 2017

# Promuovere la sicurezza nelle organizzazioni attraverso la resilienza

***I sistemi di gestione della sicurezza possono non essere sufficienti in caso di pericoli non conosciuti o non previsti. Ne parla un Quaderno della Sicurezza dell'Inail per promuovere la sicurezza nelle organizzazioni attraverso manager resilienti.***

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[USB002] ?#>

Roma, 14 Dic ? A volte i pericoli, le emergenze a livello industriale possono essere non conosciuti, non previsti o prevedibili e i sistemi di gestione della sicurezza possono non risultare sufficienti più sufficienti ad affrontarli adeguatamente.

In questi casi che fare? È necessario ricorrere alla **capacità di resistenza degli individui e delle organizzazioni a fatti imprevisti** che viene detta "**resilienza**".

Per affrontare il tema della resilienza in questo specifico contesto possiamo fare riferimento ad un **Quaderno di ricerca** dell' Inail, uno strumento a disposizione dei ricercatori e dei ruoli professionali dell'Istituto per rendere pubblici i risultati più rilevanti delle loro attività e che accolgono anche contributi di ricercatori esterni, che partecipano ai progetti dell'Inail.

Il Quaderno di ricerca "**Promuovere la sicurezza nelle organizzazioni attraverso manager resilienti**" - a cura di Patrizia Agnello, Fabrizio Bracco, Camille Brunel, Michele Masini, Tommaso Francesco Piccinno, Amel Sedaoui e Dounia Tazi - è il risultato del progetto di ricerca "Promoting safety through resilient organization managers" (Promuovere la resilienza attraverso dirigenti di organizzazione resilienti), finanziato da Inail. E la tematica del bando era stata, appunto, quella dei fattori umani ed organizzativi, inclusa la resilienza, nella gestione della sicurezza industriale.

Nella "premessa" del documento gli autori indicano che è un fatto riconosciuto da alcuni anni che "i sistemi di gestione della sicurezza non sono semplicemente un insieme razionale di procedure ed istruzioni operative, ma che devono sfruttare anomalie e mancati incidenti segnalati dai lavoratori, nonché non conformità rilevate negli audit, per aggiornarsi dinamicamente rispetto ai rapidi cambiamenti delle tecnologie, dei mercati, del contesto sociale e di lavoro e delle normative di sicurezza e di prodotto. I sistemi di gestione della sicurezza presuppongono comunque che ci sia, o ci possa essere, una buona conoscenza di tutti i pericoli".

Tuttavia questo non è possibile. Ed infatti per stare al passo con "cambiamenti sempre più rapidi, reagire a difficoltà impreviste, gestire pericoli non ancora conosciuti, affrontare emergenze superiori a quelle pianificate, le sole procedure, per quanto dinamiche ed aggiornate, non sono sufficienti e occorre ricorrere a specifiche conoscenze, capacità e risorse che consentano di

reagire in modo adeguato a difficoltà inaspettate". E dunque bisogna sviluppare la "**resilienza delle organizzazioni** per gestire tutti i rischi ordinari e straordinari".

Il documento segnala che questa necessità non riguarda solo le organizzazioni che "devono lavorare con le emergenze (p.e. vigili del fuoco)". Infatti "esempi di complessità possono essere i parchi industriali, dove i pericoli presenti sono rilevanti, le situazioni molto dinamiche e le responsabilità suddivise fra i diversi datori di lavoro; oppure le reti tecnologiche sul territorio, che devono garantire oltre alla sicurezza la massima disponibilità reagendo in modo molto rapido a situazioni locali, calamità naturali e situazioni climatiche estreme".

Un altro settore critico può essere il settore dei trasporti industriali, in particolare di prodotti chimici: "se i pericoli relativi alle sostanze sono noti e prevedibili, il contesto ambientale può essere meno noto e la sua conoscenza resa difficile dalle varie modalità di trasporto e dalla difficoltà di comunicazione, spesso anche linguistica, fra i vari operatori". E lo stesso settore manifatturiero, "soggetto ad una dura competizione internazionale può trovarsi di fronte a difficoltà non pianificabili in anticipo".

