

# Realtà **Vs.** Teoria

di Mackenzie Wilson

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

## Il coinvolgimento dei preposti: che cosa funziona veramente di Mackenzie Wilson

**T**utti sanno quanto sia importante coinvolgere i preposti per ottenere risultati di alto livello in materia di sicurezza. Eppure molte aziende, in tutto il mondo, fanno fatica a raggiungerli. Come mai? Potrebbe dipendere da una carenza di formazione, da una mancanza di motivazione e responsabilità o dal processo di assunzione e promozione: varie sono le teorie, ma ciò che importa davvero è cosa si può fare a riguardo. L'autore di SafeStart Larry Wilson ha invitato al SafeConnection gli esperti delle aziende più importanti del mondo per arrivare a delle soluzioni concretamente realizzabili.

Larry inizia la tavola rotonda chiedendo quali siano i primi passi da compiere:

- "Abbiamo iniziato a renderci conto che coinvolgere i preposti fosse la chiave del successo", afferma Sarah Morris (Responsabile di Stabilimento, Glanbia Nutritionals), quindi "abbiamo cominciato a coinvolgerli di più. Ho sempre compreso l'importanza della sicurezza, ma per troppo tempo ho associato l'ambiente di lavoro sicuro ai meri aspetti materiali. Nel nostro stabilimento possiamo anche continuare a investire soldi sui fattori fisici ma le persone continueranno a farsi male."

- "Il modo di porsi di un preposto è veramente tutto", afferma Jason Covarrubias (Senior Manager HSE, Procter & Gamble), in quanto alcuni leader operanti in prima linea sono appena usciti dall'università: diventare subito responsabili dei membri del proprio team può comportare per loro uno shock culturale. Scendere in produzione e chiedere "Perché non funziona?" anziché "Hai quello che ti serve per correggere in tutta sicurezza il problema?" richiede un approccio e un tono completamente diversi".

- Anche Peter Batrowny (Presidente e CEO, PB Global EHS, Inc.) sottolinea l'importanza di comprendere la diversità delle persone con cui si lavora: "Alcune aziende individuano come preposti lavoratori che fanno già parte dell'organico, altre invece li assumono in base a graduatorie tecniche, o, in altri casi, si possono avere preposti neolaureati", dice. Pertanto, per il coinvolgimento e/o la formazione dei preposti è necessario fare

un lavoro personalizzato e mirato. "Sebbene imparare la teoria sia sempre positivo", dice, "i preposti vogliono essere formati su ciò che possono fare concretamente per risolvere i problemi che stanno affrontando in quel momento, e vogliono imparare l'uso degli strumenti, le tecniche e acquisire le abilità più efficaci che possiamo offrire loro.

- È d'accordo Sarah. "Non volevamo passare troppo tempo chiusi in un'aula", dice. "Facevamo sessioni settimanali di un'ora... ma cercando di proporre gli argomenti sempre in maniera graduale, anziché tenere sedute le persone per troppo tempo a guardare video formativi".

La conclusione non poteva essere più chiara: le competenze relazionali sono indispensabili per coinvolgere i preposti.

- "C'è un limite all'influenza esercitata da un responsabile di stabilimento, della produzione o della sicurezza", afferma Sarah, "ma il preposto è sempre presente e dà costantemente l'esempio". Quindi, l'obiettivo nella sua formazione è farlo passare dall'essere un bravo operatore tecnico a svolgere un ruolo di forte leadership.

Così come per le competenze trasversali, i preposti devono essere preparati per essere capaci di spostare l'ago della bilancia verso la proattività, pur mantenendo un certo livello di reattività:

- Una "cosa di cui i preposti devono rendersi conto" dice Peter, "è che generalmente nessuno commette errori di proposito... e questo è di per sé una cosa risaputa, ma la reazione di ciascuno di fronte agli errori che si verificano sul campo non sempre trasmette questo messaggio. Quindi, invece di imparare a prevenire il successivo possibile errore, le persone sono portate a fare un passo indietro e a prendere le distanze dal problema"

- Conoscere la differenza tra le attività reattive (indagini sugli incidenti e rapporti di mancato incidente) e quelle proattive (visite di sicurezza, valutazioni del rischio) è fondamentale, osserva, e i preposti devono cercare di diventare sempre più proattivi e più efficienti in questo.

Essere proattivi implica una pianificazione concreta su tutti i livelli:

- Jason ha scoperto che la pianificazione è l'attività più efficace in termini di coinvolgimento dei preposti. "All'inizio di ogni turno, ogni team di produzione discute su quali siano i rischi previsti e su quali contromisure si possano adottare per prevenire gli incidenti", spiega. "Prima di ogni turno, in ogni sede della Procter & Gamble in tutto il mondo... chiediamo 'dove hai bisogno di supporto oggi? Dove possono esserci rischi? Abbiamo bisogno di aiuto? Dobbiamo posticipare qualcosa?'. E ogni livello di leadership riesamina i potenziali problemi entro le 9.30 del mattino".

- Comunque, la pianificazione non termina con il preposto: Jason spiega che ogni tecnico deve eseguire una valutazione dinamica del rischio prima di qualsiasi attività di non routine (cioè non consueta/abituale), che il preposto e altri leader esaminano e di cui forniscono feedback.



