PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 19 - numero 3961 di giovedì 02 marzo 2017

Stili di leadership e cultura della sicurezza nelle grandi aziende

Quale stile di leadership adottare nelle grandi aziende per sviluppare la cultura della sicurezza. Di Carmelo G. Catanoso.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0434] ?#>

L'elevato numero di eventi luttuosi sul lavoro, il cui illusorio trend discendente è stato immediatamente smentito appena il nostro Paese ha mostrato qualche segno di ripresa con il conseguente aumento del numero dei soggetti realmente esposti ai rischi durante il lavoro, ha ancora una volta portato all'attenzione della pubblica opinione la gravità di tale fenomeno, facendo emergere che il modo di affrontare il problema della sicurezza e della tutela della salute, nel mondo del lavoro in Italia, continua ad essere, perlomeno, suscettibile di notevoli miglioramenti.

Oggi la sicurezza e la tutela della salute viene percepita, dalla maggior parte dei soggetti coinvolti a vario titolo, come un insieme di norme e procedure, che non produce valore alcuno e, anzi, va ad intralciare le normali attività produttive. Di conseguenza, nelle imprese, l'investimento in risorse umane e materiali è stato, quasi sempre, discontinuo e dispersivo.

Al verificarsi di tragici eventi, tutti, massmedia compresi, parlano di mancanza di *cultura della sicurezza* facendo riferimento alla conoscenza delle norme di legge e delle procedure tecniche.

Questa, però, è solo la cultura *oggettiva* della sicurezza sul lavoro.

La conoscenza non basta.

Quel che è mancata e continua a mancare è la cultura *soggettiva* della sicurezza.

Possiamo definire la cultura soggettiva della sicurezza come *"l'insieme delle pratiche sviluppate e costantemente adottate dagli attori coinvolti, sulla base di principi e valori condivisi all'interno della propria organizzazione, per controllare i rischi presenti durante l'espletamento delle proprie attività lavorative"*.

Invece, ancora oggi, è facile constatare che anche in un significativo numero di grandi e grandissime imprese, l'argomento *sicurezza e tutela della salute* non è considerato realmente importante e, quindi, *degno* di una rilevanza tale da essere, ad esempio, sempre inserito nell'agenda delle riunioni periodiche dei vertici aziendali.

Molti sono gli amministratori delegati che non hanno neanche la minima idea di cosa succeda in questo settore e quali siano, in questa area, le *performance* dell'azienda da loro diretta.

Nella migliore delle ipotesi, poi, ci si concentra su indicatori reattivi come lo sono gli indici di frequenza e gravità degli infortuni sul lavoro ma quasi mai ci si mette in gioco cercando, ad esempio, di conoscere quale sia il clima aziendale riguardo questa delicata area.

Quanti dei direttori di funzione che siedono al tavolo delle riunioni citate hanno tra i propri obiettivi, nell'ambito del sistema di valutazione delle proprie performance, anche quello del miglioramento del livello di sicurezza e tutela della salute?

Qual è quella azienda che tiene conto, in modo significativo, anche della performance nell'ambito della sicurezza e tutela della salute, nell'erogazione dei premi/bonus annuali/salary plan (dai vertici in giù)?

Quante sono le aziende dove chi si occupa di sicurezza e tutela della salute professionalmente, riferisce direttamente al soggetto posto realmente al vertice dell'impresa (e non ad uno spesso artificioso "datore di lavoro" ai sensi dell'art. 2, comma 1, lettera f) del D. Lgs. n° 81/2008) ed illustra periodicamente anche agli membri della direzione, l'andamento dei progetti e delle performance in materia di sicurezza e tutela della salute?

Quante sono le aziende che conoscono quali siano i propri costi della *non sicurezza*?

Quante sono le aziende che considerano concretamente la sicurezza sul lavoro come un investimento e non come un costo?

Quante aziende riescono a dare, con le azioni di cui prima, un messaggio chiaro e coerente al proprio personale facendo percepire che la sicurezza e la tutela della salute fa realmente parte del *DNA* dell'impresa?

Insomma, i *supermanager* di queste aziende, da una parte riescono con le loro *visioni e strategie* a soddisfare le aspettative degli azionisti ma, dall'altra, la visione citata si appanna per un'incombente ed incontrollabile miopia e la strategia diventa inconsistente quando si devono analizzare gli aspetti legati alla sicurezza ed alla tutela della salute all'interno della propria azienda e definire le azioni per il continuo miglioramento delle performance specifiche.

