

Realtà *vs.* Teoria

di Mackenzie Wilson

I massimi esperti del settore a confronto sulla differenza fra realtà e teoria in materia di sicurezza

Come gestire un dirigente riluttante di Mackenzie Wilson

“In origine, avevo scelto il titolo <Come gestire un dirigente sfuggente>”, dice Larry Wilson, autore di SafeStart e moderatore al SafeConnection, all'inizio della sessione. “Ma l'ho modificato per attenuarne la negatività: nella maggior parte dei casi, non si tratta di persone cattive, bensì di professionisti che affrontano il proprio lavoro come una partita di palla prigioniera... che piaccia o no, probabilmente li troveremo in quasi tutte le aziende”. Sono manager che certo non si oppongono alla sicurezza pubblicamente (né in privato), ma raramente sono attivi su questo fronte. In genere, sono bravi su ambiti diversi dalla sicurezza e dalla salute, e di solito è proprio in tale direzione che si impegnano di più.

“Sono anche bravi a procrastinare”, afferma il dott. Waddah Ghanem (Direttore Senior, GCC). Un dirigente riluttante ha un impatto importante sull'azienda, sia quando manca di impegno che quando rallenta o addirittura blocca le iniziative in materia di sicurezza. Larry ha cercato di esaminare cosa ha effettivamente funzionato per i relatori e cosa avrebbero voluto sapere quando erano alle prime armi.

Qual è la percentuale di manager e leader di cui stiamo parlando? In altre parole, quanto è probabile che un nuovo professionista della sicurezza debba risolvere i problemi causati da un dirigente riluttante?

• “La mia risposta va in due direzioni” dice Alex Carnevale (Presidente, Dynacast International). “Per i [manager] formati in ambiente manifatturiero o produttivo parliamo di circa il 25%, invece per i dirigenti che lavorano in altri settori abbiamo una cifra importante che si aggira intorno all'80%”. Aggiunge inoltre una questione spesso affrontata nel corso di questa tavola rotonda: non è che questi manager stiano cercando di fare la cosa sbagliata o non credano nella sicurezza; in realtà, la sicurezza e la salute non sono tra le loro priorità.

• Anthony Panepinto, PhD (Direttore Senior HSE, Proctor & Gamble) concorda: “Nel corso della mia carriera [ho visto] che i lavoratori formati per svolgere mansioni operative tendono tutti ad avere una maggiore sensibilità alla sicurezza, alla salute e

all'ambiente, mentre quelli che hanno un background finanziario sono sensibili al problema solo per l'80-90%”.

• Secondo Hector Salazar (Direttore H&S, Dragados Canada) che ha lavorato in America Latina, India e Canada, “solo il 5% è davvero riluttante”, cioè si oppone palesemente alla sicurezza e in azienda influenza gli altri a fare altrettanto.

Dopo aver constatato queste differenze, il gruppo ha deciso di descrivere ulteriormente i diversi tipi di manager riluttanti per meglio combattere gli effetti del loro comportamento:

• Anthony elenca alcune significative categorie: “Sono di quattro tipi. Il primo è l'idolatra, che crede di essere una sorta di 'business guru', e a lui non si può dire niente. Il secondo è l'indifferente: parla di sicurezza, ma solo quando ne ha bisogno. Il terzo è l'inerte, che ritiene di essere troppo impegnato per occuparsi di salute e sicurezza, tanto ci penserà qualcun altro. L'ultimo è l'incoerente, che fa le cose giuste solamente se qualcuno lo sta osservando.

Per gestire il dirigente riluttante è disponibile una tecnica chiave: **scoprire e comprendere la sua motivazione:**



La visione pratica di Larry Wilson di SafeStart: “Il dirigente incoerente potrebbe essere il più difficile da gestire. Certamente lo è stato nel mio caso, poiché da consulente ho sempre avuto una breve permanenza nelle aziende. Quando pensi finalmente di riuscire a comunicare con lui, è giunto il momento di andartene, ma nulla è cambiato.”
Alex è d'accordo: “Il vero doppio faccia è un caso un po' diverso. Va affrontato subito...[poiché] da manager riluttante potrebbe diventare manager deleterio”.

- “Ci sono anche alcuni manager che vogliono fare la cosa giusta ma non sanno come. Potrebbe essere una questione di formazione, oppure si sentono intimoriti”, dice Alex. “Ma sono veramente pochissime le persone contrarie alla sicurezza, quindi questo è un ottimo punto di partenza. Si tratta solo di affrontare e risolvere il problema.”

I relatori condividono alcuni esempi di strategie che **non** funzionano:

- “Cercavo di ottenere i fondi per l’installazione di ventilatori industriali”, dice Anthony. “Avevo tantissimi dati a supporto della mia richiesta, ma il senior leader mi disse: ‘Beh, mi hai mostrato topi morti, non persone morte, quindi perché dovrei finanziarti?’. Questo dimostra che, alla fine, le persone si preoccupano delle persone. Non si vuole perdere di vista l’obiettivo comune.”

- Bisogna evitare il confronto diretto, soprattutto davanti agli altri. Alex racconta un aneddoto, di quando era molto giovane, riguardante l’incontro con un leader esperto: “Era il CEO”, dice Alex, “l’avevo contestato in una riunione perché non si preoccupava abbastanza della sicurezza. Per fortuna si trattava di un manager molto equilibrato! Poi nel corso di un colloquio individuale gli ho fatto capire che l’avevo fatto in buona fede, cioè che le mie intenzioni erano le migliori: semplicemente mi ero espresso in maniera inadeguata”.



