PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5838 di Lunedì 28 aprile 2025

Una leadership efficace e obiettivi concreti per la salute e sicurezza sul lavoro

Si parla e si scrive tanto di "cultura della sicurezza" e di "leadership" ma, in concreto, raramente vengono proposti comportamenti organizzativi e obiettivi realmente adottabili e perseguibili.

Negli ultimi tempi, dopo " *Cultura della Sicurezza*", molto probabilmente il termine più ricercato sul web da coloro che si occupano di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) è "*Safety Leadership*".

Credo sia noto a tutti gli addetti ai lavori che il "*middle manager*" sia un ruolo chiave per lo sviluppo e mantenimento della cultura della sicurezza. I comportamenti dei manager e l'importanza che attribuiscono alla SSL nelle loro decisioni concrete sono il fattore principale che determina i comportamenti di tutti gli altri attori in materia di SSL.

Quali sono, quindi, i comportamenti organizzativi che i manager di un'organizzazione devono mettere concretamente in atto? Vediamone alcuni.

I manager non si devono limitare solo a dare l'esempio rispettando tutte le norme di sicurezza imposte agli altri attori (ad esempio, indossando i DPI). Infatti, i lavoratori osservano costantemente e quotidianamente le modalità con cui i loro superiori integrano efficacemente la sicurezza nelle loro azioni e decisioni.

Qualsiasi decisione interpretata come contraria alla SSL, e non accompagnata da misure compensative, qualsiasi complimento per le prestazioni produttive, nonostante siano state prese delle "*libertà*" in materia di SSL, sarà percepito come un incoraggiamento a dare priorità alla produttività rispetto alla SSL.

Inoltre, qualsiasi decisione teoricamente motivata dalla SSL, ma che dimostri una mancanza di conoscenza della realtà operativa e sia quindi inapplicabile, contribuirà a un rifiuto generale della sicurezza "*così come la vedono i superiori*".

I manager devono essere supportati dai propri superiori nell'attuazione di uno stile partecipativo/direttivo (dall'alto verso il basso/dal basso verso l'alto) che combina standard elevati e una grande capacità di ascolto dei lavoratori, tenendo conto della realtà operativa.

Per un manager, la leadership in materia di SSL richiede una solida conoscenza dei rischi che l'azienda affronta e della sua "*politica di sicurezza*", nonché una solida conoscenza delle situazioni in cui è sua responsabilità impartire istruzioni e trovare soluzioni.

Questa leadership deve essere rafforzata dalla formazione iniziale, dal processo di "*onboarding*", dallo sviluppo professionale continuo, dalle forme di presenza sul campo e dai canali che si predispongono per favorire il flusso e la gestione di informazioni e discussioni sui comportamenti e sulle situazioni rischiose.

I manager devono essere coinvolti nella preparazione e nell'esecuzione di operazioni rischiose e nell'analisi di eventi indesiderati e devono incoraggiare la collaborazione su questioni relative alla SSL all'interno del proprio team e con gli altri reparti.

Il manager deve accogliere con favore domande in tempo reale (come telefonate) da parte di una squadra operativa che si trova ad affrontare una situazione imprevista e non certo con fastidio o distacco. Qualsiasi team o lavoratore che si trovi ad affrontare una situazione pericolosa deve essere conscio di avere facile accesso sia al proprio superiore diretto che al responsabile di livello superiore.

Le revisioni operative non si devono limitare all'esito (l'operazione è stata eseguita come previsto), ma anche esplorare le eventuali difficoltà riscontrate e al relativo costo umano.

I manager devono essere formati per implementare misure compensative quando tutti i consueti criteri per la SSL non sono, temporaneamente, in vigore come ad esempio:

- decidere una modifica del programma o del carico di lavoro,
- prestare particolare attenzione alla composizione del team,
- sviluppare l'utilizzo di competenze locali,
- aumentare la supervisione,
- consolidare briefing e debriefing.

I manager devono incoraggiare una discussione regolare tra i membri del reparto sulle situazioni di rischio e sulle soluzioni da implementare e devono impegnarsi a trovare soluzioni tecniche o organizzative per le difficoltà riscontrate.

L'azienda deve garantire che tutti i manager abbiano le competenze, l'autorità e le risorse necessarie per tenere conto della SSL al proprio livello e devono avere la possibilità di segnalare ai propri superiori qualsiasi situazione pericolosa che esuli dal proprio potere decisionale.

All'interno degli organi decisionali, le differenze di opinione devono essere considerate un prerequisito per l'adozione di decisioni in materia di SSL.

Ai manager deve essere data l'opportunità di condividere le proprie difficoltà ed esperienze nella promozione della SSL.

