PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 20 - numero 4372 di Venerdì 14 dicembre 2018

Cosa si intende con cultura della sicurezza di un'organizzazione?

Un documento si sofferma sulla cultura organizzativa e della sicurezza. Cosa è la cultura della sicurezza? Quali sono gli elementi principali della cultura e il ruolo delle forze sociali? Quali sono le leve per il cambiamento e lo sviluppo?

Un documento presentato dal nostro giornale, dal titolo " **La cultura organizzativa e della sicurezza: non solo una *volgata comune*, ma una componente essenziale nella conduzione dell'impresa**", ha sottolineato come la **cultura della sicurezza** è il primo ingrediente di un'organizzazione affidabile. E ha ricordato come possa avere anche un peso rilevante ai fini processuali poiché costituisce il pilastro di un modello organizzativo.

Cosa intendiamo quando parliamo di cultura della sicurezza?

Ad aiutarci a comprendere cosa sia questa particolare forma di cultura è lo stesso documento, realizzato da Renato D'Avenia (HSE Manager e Consulente Tecnico d'Ufficio presso il Tribunale di Milano), che oltre a soffermarsi sul tema della cultura organizzativa e su alcuni casi che ci permettono di comprendere il ruolo della "cultura", riporta utili informazioni tratte da vari studi proprio sul tema della cultura della sicurezza.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[USB073] ?#>

La cultura organizzativa e la cultura della sicurezza

Nel documento si indica che la **cultura organizzativa** "è stata anche definita come un quadro complesso di atteggiamenti nazionali, organizzativi e professionali e dei valori all'interno del quale gruppi e individui e di funzioni si muovono". E per le industrie ad alto rischio "parte di questa cultura riguarda la sicurezza, che è stata definita da Reason come la 'capacità di individui o organizzazioni di gestire pericoli e rischi, in modo da evitare danni o perdite, pur raggiungendo i loro obiettivi'".

In questo senso "le credenze e i valori che si riferiscono specificamente alla salute e la sicurezza sono un sottoinsieme della cultura organizzativa denominata cultura della sicurezza".

Rimandando alla lettura integrale del documento, che riporta le fonti e gli studi degli autori citati, l'autore ricorda i primi importanti lavori sulla cultura della sicurezza e segnala che, in termini di incidenti nel settore industriale ad alto rischio, "la cultura della sicurezza, come approccio alla riduzione degli stessi, sottolinea il **ruolo svolto dalle forze sociali** all'interno di un'organizzazione che agiscono sui suoi membri in materia di sicurezza. La cultura raggiunge equamente tutte le componenti del sistema organizzativo (nel bene e nel male). Per questo motivo, migliorando la cultura, i miglioramenti delle prestazioni in termini di sicurezza sono più efficaci rispetto all'incremento della supervisione o con l'introduzione di procedure più rigorose".

In particolare, nel descrivere il modo di progettare una cultura della sicurezza, Reason (1997) individua "gli **elementi principali di una tale cultura**, che è stata concettualizzata come il motore che spinge l'organizzazione verso l'obiettivo della massima sicurezza operativa. La potenza di questo motore si basa pesantemente sul 'rispetto' dei pericoli potenziali associati alle attività dell'organizzazione: 'non dimenticare di stare attento'. Reason ipotizza un'organizzazione con una cultura della sicurezza efficace se essa:

- ha un sistema di informazioni di sicurezza che raccoglie, analizza e diffonde informazioni da incidenti e mancati incidenti, così come derivanti dai normali controlli proattivi sul sistema stesso;
- ha una cultura di riferimento dove vengono preparate le persone ad essere confidenti nel segnalare i loro errori e violazioni;
- ha una cultura di fiducia in cui le persone sono incoraggiate e perfino premiata per fornire le informazioni essenziali relative alla sicurezza, ma anche in cui è chiaro dov'è il confine tra comportamento accettabile ed inaccettabile;
- è flessibile, in termini di capacità di riconfigurare la struttura organizzativa in un ambiente impegnativo e dinamico;
- ha la volontà e la competenza per trarre le giuste conclusioni dal suo sistema di gestione della sicurezza ed è disposto ad attuare una revisione dello stesso, quando è necessario.

Tuttavia "una 'desiderabile' cultura della sicurezza non 'emerge' completamente sviluppata, all'interno di un'organizzazione. Date le dimensioni e la complessità di molte organizzazioni moderne, all'interno di una organizzazione specifica, è probabile che vi siano aree in cui la cultura della sicurezza è meno sviluppata che in altre". E una stessa cultura della sicurezza è, infatti, "destinata a **variare all'interno di una singola organizzazione**".

Uno studio su 53 gruppi di lavoro in una società mono prodotto ha indicato, tra le altre cose, che la cultura della sicurezza "è meglio rappresentabile come un **concetto multidimensionale** (atteggiamenti, credenze, approcci gestionali, relazioni)".

Ed è cruciale che "la forza lavoro veda che i manager hanno le attitudini per mettere in atto i comportamenti che supportano la sicurezza".