La visione pratica di Larry Wilson di SafeStart: “Bisogna coinvolgere le persone ma evitare lo scontro: è questo che fa la differenza. Un faccia a faccia con il manager è sempre la soluzione migliore”.

Uno dei metodi più efficaci per far capire al manager le tue intenzioni - e iniziare a muoverti nella giusta direzione - è lo **storytelling** (la narrazione di storie):

- “Ero all’inizio della mia carriera e sono stato il primo ad arrivare sul luogo di un incidente mortale, una decapitazione”, dice Anthony. “Mi turba ancora oggi il ricordo. Per cui cerco di far capire ai nuovi Operation manager che non vogliamo che succeda una cosa del genere, perché ci tormenterà per sempre”.

- Alex è d’accordo, ricordando una visita a un sito produttivo: mentre gli parlava, il manager scendeva le scale tenendo il corrimano. Stava raccontando di come un lavoratore fosse morto a seguito di una caduta avvenuta scendendo le scale senza reggersi al corrimano. “Non solo tutti in fabbrica ne sono rimasti colpiti”, dice Alex, “ma il fatto che mi avesse raccontato lui stesso quella storia mi ha toccato. Lo storytelling, insieme alla risonanza emotiva, è la chiave per trasmettere il messaggio”.

In contesti lavorativi con molti appaltatori, non si tratta di avere un leader, ma di **creare un gruppo di leader**:

- “Il livello di investimenti registrati attualmente a Toronto, in Ontario, è enorme”, spiega Hector, quindi “dobbiamo contare anche su piccoli e medi appaltatori” che hanno creato un’associazione riferita a Dragados. “Quando l’interesse primario è il contratto di lavoro per il prossimo progetto, la sicurezza e le prestazioni in questo senso diventano l’obiettivo principale”, dice, “i riluttanti resteranno da parte e non faranno troppo rumore”.

Larry chiede ai relatori, tutti esperti di salute e sicurezza, cosa avrebbero voluto sapere quando erano agli esordi:

- “Vai dalla persona che ritieni sia ostile”, dice Anthony, “siediti e chiedile cosa la motiva a venire a lavorare ogni giorno e cosa la demotiva a guidare le operazioni garantendo la salute e la sicurezza”.

- “Devi essere chiaro, sapere cosa devi fare e poi tendere la mano” dice Hector. “Fai in modo che le persone abbiano voglia di ascoltarti”. Aggiunge anche che è meglio agire presto e non arrendersi. “Tieni duro e non mollare. Alla fine, le mura di Gerico crolleranno”, scherza.

- Alex ha scoperto che “il Santo Graal è trovare un modo per semplificare la tua richiesta senza snaturarla. Non è una cosa facile da fare”.

- Inoltre, Anthony dice che “a tutti piace la possibilità di scegliere. Quello che cerco di fare è giocare a ‘facciamo un patto’, che significa dare loro tre opzioni per migliorare la sicurezza e fare scegliere loro con quale vogliono iniziare”.



A prescindere da come si voglia chiamarli, riluttanti o sfuggenti, questi dirigenti rappresentano una sfida da affrontare. Ce ne sono parecchi, dappertutto. Ma non importa quanto siano diffusi: i relatori hanno dimostrato che non sono impossibili da gestire. Utilizzare la comunicazione empatica per trovare un terreno comune è molto efficace per fare il primo passo, sia attraverso un incontro individuale che utilizzando lo storytelling. Bisogna capire che è poco probabile che loro non si preoccupino della sicurezza delle persone: semplicemente hanno altre priorità. Raggiunto un buon livello di comprensione reciproca, sarà possibile vedere progressi nelle iniziative HSE (salute, sicurezza e ambiente).



Il consiglio dell'esperto per risolvere il problema dei dirigenti riluttanti: "Sono professionisti che pensano di avere una missione segreta che nessun altro conosce.", dice Hector. "Allora, parla con loro e scopri di cosa si tratta."

Come dice Larry, "se hai intenzione di portare queste persone a guardarsi allo specchio, prova a farlo in maniera amichevole". Agisci con semplicità e mantieni la sicurezza dei lavoratori al centro dei tuoi obiettivi. Soprattutto, non mollare.



Concetti Chiave

- ✓ In alcuni contesti, la riluttanza nei confronti della salute e della sicurezza potrebbe riguardare la maggior parte dei manager
- ✓ La riluttanza si riscontra particolarmente nei dirigenti che hanno maturato esperienze soltanto in lavori di ufficio
- ✓ Una piccola percentuale di loro andrà oltre e si opporrà attivamente alle misure di sicurezza
- ✓ È necessario conoscere la varia tipologia dei manager riluttanti e, evitando il confronto diretto, scoprire le loro motivazioni
- ✓ È bene utilizzare lo storytelling (la narrazione di storie) e la risonanza emotiva per trasmettere l'importanza della sicurezza
- ✓ È opportuno creare associazioni di categoria per evitare gli appaltatori riluttanti

- Tratto dalle tavole rotonde tenute al SafeConnection in America del Nord, Europa, Medio Oriente, India e Asia.
- Tutte le opinioni qui espresse rappresentano solo l'opinione dei relatori e non riflettono necessariamente il punto di vista di SafeStart e delle società citate.
- Per ulteriori informazioni sulle tavole rotonde SafeConnection vai su <https://uk.safestart.com/safeconnection/>.

Realtà **Vs.** Teoria
di Mackenzie Wilson



**Controlla
cosa c'è
dopo!**

<https://it.safestart.com/> | contatto@ssi.safestart.com