



vai alla scheda
del libro



SICUREZZA

Il preposto leader nel sistema della sicurezza

Renata Borgato



l'autrice

Ruolo, competenze, obblighi, formazione e leadership



della stessa
collana

Renata Borgato

Il preposto leader nel sistema della sicurezza

Ruolo, competenze, obblighi,
formazione e leadership

IL PREPOSTO LEADER NEL SISTEMA DELLA SICUREZZA
ISBN: 978-88-9288-179-2

Copyright © 2022 EPC S.r.l. Socio Unico

EPC S.r.l. Socio Unico – Via Clauzetto, 12 – 00188 Roma – www.epc.it

Redazione: 06 33245264/205

Servizio clienti: 06 33245277 – clienti@epc.it

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione o trasmissione in qualsiasi forma e/o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione anche digitale su supporti di qualsiasi tipo (inclusi magnetici e ottici), i diritti di noleggio e di prestito, sono riservati per tutti i Paesi.

L'Editore si dichiara pienamente disponibile a soddisfare eventuali oneri derivanti da diritti di riproduzione del materiale protetto dai diritti d'autore, di cui non sia stato possibile reperire gli aventi diritto. Ci scusiamo per eventuali omissioni e saremo lieti di inserire gli opportuni riconoscimenti nelle edizioni successive.

L'Editore declina ogni responsabilità per eventuali errori, refusi o inesattezze nonché per eventuali danni risultanti dall'uso delle informazioni presenti nel volume, pur curato con la massima diligenza e attenzione.



Il codice QR che si trova sul retro della copertina, consente attraverso uno smartphone di accedere direttamente alle informazioni di questo volume.

Le stesse informazioni sono disponibili alla pagina: <https://www.epc.it/Prodotti/Editoria/Libri/Il-preposto-leader-nel-sistema-della-sicurezza/5153>

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	5
-------------------	---

capitolo 1

LA SITUAZIONE DI CONTESTO.....	7
--------------------------------	---

1.1. Il quadro normativo	11
--------------------------------	----

capitolo 2

IL PREPOSTO	15
-------------------	----

2.1. Obblighi del preposto.....	16
---------------------------------	----

2.2. Caratteristiche del ruolo di preposto.....	22
---	----

2.3. Le competenze non tecniche	24
---------------------------------------	----

2.4. Consapevolezza situazionale	29
--	----

2.5. Preposti e consapevolezza situazionale	32
---	----

2.6. Decision making.....	41
---------------------------	----

2.7. Preposti e <i>decision making</i>	45
--	----

2.8. Lavorare in gruppo	50
-------------------------------	----

2.8.1. <i>Preposti e dinamiche di gruppo</i>	51
--	----

2.9. Leadership	55
-----------------------	----

2.9.1. <i>Preposti e leadership</i>	60
---	----

2.10. Gestione dello stress	65
-----------------------------------	----

2.10.1. <i>Valutazione stress lavoro-correlato</i>	70
--	----

2.10.2. <i>Preposti e stress</i>	74
--	----

IL PREPOSTO LEADER NEL SISTEMA DELLA SICUREZZA

2.11.	Gestione della fatica e del carico di lavoro ("fatigue management")	77
2.11.1.	<i>Preposti e fatica</i>	83
2.12.	Comunicazione.....	84
2.12.1.	<i>Preposto e comunicazione</i>	94

capitolo 3

FORMAZIONE DEL PREPOSTO	101	
3.1.	Strumenti per la formazione	104
3.1.1.	<i>Modalità teatrali</i>	105
3.1.2.	<i>La narrazione</i>	106
3.1.3.	<i>Il gioco didattico</i>	107
3.1.4.	<i>Cooperative learning</i>	108
3.1.5.	<i>Formazione intervento</i>	109
3.1.6.	<i>Attività outdoor</i>	110
3.1.7.	<i>Coaching</i>	111
3.1.8.	<i>Mentoring</i>	111
3.1.9.	<i>Training on the job</i>	112

capitolo 4

LAVORARE SU SE STESSI	115
------------------------------------	-----

capitolo 5

A DOMANDA RISPONDE	119
---------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	125
---------------------------	-----

INTRODUZIONE

In questo testo ci occupiamo specificamente del ruolo del preposto in relazione alle misure di prevenzione e protezione in materia di sicurezza. Abbiamo scelto questo ruolo perché è centrale e costituisce l'anello di congiunzione tra il management e i lavoratori. Attraverso un'analisi dettagliata delle sue attribuzioni, è possibile, di conseguenza, ricostruire quelle dell'intero sistema della sicurezza.