Infatti la percezione degli atteggiamenti dei dirigenti in materia di sicurezza "costituisce la base per il comportamento orientato alla sicurezza dei lavoratori, e quindi la performance di sicurezza dell'organizzazione. La percezione negativa dell'impegno nella gestione della sicurezza può erodere comportamenti sicuri dei dipendenti". E la **comunicazione**, "inclusa la segnalazione di pericoli, incidenti e inconvenienti, nello sviluppo della cultura della sicurezza è molto importante".

I cambiamenti culturali

Un'altra questione rilevante in materia di cultura della sicurezza è la misura in cui essa è suscettibile di **cambiamento**.

Infatti "mentre alcuni aspetti della cultura possono essere relativamente statici, ci sono tuttavia alcune **leve per il cambiamento e lo sviluppo** della stessa. Ad esempio con un cambio ai vertici o l'introduzione di un sistema di gestione della sicurezza revisionato, ci si può aspettare di avere un effetto sulla cultura di un'organizzazione. In questo modo si può sostenere che un utile quadro di riferimento dovrebbe includere aspetti di sviluppo della cultura della sicurezza".

In particolare il sociologo Ron Westrum "distingue le culture organizzative in funzione della "raffinatezza" del modo con cui le informazioni relative alla sicurezza sono gestite dalle organizzazioni. Egli ha descritto **tre tipologie di cultura**, ognuna delle quali riflette un modo caratteristico di gestire il flusso di informazioni, e che rappresentano livelli crescenti della cultura stessa. I tre livelli individuati sono stati classificati come, patologica, burocratica e generativa:

Patologica	Burocratica	Generativa
Informazione è tenuta nascosta	Le informazioni possono essere ignorate	Le informazioni vengono attivamente ricercate
I messaggeri sono "soppressi"	I messaggeri sono "tollerati"	I messaggeri sono appositamente formati
Le responsabilità sono eluse	Le responsabilità sono compartimentate	Le responsabilità sono pienamente condivise
I fallimenti sono occultati	L'organizzazione è giusta e misericordiosa	I fallimenti innescano un processo investigativo
Le nuove idee sono schiacciate	Le nuove idee sono fonte di problemi	Le nuove idee sono le ben venute

Tabella 2 Come le organizzazioni rispondono alle diverse informazioni riguardanti la sicurezza (Westrum, 1996).

Si indica che molte delle caratteristiche dell'**organizzazione generativa** suggerite da Westrum "sono tipiche delle Organizzazioni ad alta Affidabilità come descritte da Karl Weick, ad esempio il controllo del traffico aereo, portaerei etc. Queste organizzazioni possiedono tecnologie ad alto rischio che tuttavia affrontano appunto bene i rischi e hanno buone prestazioni in termini di sicurezza. La conformità è assicurata anche senza supervisione diretta, perché i membri dell'organizzazione sono intrinsecamente motivati ad avere comportamenti sicuri. Ciò può essere raggiunto solo attraverso una cultura della sicurezza molto matura. Gli autori hanno sostenuto che l'organizzazione ha raggiunto una 'vera' cultura di sicurezza solo quando ha raggiunto il livello generativo della cultura presentato da Westrum".

Un altro autore (Parker) ha presentato una teoria, basata sui principi di Westrum, "per effettuare un'**autovalutazione della maturità della cultura** all'interno del settore petrolifero".

Basandosi sui tre livelli originariamente indicati Westrum, il modello riproposto da Parker è, invece, a cinque livelli:

- **Patologica**: "Chi se ne frega della sicurezza fintanto che non veniamo "scoperti?
- **Reattiva**: la sicurezza è importante: facciamo molto ogni volta che abbiamo un incidente.
- **Calcolatrice**: Abbiamo sistemi per gestire tutti i pericoli.

- **Proattiva**: Cerchiamo di anticipare i problemi di sicurezza prima che questi si presentino.
- **Generativa**: HSE è come facciamo il business".

Questo modello ? continua il documento ? "è stato pensato per fornire una maggiore profondità al quadro di riferimento, consentendo anche una classificazione più 'fine'. Il modello utilizza una terminologia tale da essere compresa facilmente da tutti e quindi chiarire l'idea attraverso la quale le organizzazioni dovrebbero progredire verso la crescente maturità culturale".

Si segnala poi che al fine di dare una concretezza a tale modello sono state effettuate alcune interviste a "Senior Manager di importanti compagnie del settore petrolifero" per fornire una visione "pratica" dei cinque livelli sopra rappresentati. Nel documento sono riportati i risultati di tali interviste.

Concludiamo ricordando che l'autore del documento si sofferma anche su come sia possibile cambiare una cultura, "un processo difficile, lento e soggetto a frequenti insuccessi". Un processo che racconteremo in un nostro prossimo articolo.

Tiziano Menduto

Scarica il documento da cui è tratto l'articolo:

" La cultura organizzativa e della sicurezza: non solo una volgata comune, ma una componente essenziale nella conduzione dell'impresa", a cura di Renato D'Avenia - HSE Manager e Consulente Tecnico d'Ufficio presso il Tribunale di Milano (formato PDF, 437 kB).

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