Dunque è essenziale esplicitare "che **lo sviluppo della resilienza è una possibilità in più per superare i limiti dei sistemi di gestione, i quali, quando i pericoli sono ben noti o comunque ben conoscibili, restano sempre la via maestra per ridurre gli infortuni e prevenire le malattie professionali**".

Diamo brevemente qualche informazione sulla **resilienza**.

Secondo l'approccio della *resilience engineering* ( "ingegneria della resilienza"), la resilienza "è la capacità di un'organizzazione di rispondere agli eventi, di monitorare quello che accade, di saper prevedere rischi e opportunità e, infine, di imparare dall'esperienza passata". L'organizzazione resiliente "è, quindi, quella in grado di addestrare i propri membri a prevenire i rischi e anticipare i possibili incidenti". E per stimolare la resilienza "è necessario che le informazioni circolino liberamente e che si eviti la ricerca del colpevole a tutti i costi, mettendo in pratica una 'Cultura della Giustizia'" ovvero una "ricerca delle cause sistemiche dei problemi che, promuovendo un circolo virtuoso di segnalazione e risoluzione delle potenziali minacce alla sicurezza, sia in grado di portare ad un apprendimento dell'organizzazione".

E in questo senso il modello della **Resilience Matrix** (RM), sviluppato da Bracco e collaboratori, "permette di rappresentare sinteticamente il funzionamento di un **sistema resiliente** e quindi sicuro. Secondo questo modello, affinché un'impresa possa essere sicura e produttiva è necessario che i lavoratori possiedano, oltre a specifiche competenze tecniche, anche competenze non tecniche di tipo cognitivo e relazionale ( Competenze Non Tecniche, solitamente indicate in letteratura con il termine inglese Non Technical Skills o NTS)". Queste abilità non tecniche "raggruppano tutto quell'insieme di competenze che permettono ai professionisti di riconoscere il tipo di situazione che stanno affrontando, di comunicare e lavorare come un gruppo, di essere flessibili e di trovare soluzioni adatte alle diverse situazioni che possono incontrare nello svolgere il loro lavoro. È grazie a queste abilità che le competenze tecniche, imprescindibili per il corretto svolgimento del lavoro, possono essere messe in pratica efficacemente. In virtù di questo legame fra competenze tecniche e non tecniche, è necessario monitorare e rinforzare le abilità cognitive e relazionali degli individui e dei gruppi di lavoro per mantenere alta la produttività e la sicurezza del lavoro".

Rimandiamo ad una lettura integrale del documento, che si sofferma ampiamente su vari aspetti relativi alla resilienza e alle

competenze non tecniche (e riporta tutti i necessari riferimenti bibliografici), e veniamo alle conclusioni degli autori che ricordano come l'oggetto di questo contributo si basi sul "**modello della Matrice della Resilienza**, da cui deriva il ciclo della resilienza. Esso descrive le dinamiche utili per garantire elevati livelli di sicurezza e prestazione in una organizzazione socio-tecnica".

In questa prospettiva un **manager resiliente** "deve possedere ottime competenze tecniche, grazie alle quali saprà costruire una chiara rappresentazione del sistema e delle sue dinamiche, ma deve anche saper notare segnali deboli, gestire situazioni critiche e produrre adattamenti compensatori in caso di perturbazioni alle normali operatività". E le competenze tecniche sono normalmente "apprese durante il percorso formativo del manager e in seguito consolidate durante interventi di formazione continua al fine di definire sempre meglio il profilo professionale specifico per il contesto operativo in cui lavora".

Tuttavia poiché la **sicurezza nei sistemi complessi** "non si basa solamente sull'adesione alle procedure, vista la variabilità e imprevedibilità delle situazioni, è necessario sostenere i manager e gli operativi nella definizione dei propri margini di sicurezza, aiutandoli a capire come impegnarsi nella produttività senza oltrepassare il limite del rischio. La collocazione di questi limiti di rischio è variabile e richiede un costante adattamento, al fine di gestire la variabilità e l'incertezza che caratterizzano l'ambiente operativo di tali sistemi".