Il libro ne indaga le attribuzioni di ruolo esplicite e implicite, stimolando a esplorarne pienamente le potenzialità di sviluppo, anche nella nuova dimensione correlata alle modalità di coordinamento o controllo che i cambiamenti nella progettazione del lavoro (*work design*) in ambiente 4.0 spingono. È rivolto principalmente ai preposti stessi, per rendere consapevole in tutti i suoi aspetti un esercizio di ruolo spesso non sufficientemente riflettuto.

Si rivolge anche alle figure apicali del sistema della sicurezza (datori di lavoro e dirigenti), per proporre loro una riflessione approfondita sul ruolo dei quadri intermedi e sulla loro valorizzazione. È infatti loro compito costruire le condizioni culturali e organizzative perché il ruolo possa essere esercitato con efficienza ed efficacia.

In una prospettiva di allargamento delle interlocuzioni interne, può essere di interesse anche dei responsabili HR incaricati in modo diretto o indiretto della selezione del personale. Sarebbe infatti limitativo leggere le attribuzioni del preposto qui indicate solo con riferimento alla sicurezza. Tra esse infatti hanno un grande peso le competenze non tecniche che sono per loro natura trasversali.

IL PREPOSTO LEADER NEL SISTEMA DELLA SICUREZZA

La riflessione inoltre può essere utile per i Responsabili del servizio di prevenzione e protezione per meglio apprezzare le potenzialità di una sinergia che spesso non viene pienamente esplorata e valorizzata.

Si rivolge anche ai Rappresentanti dei Lavoratori per la sicurezza per mostrare come un corretto esercizio di ruolo da parte dei preposti possa essere determinante per il miglioramento della sicurezza in azienda. Di conseguenza, intende stimolare la funzione di rappresentanza a verificare le effettive condizioni in cui i preposti lavorano e ad attivarsi per eventuali miglioramenti di esse.

Infine, si rivolge a chi gestisce la formazione in materia di sicurezza. Offre sia strumenti specifici per la formazione dei preposti e dei ruoli loro contigui che riflessioni generali sulla formazione, sviluppando la tesi che la formazione in materia di sicurezza debba essere non solo specifica, ma soprattutto abilitante e contribuire a uno sviluppo personale e professionale complessivo.

Com'è organizzato il libro

Il libro si sviluppa in tre parti.

Nella *prima parte*, introduttiva, indica gli obblighi della figura del preposto ai sensi della vigente normativa con specifico riferimento al tema della sicurezza. Di queste disposizioni legislative offre una lettura ragionata facendo emergere gli aspetti meno ovvii di esse.

La *seconda parte* declina dettagliatamente le competenze necessarie a un corretto esercizio di ruolo da parte del preposto. Oltre alle scontate competenze tecniche, occorrono competenze non tecniche. Esse consistono in competenze sociali, cognitive e relazionali. Sono trasversali e travalicano quindi la specificità dell'applicazione alla sicurezza divenendo quindi strumento di arricchimento generale, professionale e personale.

Nella *terza parte*, il libro tratta il tema della formazione alla sicurezza, nell'ottica sopra esposta.

capitolo 1

LA SITUAZIONE DI CONTESTO

Il mondo del lavoro in Italia è attraversato da cambiamenti profondi. Cambia l'organizzazione del lavoro, il modo di lavorare, la composizione della forza lavoro (sempre più diversa per genere, etnia, religione, coorti di età...), cambiano i tempi, i luoghi, le tipologie del rapporto di lavoro.

È in questo contesto fortemente dinamico che irrompe l'innovazione tecnologica. Essa è indissolubilmente legata all'innovazione organizzativa in quanto l'introduzione delle nuove tecnologie produce effetti positivi solo se l'intero sistema organizzativo cambia ed è preparato ad apprendere e a sperimentare soluzioni nuove. La consapevolezza di questa stretta relazione stenta però a penetrare in realtà non manifatturiere. Per esempio, nella sanità l'adozione di tecnologie molto innovative spesso non ha trascinato modifiche nel sistema organizzativo con una corrispondente discontinuità rispetto alla tradizione.