La partecipazione al flusso di informazioni sulle situazioni pericolose e alla loro gestione è una parte significativa delle valutazioni delle prestazioni di ciascun attore.

In merito agli **obiettivi ed ai comportamenti organizzativi** che un'azienda deve fissare e mettere in atto a tutti i livelli per migliorare la propria cultura della sicurezza quale parte integrante della cultura organizzativa, se ne propongono alcuni che devono essere fatti propri dai manager ai vari livelli.

Ovviamente non si ha la pretesa di presentare obiettivi e comportamenti da considerare esaustivi ma quelli che seguono, adattati

alle specificità dell'organizzazione, possono rappresentare un utile esempio.

Pubblicità

Dare priorità ai rischi maggiori:

- abbandonare la gestione della sicurezza basata esclusivamente sugli indici infortunistici (indicatori reattivi) ma sviluppare indicatori proattivi;
- sviluppare una comunicazione quali-quantitativamente adeguata alle specificità dell'organizzazione riguardo la permanenza del rischio e al fatto che tutti possono contribuiscono alla sua prevenzione;
- condividere il feedback sull'esperienza relativa a infortuni gravi verificatisi altrove;
- inserire nel sistema di valutazione delle prestazioni dei manager obiettivi con peso non trascurabile in materia di sicurezza e tutela della salute.

Rendere visibili eventuali cambiamenti nel modo in cui opera il vertice aziendale:

- prestare attenzione alle potenziali differenze tra la percezione delle posizioni apicali in materia di SSL e quella di altre categorie di attori;
- riconoscere la possibilità che un grave evento può sempre avvenire e condurre esercitazioni regolarmente;
- riconoscere la necessità di un equilibrio tra sicurezza basata su regole e sicurezza gestita;
- incoraggiare una varietà di punti di vista diversi come prerequisito per prendere una decisione;
- accettare l'esistenza di priorità contrastanti e la necessità di compromessi e rinunciare all'idea che tutti i parametri possano essere ottimizzati simultaneamente;
- analizzare determinate questioni in base alla realtà operativa prima di prendere una decisione;
- supportare i manager;
- presenziare con periodicità le attività sul campo (walk the talk, ecc.).

Combattere il "*silenzio dei dipendenti*" e incoraggiare il flusso di informazioni verso l'alto:

- sviluppare una "*just culture*" con una politica esplicita, condivisa a livello aziendale;
- sostenere e organizzare efficacemente il diritto dei lavoratori di interrompere il lavoro in situazioni pericolose (stop work);
- sviluppare una politica che incoraggi i collaboratori a contribuire alla segnalazione e alla gestione dei comportamenti e delle situazioni pericolose e dei near miss;
- incoraggiare e organizzare la discussione sui comportamenti e sulle situazioni pericolose e sui near miss tra gli operatori;
- garantire che tutti i problemi segnalati vengano gestiti in modo efficace fornendo un feedback sulle misure/azioni conseguenti a coloro che hanno segnalato il problema (chiudendo il ciclo di feedback);
- rendere disponibili e accessibili i risultati del feedback sull'esperienza operativa;
- sviluppare un sistema di segnalazione anonima delle situazioni più pericolose.

Contrastare gli effetti dell'isolamento organizzativo:

- garantire che la sicurezza diventi una priorità per tutte le funzioni di supporto (acquisti, ingegneria, risorse umane, amministrazione e finanza, ecc.);
- facilitare il ruolo degli specialisti HSE a supporto del management;
- eliminare la competizione tra le diverse funzioni e la ricerca di un "*capro espiatorio*" quando qualcosa va storto;
- incoraggiare la collaborazione attraverso una migliore comprensione di ciò che comportano i compiti altrui;
- incoraggiare la cooperazione interfunzionale in materia di SSL;
- consentire collaborazioni locali tra le diverse funzioni pertinenti senza dover chiedere autorizzazione ad una funzione apicale.

Incoraggiare il contributo delle posizioni apicali dell'organizzazione:

- consentire la partecipazione congiunta dei rappresentanti dei lavoratori (RLS/RSU) e dell'alta dirigenza a dibattiti sui fattori umani e organizzativi della SSL;
- incoraggiare le visite delle posizioni apicali nei reparti produttivi;
- incoraggiare le interazioni dirette tra le posizioni apicali e la funzione HSE senza attendere i formalismi previsti dalla legge o dal SGS;
- incoraggiare la rappresentanza e la partecipazione delle aziende appaltatrici.