E proprio in questo senso, le NTS "sono una risorsa essenziale per pianificare, decidere, organizzare gruppi di lavoratori e adattare la prestazione per individuare la soluzione migliore per la situazione corrente. Le NTS forniscono intelligenza al sistema, lo rendono flessibile e adattabile, lo liberano da quella rigidità data dalla semplice applicazione delle procedure".

Permettono dunque a ogni operatore, fino ai livelli dirigenziali, "di conoscere ed esercitare i propri margini di discrezionalità nel qui ed ora, verificando quanto la situazione corrente sia discrepante dall'astrazione a cui si riferisce la procedura. Situazioni complesse richiedono gestioni complesse, capaci di cogliere il meglio delle persone, valorizzando le loro individualità, facilitando il lavoro di squadra, orientando verso le più adeguate soluzioni organizzative per garantire un bilanciamento fra efficacia, efficienza e sicurezza; in una parola, per garantire resilienza".

E riguardo al legame d questa tematica con i problemi relativi alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, si ricorda che la normativa di riferimento, a partire dal d.Lgs. 81/2008, "prevede la **figura del RSPP**, che ha in carico tutte le attività di prevenzione e protezione dei lavoratori. Per la figura del RSPP son previsti dei percorsi formativi precisi definiti a diversi livelli, sia nazionali che regionali".

E secondo gli autori per le aziende che operano in sistemi complessi, potrebbe essere interessante inserire la formazione decritta nel Quaderno nei percorsi di formazione o di aggiornamento. E, tra l'altro, per gli stabilimenti a rischio d'incidente rilevante "sulla figura del RSPP si caricano ulteriori compiti che includono anche il coinvolgimento negli eventi incidentali della popolazione e dell'ambiente esterno".

Dunque lo sviluppo della resilienza "può costituire un elemento da includere nella formazione ulteriore prevista dall' art 14 del d.lgs. 105/2015. Si veda in particolare l'Allegato B/Appendice 1, che sostituisce il DM 16/3/98 sulla formazione e addestramento dei lavoratori nei siti che rientrano nella Direttiva Seveso".

E, infine, a maggiore ragione "dovrebbero essere coinvolti gli RSPP che operano in infrastrutture critiche, dove i problemi della prevenzione di infortuni ed incidenti si sovrappongono alla protezione da attacchi intenzionali, anche informatici, che nel presente contesto sociale e politico debbono essere senz'altro considerati".

Concludiamo con l'**indice** degli argomenti:

Premessa

1. La resilienza, da risorsa individuale a proprietà organizzativa

1.1 La resilienza individuale

1.1.1 Hardiness e resilienza

1.1.2 Resilienza e stress

1.1.3 Resilienza e promozione della salute

1.2 La resilienza organizzativa

1.2.1 La Resilience Engineering

1.2.2 La matrice della Resilienza

1.2.3 Il ciclo della resilienza

1.2.4 Modi diversi di essere resilienti

1.2.5 La Matrice della Resilienza nei diversi modelli di sicurezza

1.2.6 NTS e resilienza

2. Un modello integrato di NTS per la resilienza

2.1 Le NTS dei manager resilienti

2.1.1 Mindfulness

2.1.2 Sharing

2.1.3 Coping

2.1.4 Implementing

2.1.5 Anchoring

2.5 Definizione di un intervento formativo per manager resilienti

2.5.1 Profilo operativo del manager resiliente

2.5.2 Obiettivi di apprendimento per la formazione del manager resiliente

2.6 Conclusioni

2.6.1 Trasferimento al sistema della sicurezza del lavoro

Riferimenti bibliografici

Glossario dei termini inglesi (in ordine di apparizione nel testo) e loro significato

RTM

***Scarica il documento da cui è tratto l'articolo:***

Inail, " Promuovere la sicurezza nelle organizzazioni attraverso manager resilienti", a cura di Patrizia Agnello, Fabrizio Bracco, Camille Brunel, Michele Masini, Tommaso Francesco Piccinno, Amel Sedaoui e Dounia Tazi, Quaderno di ricerca numero 14, settembre 2017 (formato PDF, 1.48 MB).

Vai all'area riservata agli abbonati dedicata a " La sicurezza nelle organizzazioni attraverso manager resilienti".

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

**www.puntosicuro.it**