L'introduzione delle tecnologie digitali ha accentuato la preesistente diversità tra i modelli di sviluppo presenti nel Paese. Solo le imprese più importanti del settore manifatturiero, quelle che maggiormente contribuiscono all'*export*, hanno effettuato compiutamente il transito dalle modalità produttive tradizionali alla produzione 4.0. Esse hanno anticipato o cavalcato l'onda delle opportunità offerte dalle concrete misure di sostegno e facilitazione del programma di "impresa 4.0" e introdotto massicce innovazioni tecnologiche e organizzative.

Anche in queste realtà ci sono però rimarcabili differenze nell'utilizzo delle tecnologie digitali adottate. Esse dipendono dalle specifiche strategie di sviluppo: in alcuni casi mirano prevalentemente ad accrescere il grado di automazione dei processi di lavoro, in altri vengono usate per

IL PREPOSTO LEADER NEL SISTEMA DELLA SICUREZZA

personalizzare i prodotti e aumentare il loro contenuto di servizio, in altri ancora perseguono contemporaneamente ambedue questi obiettivi.

Il numero di imprese che si avvalgono compiutamente delle nuove tecnologie è a tuttora minoritario. Anche se fatica a penetrare nelle piccole e medie imprese, nelle aziende del mezzogiorno, nelle imprese non manifatturiere e in tutto il mondo dei servizi e della manutenzione, il loro uso si sta comunque diffondendo nelle PMI in modo continuo e progressivo sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Nella maggior parte dei casi assistiamo a una transizione lenta e parziale in cui vengono introdotte alcune nuove tecnologie, ma non è completata l'integrazione tra esse, elemento caratterizzante della piena applicazione delle modalità di produzione 4.0.

La loro introduzione, anche parziale, ha impatti e conseguenze sull'organizzazione e sul lavoro sia a livello macro, con effetti sull'architettura organizzativa e sui processi aziendali, sia a livello micro con ricadute sui ruoli e sulle mansioni.

Non tutte le realtà produttive riescono però ad "agganciare" la rivoluzione digitale. Si genera così uno sviluppo a due velocità. Quelle che non si adeguano cadono di solito in un circolo vizioso negativo. Il "loop" negativo nasce dal fatto che queste imprese, invece di innovare e investire in innovazione, puntano al mantenimento dello stato precedente riducendo i costi e spremendo maggiormente il sistema produttivo, con un peggioramento inevitabile delle condizioni di lavoro. Il conseguente abbassamento della capacità competitiva e delle risorse disponibili richiede, conseguentemente, un'ulteriore riduzione dei costi per la sopravvivenza, con un progressivo decadimento, sino alla crisi finale. I costi della crisi non superata e della mancata innovazione si scaricano sulla qualità del lavoro e sulle sue condizioni di svolgimento e inevitabilmente hanno ricadute rilevanti anche sulla gestione delle misure di sicurezza⁽¹⁾.

La realtà attuale è quindi variegata, anche in relazione all'attività svolta, e vi coesistono modelli di produzione tradizionali e modelli innovativi.

Quel che li accomuna è la ricerca della massima efficienza cioè dell'uso ottimale delle risorse materiali e immateriali. Essa può però declinar-

1. Per approfondimenti vedere Bartezzaghi E., Campagna L., Pero L., (2019).

CAP. 1 - LA SITUAZIONE DI CONTESTO

si con modalità assai differenziate, anche se sembra definitivamente superata la logica lineare, fondata sulla convinzione che una sequenza di compiti ben immaginati possa portare a individuare quella “one best way” vagheggiata e rincorsa dal Taylorismo.

Con uno sguardo retrospettivo, ci accorgiamo che l’idea che fosse possibile l’ottimizzazione estrema della prestazione si è dimostrata fallace persino nella rigorosa applicazione dell’organizzazione scientifica del lavoro praticata nelle catene di montaggio della Ford. Anche nelle operazioni strettamente regolamentate è necessario infatti un adattamento alla situazione contingente, sempre variabile^{(2), (3)}. Non è quindi possibile affidare l’ottimizzazione alla sola pianificazione, come appare evidente se pensiamo alle operazioni di manutenzione.

