

Sarpom Leadership for Safety

La sicurezza non si impone. Si rende credibile.

Come aiutare i leader a trasformare principi, strumenti
e procedure in comportamenti capaci di diffondere una vera
cultura della sicurezza



La sfida

In un'organizzazione industriale per di più una raffineria, la sicurezza si costruisce attraverso strutture, apparecchiature, sistemi di gestione, procedure e strumenti di prevenzione. Ma tutto questo, da solo, non basta.

Perché tra una regola scritta e un comportamento realmente agito ci sono le persone. Ci sono le decisioni prese ogni giorno. I rischi che vengono riconosciuti, oppure sottovalutati.

I comportamenti che vengono corretti, oppure lasciati passare. La coerenza tra ciò che un leader chiede e ciò che dimostra con il proprio esempio.

SARPOM desiderava aumentare l'impatto dei propri leader nella promozione e nella diffusione della cultura della sicurezza, rafforzando le competenze necessarie per coinvolgere le persone, influenzarne positivamente i comportamenti e trasformare la sicurezza in una responsabilità realmente condivisa.

La sfida non era quindi aggiungere nuove regole. Era rendere più forte, visibile e credibile la leadership capace di farle vivere.

Il passaggio da attivare

Dalla sicurezza come adempimento alla sicurezza come scelta consapevole. Da "rispettare le procedure" a "prendersi cura delle persone e del sistema".

Il percorso

Da dove siamo partiti

Prima di parlare di leadership, abbiamo invitato i partecipanti a osservare la cultura della sicurezza già presente in SARPOM.

Attraverso un lavoro di analisi condivisa, i gruppi hanno individuato punti di forza, criticità, opportunità e aree sulle quali intervenire.

Non una valutazione astratta.

Una fotografia costruita dalle persone che ogni giorno vivono l'organizzazione, prendono decisioni e osservano ciò che accade sul campo.

Il confronto ha permesso di far emergere una domanda centrale:

Come posso aumentare il mio impatto nella diffusione della cultura della sicurezza?

Da questa domanda siamo partiti per costruire l'identikit del leader SARPOM.



I partecipanti hanno lavorato insieme per descrivere:

- che cosa pensa;
- che cosa prova;
- che cosa dice;
- che cosa fa.

Perché la leadership non coincide soltanto con un ruolo.

È ciò che le persone vedono, ascoltano e sperimentano ogni giorno.

Il percorso



I cinque pilastri della Leadership for Safety

Attraverso il modello **SPIES**, i partecipanti hanno esplorato i diversi livelli di impegno con cui una persona può avvicinarsi alla sicurezza: dall'adesione dettata dall'obbligo fino a una convinzione autentica, capace di orientare spontaneamente le scelte.

Il principio emerso è tanto semplice quanto impegnativo:

Non possiamo accompagnare qualcuno verso un livello di impegno che non abbiamo ancora raggiunto noi stessi.

I leader hanno analizzato il livello di coinvolgimento dei propri collaboratori e, attraverso due Solution Lab, hanno individuato modalità concrete per:

- riconoscere e valorizzare i comportamenti più evoluti;
- offrire feedback capaci di accompagnare le persone verso una maggiore consapevolezza;
- adattare la comunicazione ai diversi livelli di impegno;
- utilizzare gli strumenti SARPOM già disponibili per sostenere l'evoluzione dei comportamenti.

Credibilità

Le persone non osservano soltanto ciò che un leader dice.

Osservano ciò che fa quando è sotto pressione, quando il tempo è poco e quando rispettare una procedura appare più complesso della scorciatoia.

Per questo la credibilità nasce dalla coerenza tra parole, decisioni e comportamenti. Non per costruire slogan.

Per dare senso alle regole, collegandole alle persone, alle conseguenze e alle esperienze reali. Perché una storia può arrivare dove una procedura, da sola, spesso non riesce ad arrivare.

Percezione

Il rischio non è sempre evidente.

Ognuno di noi seleziona informazioni, costruisce interpretazioni e prende decisioni attraverso la propria esperienza, le proprie aspettative e i propri automatismi. Attraverso immagini ambigue, video ed esempi tratti dalla quotidianità, i partecipanti hanno sperimentato quanto facilmente la percezione possa diventare selettiva.

Hanno quindi raccolto e analizzato situazioni critiche nelle quali abitudine, fretta, eccessiva sicurezza o attenzione focalizzata su altro possono impedire di vedere un rischio. L'obiettivo non era eliminare la soggettività, impresa piuttosto ambiziosa per una specie che discute perfino sul colore di un vestito.

