PuntoSicuro

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.

Pubblicità

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.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0326] ?#>

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:

• far coincidere il senso di identità dei lavoratori con la **missione** e con l'identità collettiva dell'organizzazione	• **comprendere i punti di forza e di debolezza** dei lavoratori, al fine di assegnare a ciascuno i compiti a lui più consoni per ottimizzarne il rendimento
• **spingere e incoraggiare** i lavoratori ad assumersi la responsabilità personale del proprio lavoro	• fungere da **modello dirigenziale** per i subalterni, offrendosi come fonte di ispirazione e motivazione

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:

• **Comportamenti (passivi) di gestione per eccezioni:** si tratta di un modello di leadership in cui i **dirigenti aspettano** a intervenire con un'azione correttiva fino a quando i problemi di rendimento del personale non assumono proporzioni gravi.	• **una forma di conduzione di tipo "laissez-faire"**, contraddistinta dall'**inazione**, dall'**assenza** del leader quando i subalterni ne hanno bisogno, dall'**incapacità di chiarire** le aspettative in termini di rendimento e da una tendenza del leader a **sottrarsi alle proprie responsabilità a livello decisionale e di conduzione**.

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:

• stabilire**una formula di governo efficace** per la gestione della SSL	• definire una **strategia, una politica e degli obiettivi** e **monitorare** i progressi compiuti

• fornire**esempi di buone prassi** attraverso la **propria condotta**	• introdurre una **cultura positiva in materia di sicurezza e salute** e promuovere il **coinvolgimento di tutto il personale** nelle questioni di SSL
• garantire che **la sicurezza e la salute rimangano aspetti prioritari** nel corso delle operazioni di lavoro quotidiane	• **fornire ai singoli lavoratori gli strumenti** per adottare azioni preventive e comportamenti consoni a una modalità di lavoro sicura e salubre
• offrire ai lavoratori la necessaria **formazione in materia di sicurezza**, nonché **gli strumenti** e i dispositivi di sicurezza	• **coinvolgere i lavoratori** nelle decisioni in materia di sicurezza e salute.

[...]

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

• I leader dovrebbero **considerare le implicazioni per la sicurezza e la salute dell'introduzione di nuovi processi**, nuovi metodi di lavoro o nuovo personale.	• I leader dovrebbero provvedere affinché siano svolte **periodiche valutazioni dei rischi** e siano condotte **azioni appropriate di prevenzione e gestione**, sulla base dei risultati emersi dalle valutazioni dei rischi.
• I leader dovrebbero garantire **l'assegnazione di risorse sufficienti per le attività di gestione della sicurezza e della salute** e fare in modo che l'impegno dei datori di lavoro e della dirigenza verso tali iniziative sia visibile e continuamente riaffermato.	• I leader dovrebbero incoraggiare e **coltivare la partecipazione dei lavoratori** 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.
• **Una leadership è più efficace se è visibile**. I membri del consiglio di amministrazione e gli alti dirigenti possono rafforzare la gestione delle questioni di SSL **facendo sentire regolarmente la propria presenza in azienda** a tutti i livelli dell'organizzazione.	• L'impegno verso la SSL da parte dei leader di un'organizzazione può essere dimostrato **assicurando che tali aspetti siano sempre inseriti nell'ordine del giorno** delle riunioni del consiglio di amministrazione / dell'alta dirigenza.
• Tutti i leader dell'organizzazione devono partecipare a **corsi di**	• **I leader dovrebbero tener conto degli**

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.

www.puntosicuro.it