Tanto più complessa è la situazione lavorativa, maggiore è l’incertezza riguardo ai dettagli e maggiore sarà la necessità di adattare la prestazione. Di conseguenza la competenza e l’esperienza umana acquistano centralità e viene riconosciuto che la loro incidenza sui risultati è maggiore di quella degli artefatti tecnologici.

In relazione a ciò, l’introduzione delle nuove tecnologie digitali, secondo alcuni studiosi, rende necessario che per essere efficiente il lavoro cambi fin dalla: “... fase di progettazione applicativa che, per raggiungere risultati ottimali per l’impresa, dovrebbe essere congiunta. Dovrebbe cioè collegare insieme gli aspetti tecnici, di processo, operativi e del lavoro trovando soluzioni che ottimizzano tutti i fattori; inoltre essa deve essere partecipata, cioè coinvolgere in qualche modo tutti gli attori interessati, poiché solo con il loro coinvolgimento si può trovare la ottimizzazione desiderata. La progettazione congiunta era stata proposta sin dagli anni Cinquanta dalla Scuola socio-tecnica e diffusa anche in Italia da vari studiosi negli anni Settanta e Ottanta, basta citare i maestri Federico Butera e Adriano De Maio. Le loro ricerche avevano dimostrato come identiche tecnologie possano essere gestite con modalità ed esiti diversi da diverse forme organizzative. In altre parole si sosteneva

2. Hollnagel E., (2009) *The ETTO Principle: Efficiency-Thoroughness Trade-Off: Why Things That Go Right Sometimes Go Wrong*, CRC Press.

3. Hollnagel E., (2014) *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management* CRC Press (trad. It. Hollnagel E., (2016) *Safety-I e Safety-II. Il passato e il futuro del safety management*, HIRELIA Edizioni).

IL PREPOSTO LEADER NEL SISTEMA DELLA SICUREZZA

che non è vero che una tecnologia comporti necessariamente una sola forma organizzativa; è vero invece che è possibile scegliere tra più formule organizzative (cosiddetta Organizational Choice).

Oggi questa modalità viene esaltata dalla plasticità delle tecnologie e dalla plasmabilità delle organizzazioni, cioè da fenomeni che si sono enormemente accresciuti col tempo. Il fatto è che oggi la elevata varietà delle tecnologie e la numerosità delle possibili soluzioni organizzative fanno crescere in modo rilevante le possibili soluzioni di organizzazione del lavoro. Perciò diventa quasi naturale adottare una qualche forma di progettazione congiunta, che consente in ogni caso di esplorare varie alternative e di scegliere le soluzioni più opportune per il modello di business adottato dall'impresa.

In altre parole la varietà delle soluzioni possibili con le numerose combinazioni tra le famiglie tecnologiche ... sono così elevate da potenziare anche le possibilità di diversificare le soluzioni organizzative. Negli studi di caso disponibili oggi sulla diffusione delle tecnologie digitali si può facilmente osservare come al crescere del numero delle applicazioni nell'impresa, cresce corrispondentemente anche l'innovazione organizzativa. In pratica nei casi di elevata innovazione tecnologica 4.0 si osserva sia la crescita di nuovi ruoli e l'evoluzione dei ruoli tradizionali, sia la comparsa di forme più evolute di lean, con diverse tipologie di lavoro in team, di polivalenza allargata, di comunità professionali, di ridistribuzione dei compiti tra centro e periferia. [...] In quasi tutti i casi emergono forme di progettazione congiunta tra tecnologie e organizzazione. Quando questa esigenza emerge in un contesto dove sono fattibili diverse soluzioni, si apre l'opportunità di ottimizzare il sistema e allo stesso tempo di umanizzare le soluzioni, tenendo conto delle competenze e delle personalità dei lavoratori e dei clienti. A sua volta la partecipazione alla progettazione applicativa dei vari attori coinvolti deriva sia dalla necessità detta sopra di gestire congiuntamente aspetti tecnologici, organizzativi e del lavoro, sia anche dalla difficoltà di pochi specialisti di dominare un numero elevato di variabili che intervengono nel processo di sviluppo delle applicazioni⁽⁴⁾."