Supportare la leadership in materia di sicurezza da parte del management:

- incoraggiare la presenza dei manager nei reparti produttivi, affrontando ed eliminando i vincoli che la limitano;
- supportare l'ascolto aperto e la gestione dei comportamenti e delle situazioni pericolose e dei near miss;
- incoraggiare le discussioni di gruppo sui comportamenti e sulle situazioni rischiose e sui near miss e la formulazione di diversi punti di vista e contraddizioni;
- garantire la trasparenza in merito a qualsiasi decisione presa dai vertici aziendali che possa avere un impatto sulla SSL e formare i manager per l'attuazione di misure compensative quando non sono presenti tutte le condizioni "*ideal*i";
- garantire che ogni team comprenda i vincoli a cui sono soggetti le altre funzioni con cui collabora e consentire la collaborazione interfunzionale;
- garantire che le revisioni a seguito di eventi (occorsi sia a dipendenti interni che appaltatori) si concentrino non solo sulle prestazioni, ma anche sui costi umani generati, al fine di correggere eventuali carenze di efficacia (l'obiettivo non è stato raggiunto) e eventuali problemi di efficienza (l'obiettivo è stato raggiunto ma a un costo elevato per le persone coinvolte e l'organizzazione);
- incoraggiare l'identificazione, l'analisi e la valorizzazione di iniziative utili;
- incoraggiare l'attenzione alla salute di individui e gruppi;
- identificare e allentare i vincoli di tempo incompatibili con la sicurezza;
- introdurre nel processo di "*onboarding*" dei nuovi manager una conoscenza approfondita della realtà operativa e dei reparti di interfaccia, e prepararli alla presenza regolare sul campo;
- supportare ciascun manager nello sviluppo del proprio ruolo in materia di sicurezza;
- incoraggiare la formazione dei manager sui fattori umani e organizzativi della sicurezza;
- offrire a ciascun manager un ascolto attento, come ci si aspetta da lui, nei confronti del proprio team.

Aumentare il coinvolgimento dei dipendenti:

- implementare approcci partecipativi per la progettazione, modifica o riorganizzazione;
- rendere le riunioni sulla sicurezza più interattive e favorevoli al dibattito e alla condivisione delle informazioni;
- promuovere un clima di fiducia per favorire il flusso di informazioni;
- incoraggiare il dibattito sui comportamenti e sulle situazioni rischiose e sui near miss;
- promuovere la presenza di referenti per la sicurezza all'interno di ogni reparto.

Migliorare la sicurezza tecnica:

- garantire che i principali ostacoli tecnici siano identificati e noti a tutti;
- riparare tempestivamente eventuali guasti segnalati alle attrezzature di lavoro e impianti;
- coinvolgere il personale operativo e gli esperti di organizzazione della SSL in un approccio più partecipativo alla progettazione di sistemi e impianti tecnici (progettazione iniziale e modifiche);
- identificare attrezzature di lavoro o sistemi di protezione inadeguati utilizzando un approccio partecipativo e sostituirli tempestivamente;
- sottoporre a controllo periodico tutti gli "*strumenti critici*" ai fini del mantenimento degli standard di SSL.

Progettare regole migliori per evitare che la deviazione diventi la norma

- sviluppare le "*Regole d'oro*" (Golden Rules) che siano effettivamente applicabili;
- organizzare l'individuazione e la gestione partecipativa delle situazioni in cui le regole non sono applicabili;
- coinvolgere i reparti nella stesura di qualsiasi procedura che saranno, poi, chiamati ad applicare.

Introdurre la sicurezza come parte integrante della formazione professionale e sul lavoro:

- rendere la formazione alla SSL parte integrante della formazione professionale, piuttosto che un "*livello aggiuntivo*";
- organizzare la formazione alla SSL in modo che i partecipanti si confrontino con situazioni insolite e non solo con "*situazioni routinarie*", e in modo da incoraggiare la discussione collettiva per la ricerca di soluzioni condivise;
- incoraggiare i lavoratori che operano nell'organizzazione da più tempo a condividere le esperienze di situazioni rischiose che hanno incontrato;
- migliorare la qualità dei processi di rilascio dei permessi di lavoro e di lockout/tagout/tryout.

Assicurarsi che le autorità di vigilanza comprendano il processo di cambiamento in corso:

- correggere qualsiasi mancanza di trasparenza che possa essere esistita nei rapporti con gli enti di vigilanza in passato e che sia incompatibile con i miglioramenti della cultura della sicurezza auspicati;
- aiutare le autorità di vigilanza a comprendere l'equilibrio ricercato tra sicurezza basata su regole e sicurezza gestita;
- spiegare loro le trasformazioni in corso al fine di evitare malintesi e provvedimenti che potrebbero essere dannosi per il processo di cambiamento.

Prepararsi insieme alle crisi:

- condurre regolarmente esercitazioni di crisi e coinvolgere tutte le categorie di attori interessati.
- coinvolgere i diversi stakeholder nei successivi debriefing.

Carmelo Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it