**La visione pratica di Larry Wilson di SafeStart su questo tipo di pianificazione che, dice, "può anche essere davvero utile quando si tratta di qualcosa che avevi già fatto prima", perché è proprio allora che "non ci pensi nemmeno... o probabilmente non penserai molto a ciò che stai facendo a causa della fretta, della frustrazione, della stanchezza e dell'eccesso di fiducia". Suggestisce perciò che i lavoratori compilino la scheda Valuta il tuo stato per individuare gli stati fisici/emotivi coinvolti e la loro intensità, su una scala da zero a dieci. Questo può offrire molti vantaggi per una valutazione del rischio in un lavoro di routine. [1][2]**

Molto dipende dalle scelte di promozione del management: "Si può offrire una formazione facoltativa in modo da capire chi ha una propensione alla leadership", dice, anche "perché non tutti vogliono diventare un leader o un preposto". Quindi Larry chiede ai partecipanti come vengano selezionati i preposti nel caso in cui siano promossi internamente all'azienda.

- "Puoi formarli a diventare dei bravi leader", dice Peter. "Devi riconoscere che quando il tuo miglior saldatore viene promosso, in quel momento hai il peggior preposto, oltre ad aver perso anche il saldatore più bravo; quindi, devi essere proattivo e iniziare a formare le persone prima di promuoverle, in modo che quando è il momento siano pronte a svolgere la nuova mansione."

"Quando si promuove qualcuno", domanda Larry, "è meglio che diventi il responsabile della sua stessa squadra o sarebbe meglio spostarlo su un team diverso?"

- Jason spiega che, in Procter & Gamble, vengono trasferiti su un altro stabilimento per guidare una squadra con cui non hanno mai lavorato. "La prima mossa può essere la più difficile", dice, "ma non mettiamo le persone in certe situazioni se non siamo sicuri che avranno successo".

- L'azienda dove lavora Sarah affronta questo stesso processo in modo diverso: "Siamo in una zona rurale, con tremila persone, quindi non abbiamo la stessa libertà di azione", dice. "Di solito il nostro cantiere è pieno di preposti che coprono i turni dei lavoratori in ferie, quindi non saranno mai direttamente responsabili dei loro pari".

E nei casi in cui i preposti vengono assunti da fuori? Come possono essere ottimizzati i risultati in materia di sicurezza?

- Il consiglio di Peter per i nuovi preposti è di individuare le figure di riferimento all'interno del proprio team e coinvolgerle, costruendo un rapporto diretto con loro. "Alcune persone vengono assunte a seguito di graduatorie tecniche e rimangono in una stessa località per molto tempo" dice Peter, "e anche se non hanno un incarico ufficiale di leadership, sono molto influenti nell'ambiente dove lavorano".

- È d'accordo anche Larry: "È quello che facevo quando ero giovane" ricorda Larry, "anche se non avevo l'età migliore per essere preso sul serio da supervisori o manager, andavo nello stabilimento a trovare i leader del gruppo dei miei pari e mi facevo dire cosa succedeva lì".



**Un consiglio dell'esperto su come trovare questi leader non ancora effettivi: "Se li metti tutti in una stanza e fai loro una domanda controversa, basterà individuare quelli cui tutti rivolgono lo sguardo" suggerisce Peter.**



Una maggiore varietà di abilità indurrà maggiore fiducia:

- Dalla prospettiva del management, è anche importante lavorare a stretto contatto con i nuovi preposti per capire su cosa sono impegnati a migliorare. “È opportuno passare del tempo sul campo con loro per vedere come stanno mettendo in pratica queste abilità”, dice Peter.

- Jason aggiunge che sfidarli a uscire dalla loro zona di comfort per sviluppare abilità in ambiti che potrebbero non essere loro familiari è molto prezioso. “A volte sorprendono davvero, sia noi che se stessi, con quello che sono capaci di fare” conclude.

Ascoltando i nostri relatori condividere la loro esperienza acquisita sul campo, appare chiaro che le aziende di successo hanno compreso appieno la centralità della figura del preposto. Fungendo da collegamento tra il management e la produzione, i preposti devono muoversi nello spazio tra i propri pari e i leader. Tuttavia, con una formazione pratica e personalizzata, con tanto tempo a stretto contatto con i formatori o i consulenti nonché con altri manager, il loro lavoro potrà diventare molto più efficace.

**Importanti le parole di Sarah: “abbiamo bisogno che assumano a dovere l'incarico e si evolvano in leader forti, garantendo una sicurezza di altissimo livello. Senza l'impegno del preposto nulla di ciò che facciamo avrà davvero un seguito. Non ci sono dubbi: si tratta di un gruppo su cui vale la pena investire”. “Una preparazione personalizzata, mirata e individuale: questa è sicuramente la soluzione migliore”, conclude Larry”.**



## Concetti Chiave

- ✓ I preposti devono essere coinvolti, ma vanno formati sulle competenze relazionali.
- ✓ È necessario incoraggiare azioni proattive come le visite di sicurezza, anziché quelle reattive.
- ✓ È bene operare una pianificazione su ogni livello e per ogni opportunità.
- ✓ Quando si promuove qualcuno al ruolo di preposto, è importante rafforzare la fiducia in lui attraverso adeguati impegni di leadership.
- ✓ I nuovi preposti dovrebbero individuare le figure di riferimento all'interno del proprio team e coinvolgerle.
- ✓ I manager dovrebbero farsi sentire costantemente per incoraggiare lo sviluppo di abilità per una sicurezza verso nuovi orizzonti.

- 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](mailto:contatto@ssi.safestart.com)