

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 28 - numero 6045 di Martedì 24 marzo 2026**

# **Cambio turno e sicurezza sul lavoro**

*Il ruolo chiave della comunicazione in ottica preventiva.*

Uno dei fattori che contribuirono al disastro della piattaforma Piper Alpha nel 1988, tra i più gravi incidenti offshore della storia, fu la mancata comunicazione di informazioni critiche durante il cambio turno. Il rapporto dell'inchiesta pubblica evidenziò che il personale subentrante non era stato informato della rimozione di una valvola di sicurezza del sistema di pressurizzazione. L'assenza di questa informazione determinò decisioni operative basate su un quadro incompleto, contribuendo all'esplosione che causò 167 vittime.

Numerosi eventi incidentali in ambito industriale hanno evidenziato come errori o omissioni nella comunicazione durante il cambio turno possano rappresentare fattori causali o contributivi. Anche in assenza di incidenti o infortuni, molte organizzazioni hanno individuato nel cambio turno un'area di miglioramento strategica ai fini della riduzione del rischio.

Il lavoro su turni è una modalità organizzativa diffusa in molti settori produttivi, energetici e sanitari, caratterizzata dalla necessità di garantire continuità operativa. In questi contesti, il cambio turno rappresenta uno dei momenti più delicati per la sicurezza: è il punto di discontinuità in un sistema che deve rimanere continuo.

Quando un'attività è svolta da una sola persona e non subisce modifiche durante l'assenza, la comunicazione non costituisce un problema critico. La situazione cambia radicalmente nei processi continui, dove le attività proseguono senza interruzioni e vengono condivise tra più operatori. In questi casi, la continuità è garantita attraverso il passaggio di consegne (shift handover), che consente di trasferire responsabilità, informazioni e consapevolezza situazionale da una squadra all'altra.

Il passaggio di consegne non è un semplice scambio di informazioni, ma un processo strutturato che generalmente comprende tre fasi:

- preparazione da parte del personale in uscita;
- comunicazione tra operatori in uscita e in entrata;
- verifica incrociata delle informazioni da parte del personale subentrante.

L'obiettivo è assicurare una comunicazione accurata e affidabile delle informazioni rilevanti per il compito, così da garantire continuità operativa in condizioni di sicurezza.

Dal punto di vista organizzativo e psicologico, il cambio turno presenta alcune condizioni critiche ricorrenti, tra cui la stanchezza del personale in uscita, la pressione temporale, l'assenza di procedure standardizzate e il sovraccarico di informazioni.

Chi termina il turno possiede una conoscenza aggiornata della realtà operativa: anomalie, interventi effettuati, criticità sotto controllo ma non risolte. Questa conoscenza è in parte documentata, ma in parte tacita, legata all'esperienza diretta. Chi subentra deve ricostruire rapidamente il quadro per poter operare in modo efficace e sicuro.

Una comunicazione efficace deve consentire al lavoratore subentrante di comprendere cosa sta accadendo, quali sono i rischi e le priorità, ma anche cosa è cambiato rispetto alla norma.

Quando queste informazioni non vengono rese esplicite e trasmesse, si creano "zone d'ombra" che aumentano la probabilità di errore.

## Pubblicità

Spesso nelle organizzazioni si tende a concepire la comunicazione come un trasferimento lineare di informazioni. In realtà, il significato non viene semplicemente "trasmesso", ma costruito da chi riceve il messaggio. Ciò che conta non è l'intenzione di chi parla, ma ciò che viene effettivamente compreso.

Per questo il passaggio di consegne non può essere un atto unidirezionale. È un processo interattivo che richiede:

- esplicitazione delle informazioni critiche;
- integrazione tra comunicazione verbale e documentazione scritta;
- verifica attiva della comprensione attraverso domande, riformulazioni e feedback.

La comunicazione faccia a faccia rappresenta il canale più efficace nei contesti operativi complessi, perché consente chiarimenti immediati e riduce le ambiguità. La documentazione scritta, invece, garantisce tracciabilità e continuità nel tempo. Per queste ragioni, l'affidabilità nasce dall'integrazione di entrambi i livelli.

A livello organizzativo, la gestione del cambio turno non può essere lasciata al caso. Occorre riconoscerne l'importanza all'interno delle politiche di sicurezza, definire procedure chiare e standard minimi di qualità, e promuovere le competenze comunicative del personale. Particolare attenzione va riservata ai momenti più delicati, come i passaggi tra personale esperto e inesperto o le operazioni fuori routine, che richiedono maggiore cura nella trasmissione delle informazioni. Strumenti di supporto, come checklist, display informativi o registri strutturati, possono facilitare il lavoro, così come una pianificazione attenta delle attività operative, evitando che lavori critici si protraggano oltre il turno e rischino di generare incomprensioni.

In sintesi, un passaggio di consegne efficace è il risultato di una combinazione di attenzione individuale, buone pratiche organizzative e strumenti di supporto adeguati. Solo così il cambio turno diventa un momento strategico per la sicurezza e la continuità operativa.

Nessuna procedura può garantire risultati se non è sostenuta da una cultura organizzativa che riconosca il valore del tempo dedicato al passaggio di consegne. Quando il cambio turno viene vissuto come un obbligo formale o un passaggio frettoloso, la comunicazione tende a impoverirsi e con essa aumenta il rischio di omissioni. Al contrario, quando è considerato un momento strategico di prevenzione, diventa un elemento strutturale del sistema di sicurezza.

Riflettere sul cambio turno significa superare una lettura centrata sull'errore individuale e adottare una prospettiva sistemica del rischio. Molti eventi avversi non sono il risultato di incompetenza tecnica, ma la conseguenza di informazioni non rese esplicite, non condivise in modo adeguato o non comprese correttamente.

Per questo, investire nella qualità della comunicazione in questa fase significa intervenire su uno snodo cruciale dell'affidabilità organizzativa.

## **Massimo Servadio**

Psicoterapeuta e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Esperto in Psicologia della Salute Organizzativa e Psicologia della Sicurezza Lavorativa



Licenza [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

---

[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)