Era imparare a riconoscerla, sospendere il giudizio e ampliare lo sguardo prima di agire.

Determinazione

Promuovere la sicurezza richiede la capacità di mantenere l'obiettivo anche quando emergono difficoltà, pressioni operative e resistenze.

Attraverso una sfida esperienziale di gruppo, i partecipanti hanno osservato il proprio modo di reagire di fronte a vincoli, errori e risultati inizialmente insoddisfacenti.

La determinazione è stata così esplorata non come rigidità, ma come capacità di:

- mantenere chiaro l'obiettivo;
- apprendere dai tentativi;
- modificare la strategia;
- coinvolgere le persone;
- non rinunciare agli standard di sicurezza quando il contesto diventa più complesso.

Azione

Una cultura cambia soltanto quando la consapevolezza diventa comportamento.

Attraverso un'attività basata sulla coordinazione e sull'interdipendenza, i partecipanti hanno sperimentato quanto il risultato di ciascuno dipenda dall'attenzione, dalla responsabilità e dalle azioni degli altri.

Il lavoro sul **Locus of Control** ha quindi permesso di spostare lo sguardo da ciò che non dipende da noi a ciò che possiamo concretamente scegliere, influenzare e modificare.

Perché costruire sicurezza significa anche smettere di aspettare che sia sempre qualcun altro a intervenire.

Dall'esperienza alla realtà SARPOM

Ogni attività è stata collegata alla realtà operativa e agli strumenti già presenti in azienda.

Il percorso ha valorizzato pratiche come:

- le sessioni di feedback;
- gli strumenti di osservazione e contatto sul campo;
- il confronto sui comportamenti;
- il Coaching Plan;
- le occasioni quotidiane nelle quali il leader può orientare scelte e abitudini.

Il laboratorio si è concluso con **Leadership 4 Safety**, un momento individuale dedicato alla costruzione di un piano d'azione.

Ogni partecipante ha individuato le competenze da rafforzare e le azioni da adottare per aumentare concretamente l'impatto della propria leadership sulla cultura della sicurezza. Non una dichiarazione generale. Una scelta personale su che cosa fare diversamente a partire dal giorno successivo.

Che cosa ha generato il percorso

Il laboratorio ha permesso ai partecipanti di osservare la sicurezza da una prospettiva più ampia, riconoscendo il legame tra cultura, leadership e comportamenti quotidiani.

Il percorso ha favorito:

- una lettura condivisa della cultura della sicurezza presente in SARPOM;
- una maggiore consapevolezza del ruolo esercitato dai leader;
- il riconoscimento dell'impatto dell'esempio personale;
- una comunicazione più capace di coinvolgere e dare senso alle regole;
- una maggiore attenzione ai meccanismi della percezione del rischio;
- l'individuazione di modalità concrete per valorizzare, correggere e far evolvere i comportamenti;
- l'assunzione di una responsabilità più diretta e personale;
- la definizione di azioni applicabili nella quotidianità professionale.

Meno sicurezza dichiarata e più sicurezza agita.

Meno comportamenti lasciati passare e più feedback capaci di far evolvere.

Meno "qualcuno dovrebbe intervenire" e più responsabilità personale.

Meno regole percepite come imposizioni e più consapevolezza del loro valore.

Perché funziona

Leadership for Safety non si limita a spiegare ai leader quali comportamenti dovrebbero adottare.

Li mette nella condizione di osservarsi mentre decidono, comunicano, collaborano, reagiscono agli errori e affrontano una difficoltà.

Le attività esperienziali rendono visibili dinamiche che nella quotidianità possono passare inosservate.

Il confronto permette di riconoscerle.

Il collegamento con i casi e gli strumenti aziendali consente di trasformarle.

Il piano d'azione porta ogni partecipante ad assumersi la responsabilità del passo successivo.

Esperienza. Consapevolezza. Responsabilità. Azione.

Senza persone non c'è cultura

E senza una cultura forte, sistemi e procedure non riescono a esprimere fino in fondo il proprio valore.

Leadership for Safety

Un laboratorio esperienziale per le organizzazioni che vogliono trasformare la sicurezza da insieme di regole a responsabilità condivisa, rafforzando la capacità dei leader di coinvolgere, influenzare e guidare attraverso il proprio esempio.