4. Pero L. (2019), *Come cambia il lavoro: rischi e opportunità delle nuove tecnologie e dei network del valore globale*, in Dossier Ambiente n. 127, pp.19-24.

Pagine omesse dall'anteprima del volume

capitolo 4

LAVORARE SU SE STESSI

Il preposto è una figura di raccordo tra i soggetti sovraordinati e i lavoratori che coordina. Il grado di separazione tra questi due livelli può essere assai diverso in relazione alla dimensione e all'organizzazione del luogo di lavoro, ma in ogni caso espone frequentemente chi riveste questo ruolo a situazioni delicate. Ciò rende necessario da parte del preposto di effettuare un lavoro su se stesso per ridurre i disagi a cui può essere sottoposto. Un buon equilibrio vita/lavoro si traduce in un miglioramento generale del modo con cui le persone percepiscono il proprio ruolo e il proprio valore nell'organizzazione.

Per favorire una condizione di benessere personale risultano particolarmente utili al preposto percorsi di *self empowerment*, di miglioramento dell'autostima e di *self efficacy* che fanno sentire adeguate le persone e possono indurle ad attuare piani di azione personale per migliorare le proprie condizioni. Su questo versante, possono riuscire utili corsi che aiutino:

- a gestire il tempo;
- a meglio organizzare, per quanto di competenza, il proprio lavoro;
- a darsi un ordine di priorità sulle cose da fare;
- a pianificare le azioni organizzando le risorse disponibili;
- a gestire le emozioni, in particolare la rabbia.

Per affrontare le difficoltà dal punto di vista emotivo, è possibile apprendere a canalizzare correttamente le energie, a sviluppare la consapevolezza delle proprie reazioni emotive e a riconoscere l'esperienza individuale, il proprio vissuto sul piano corporeo, affettivo e cognitivo.

IL PREPOSTO LEADER NEL SISTEMA DELLA SICUREZZA

Le emozioni, infatti, svolgono un ruolo importante in quanto rendono consapevoli le persone di come stanno affrontando la situazione in cui si trovano in quel determinato momento.

Esse sono sempre presenti in ogni contesto anche se nei posti di lavoro esse sono spesso percepite come irrazionali e persino disfunzionali. Tuttavia è impossibile nasconderle o reprimerle perché, alla fine, le emozioni troveranno la via per farsi sentire. Per di più, dato che i preposti lavorano a stretto contatto con altri, finiscono per influire sulle emozioni delle persone che li circondano, positivamente e negativamente. Inoltre le emozioni influiscono sul lavoro condizionando spesso la qualità delle performance.

Senza emozioni le persone non sarebbero in grado di creare legami sociali. La loro regolazione è una competenza chiave in quanto le emozioni regolano tanto il coinvolgimento (*engagement*) nel compito quanto l'attività necessaria per svolgerlo.

Peraltro essere del tutto razionale non è possibile e tantomeno auspicabile. Le reazioni emotive e persino i sentimenti possono informare sulle situazioni in cui ci si trova e guidare nelle scelte decisionali.

Inoltre, se le emozioni non vengono riconosciute, non possono essere gestite correttamente. Esse infatti non rappresentano solo un fatto privato, ma anche un fatto sociale perché sono soggette a regole che possono essere apprese e influiscono sulle relazioni con le persone e in tutte le situazioni

Per di più la loro repressione può trasformarsi in ulteriori tensioni di blocco emotivo che spesso possono sfociare in disturbi per la salute.

È importante riconoscere anche le emozioni degli altri. Nei contesti di lavoro le emozioni influiscono sul coinvolgimento delle persone nelle attività che esse sono chiamate a svolgere e sull'investimento delle risorse (fisiche, psichiche e mentali) necessarie per portare a termine il compito.

Solide competenze tecniche non sono sufficienti per supervisionare il lavoro di squadra e non dare spazio alle emozioni può sfociare in scarsa collaborazione e persino in tentativi di manipolazione e aggressività, a volte latente e altre volte chiaramente espressa.

Pagine omesse dall'anteprima del volume