Del resto, è palese constatare che queste tematiche e lo studio del loro impatto sociale ed economico, sono quasi assenti non solo nelle Università ma anche nei master post universitari pur essendo, questi, nati sia per traghettare un neolaureato verso il mondo del lavoro, sia per arricchire la cultura manageriale di chi in azienda c'è già.

Non sono casi sporadici quelli in cui il " datore di lavoro" ed i suoi riporti apicali di una grande impresa, pur rivestendo tali funzioni ai fini prevenzionistici, non hanno mai frequentato uno specifico corso di formazione volto a favorire lo sviluppo di atteggiamenti favorevoli verso l'attività prevenzionale in modo da influenzare i processi di *decision making* e costruirsi una leadership orientata anche alla sicurezza ed alla tutela della salute quale valore pregnante della propria cultura d'impresa.

Quel che è mancata e continua a mancare, come detto prima, è la cultura *soggettiva* della sicurezza.

Visto che si potrà parlare di cultura della sicurezza sul lavoro solo quando essa sarà integrata tra i valori ed i principi che regolano i rapporti tra gli individui e l'organizzazione aziendale di appartenenza (e ciò a prescindere dalle dimensioni), è opportuno ricordare che i comportamenti, a tutti i livelli gerarchici, si modificano solo se si percepiscono nuovi valori e nuovi principi di riferimento.

Se, ad esempio, i top manager delle grandi aziende non si fanno portatori di questi nuovi valori e principi, non ci si può certo aspettare di vedere dei cambiamenti concreti nel *middle management* che, in genere, orienta i propri comportamenti e le proprie decisioni in funzione degli obiettivi giudicati prioritari dai propri superiori, barcamenandosi nell'attività principale che è l'equilibrismo tra i *desiderata* dei vari gruppi apicali di potere dominanti in quel momento. Cambiamenti che divengono praticamente impossibili per coloro che operano "sul campo"

Una cultura della sicurezza veramente efficace in una grande azienda è quella caratterizzata dall'avere il middle e il top

management che esercitano una leadership efficace nell'azione per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e, nello stesso tempo, sviluppano pratiche volte a coinvolgere direttamente il personale sia nelle varie attività di gestione che nell'applicazione puntuale delle regole e delle misure di sicurezza.

Fino ad oggi e nella migliore delle ipotesi, la cultura della sicurezza più diffusa nelle aziende è stata quella di tipo manageriale; qui la leadership esercitata dal management è stata diretta dai vertici aziendali verso la base (top/down).

Con questo approccio chi operava "sul campo" (capi intermedi ed operatori), seguiva le specifiche direttive, le regole e le procedure imposte dall'alto ed alla cui definizione essi non avevano contribuito.

Indubbiamente, questo stile di leadership della sicurezza può contribuire efficacemente ad apportare dei cambiamenti nel breve periodo.

Sul medio-lungo periodo, però, essa genera un effetto negativo in quanto porta il middle e il top management a perdere il bagaglio di conoscenze relative a ciò che succede "sul campo" con la conseguenza di rendere difficile, se non impossibile, l'individuazione prima e, quindi, la concreta applicazione poi, delle misure tecniche, organizzative e procedurali in grado di assicurare l'eliminazione, o la riduzione al minimo, dei rischi a cui è esposto il personale nell'espletamento dell'attività lavorativa.

Una vera cultura della sicurezza, invece, evita questo l'effetto negativo citato in quanto la leadership è esercitata sia in forma direttiva che in forma partecipativa, dalla base verso il vertice aziendale.

Questo stile di leadership è caratterizzata dal considerare i processi lavorativi, pur se sotto controllo, sempre potenzialmente in grado di generare situazioni di rischio per la salute e la sicurezza del personale. Questo approccio permette di contrastare il fenomeno relativo all'illusione di avere tutto sotto controllo permettendo, così, di mantenere un alto livello di controllo sui processi lavorativi da parte sia del management che da parte dei capi intermedi e degli operatori.

In genere questo controllo è attuato mediante iniziative come "*walk the talk*" da parte del management (letteralmente: fanno quel che dicono), la segnalazione sistematica di qualunque anomalia dei processi rilevata, la gestione dei near miss, ecc..

Questo tipo di leadership, inoltre, considera il processo di individuazione, analisi e valutazione dei rischi come un processo in continuo divenire che necessita, al fine di rendere affidabile il sistema prevenzionale, di un approccio teso al miglioramento continuo.

Del resto, procedure, istruzioni, ecc., sono sempre migliorabili e, pertanto, esse devono essere supportate da modalità di gestione aziendale che ne favoriscano il miglioramento continuo.

L'approccio collaborativo tra il management da una parte e i capi intermedi/operatori dall'altra, è indispensabile affinché il processo di miglioramento continuo produca i suoi effetti, aumentando il livello di sicurezza ed affidabilità dei processi e prevenendo così comportamenti e situazioni pericolose, incidenti, infortuni e malattie professionali.

Questi due tipi di attori sono in possesso di conoscenze, capacità e competenze tra loro diverse ma essenzialmente complementari le une alle altre e pertanto indispensabili per una gestione efficace dei rischi.

Con l'approccio partecipativo, entrambe le parti hanno il palese reciproco interesse affinché ciò avvenga. Ovviamente, essendo il solo management a detenere il potere di intervenire per promuovere tale collaborazione, appare evidente che lo stile di leadership da adottare non possa che essere che quello direttivo/partecipativo.

Questo stile di leadership si deve concretizzare, innanzi tutto, nel riconoscimento dell'importanza della sicurezza e tutela della salute e nell'integrazione della stessa tra i valori ed i principi che guidano i comportamenti dell'azienda e deve essere costantemente sostenuta da evidenze della sua applicazione nella definizione degli obiettivi di business.

In caso contrario, al di là delle enunciazioni che si possono fare, delle convention sul tema che si possono organizzare e degli spettacoli a tema che si possono organizzare (questa è l'ultima moda), il management aziendale perderebbe qualunque credibilità al riguardo.

Abbiamo detto prima che lo stile di leadership deve essere di tipo direttivo/partecipativo.

Si pone pertanto il problema di trovare degli strumenti che facilitino la partecipazione del personale.

Innanzi tutto si deve provare a ridurre la distanza tra coloro che decidono e coloro che operano. Per far questo si possono adottare strumenti come il "*walk the talk*" con il management che dai propri uffici direzionali si sposta sul campo ed osserva le attività eseguire dal personale, dialoga con esso informandosi sulle eventuali difficoltà presenti, chiede consigli su come migliorare i processi, sensibilizza il personale a dare immediata informazione riguardo eventuali comportamenti o situazioni pericolose e ad aumentare il livello di vigilanza nei confronti dei rischi dell'attività eseguita, ecc..

Esistono, insomma, tanti strumenti per incentivare un'effettiva partecipazione del personale ma il vero successo si raggiunge quando:

- queste iniziative diventano attività organizzata, sistematica e valorizzata all'interno dell'azienda;
- il personale acquisisce la consapevolezza e l'importanza di queste iniziative;
- il feedback proveniente dal campo viene analizzato e valorizzato dal management;
- il personale viene coinvolto nei processi di miglioramento delle regole e delle procedure (dalla elaborazione alla validazione);
- i risultati di tali attività vengono comunicati a tutto il personale.

Il coinvolgimento nell'elaborazione delle regole e delle procedure facilita anche l'interiorizzazione delle stesse da parte del personale, aumentando la motivazione alla loro applicazione.

La misura dell'effettivo coinvolgimento del personale nelle attività per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, la si ottiene verificando il livello di due indicatori:

- l'applicazione delle regole e delle procedure condivise;
- le iniziative prese per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Entrambi gli indicatori sono misurabili mediante la creazione di strumenti specifici.

Ad esempio, nel primo caso si possono creare dei gruppi di lavoro interfunzionali ai diversi livelli gerarchici che periodicamente verificano l'applicazione delle regole e delle procedure tramite delle check list suddivise per reparti/funzioni.

Dopo aver valutato il livello di applicazione iniziale determinando un punteggio in funzione del soddisfacimento o meno di quanto richiesto, si può fissare un obiettivo di miglioramento annuale per ciascun reparto o funzione e monitorarlo con periodiche verifiche.

Nel secondo caso si può pensare a gruppi di lavoro interfunzionali con l'obiettivo di analizzare delle aree-problema, individuare possibili soluzioni e presentarle al management per una valutazione condivisa della loro possibile adozione.

Utilizzando gli strumenti prima citati, di certo non nuovi ma validissimi se correttamente applicati, è possibile favorire la partecipazione del personale ottenendo, nello stesso tempo, un miglioramento continuo della concreta applicabilità delle regole e delle procedure per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e l'interiorizzazione delle stesse da parte del personale.

Infatti, è indubbio che un approccio di questo tipo in una grande azienda sviluppa la motivazione del personale al raggiungimento degli obiettivi fissati in quanto va a soddisfare non solo il bisogno di sicurezza sul lavoro ma anche bisogni di livello superiore come quelli relativi alla partecipazione attiva alle decisioni ed all'acquisizione di nuove competenze riconosciute e apprezzate dall'azienda.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione

 Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

www.puntosicuro.it