PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6011 di Mercoledì 04 febbraio 2026

La cattiva strada della sicurezza e il preposto

Come il Preposto può 'salvare' i lavoratori che hanno imboccato la cattiva strada della sicurezza. Riflessioni e proposte dell'ingegnere Paolo Pieri.

Nei recenti aggiornamenti del D.lgs. n. 81/08 il legislatore ha rafforzato il ruolo del preposto introducendo con la Legge n. 215/2021 (Conversione in Legge, con modificazioni, del D.Lgs. n.146/2021) due modifiche cruciali all'art.19 del D.Lgs. n.81/08 che ne amplificano in modo significativo gli obblighi ed i compiti:

- il **comma a) dell'art.19** ora prevede che in caso di mancata attuazione delle disposizioni impartite o di persistenza dell'inadempienza, il preposto per la sicurezza possa, anzi debba, **interrompere subito l'attività del lavoratore** e successivamente informare i superiori diretti;
- al **comma f) dell'art.19** è stato aggiunto il **comma f bis)** che prevede che il preposto per la sicurezza **possa, se necessario, interrompere temporaneamente l'attività** e, comunque, debba fare una segnalazione tempestiva al datore di lavoro e al dirigente, qualora durante la vigilanza abbia rilevato mezzi e attrezzature di lavoro 'deficienti', oltre ad ogni altra condizione di pericolo.

Se da una parte la modifica del comma a) risulta essere la conferma delle indicazioni operative che già la maggior parte dei consulenti e formatori della sicurezza avevano comunque sempre formulato nei corsi per i preposti, dall'altra parte il nuovo comma f bis) appare piuttosto emblematico in quanto sembra voler 'contenere' l'ampliamento delle funzioni del preposto, rimettendole alla responsabilità ultima del Datore di Lavoro e dei Dirigenti: infatti nel caso di rilevazione dell'utilizzo da parte dei lavoratori di mezzi ed attrezzature di lavoro non conformi, il preposto deve interrompere l'attività solo '**se necessario**' e comunque '**temporaneamente**'.

Questi due termini non sono presenti nel precedente comma a) e quindi meritano una analisi critica finalizzata a risalire alla possibile motivazione del loro inserimento solo nel comma f bis) ed il relativo significato operativo con riferimento agli obblighi ed alle responsabilità del Preposto.

Il termine 'necessario' lascia intendere che il preposto debba essere adeguatamente informato e preparato dal Datore di Lavoro e dai Dirigenti per comprendere quando sia 'necessario' interrompere l'utilizzo di mezzi e attrezzature 'deficienti' e comunque ogni altra condizione di pericolo. Il Preposto, con riferimento all'attività svolta dai lavoratori che sovrintende, deve quindi conoscere molto bene non solo i relativi disposti della normativa vigente sulla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro, ma anche e soprattutto le relative misure di prevenzione e protezione o comunque compensative previste in tal caso dal Documento di Valutazione dei Rischi della propria azienda; ma se tutto questo è comprensibile per 'ogni condizione di pericolo rilevata durante la vigilanza', appare meno chiaro per quale motivo le 'deficienze' dei mezzi e delle attrezzature non siano già state ragionevolmente individuate ed eliminate o ridotte durante la valutazione dei rischi effettuata dal Datore di Lavoro con la collaborazione del RSPP e del Medico Competente.

Il termine 'temporaneamente' è forse ancora più significativo in quanto lascia intendere che **il compito di interrompere definitivamente** l'attività svolta in condizioni di pericolo o con mezzi e attrezzature di lavoro non conformi sia totale responsabilità del Datore di Lavoro e del Dirigente da questi delegato, a patto che il Preposto abbia fatto loro debita e tempestiva segnalazione subito dopo aver fatto il blocco temporaneo.

In ogni caso l'intento del legislatore è alquanto chiaro: messo alle corde dai preoccupanti dati sugli infortuni sul lavoro che, nonostante un leggero calo, nel 2025 hanno visto l'aumento di quelli mortali con picchi significativi (oltre 570 decessi nei primi 9 mesi, soprattutto tra i giovani e le microimprese), il legislatore sembra voler puntare in modo significativo sulla vigilanza del 'preposto' per contrastare questo trend ingiusto e apparentemente inspiegabile, vista e considerata la presenza di una corposa e completa normativa sulla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro. Le denunce di infortunio sono inoltre diminuite tra gli uomini (-3,6%), ma sono aumentate tra le donne (+3,6%): questo fenomeno suggerisce un cambiamento nelle dinamiche lavorative e un'attenzione crescente alla **'sicurezza di genere'** che deve infine portare ogni Datore di Lavoro all'aggiornamento della '**valutazione dei rischi nell'ottica di genere**' ed ogni preposto a conoscerla e ad applicarla nella sua attività di vigilanza.

L'intento del legislatore di affidarsi alla vigilanza e al supporto del preposto, in quanto lavoratore di riferimento in 'prima linea' con i lavoratori, trova ulteriore conferma nella lettura dello stesso art.37 del D.Lgs. n.81/08, come modificato dal recente Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025; tant'è che la formazione del preposto è passata da 8 a 12 ore, da effettuarsi totalmente in presenza (o in 'videoconferenza sincrona'), mentre l'aggiornamento obbligatorio, pur rimanendo di 6 ore, deve ora essere effettuato con cadenza biennale, sempre in presenza (o in 'videoconferenza sincrona'), o comunque ogni volta che vi sia una variazione significativa dei rischi aziendali (nuovi macchinari, processi, organizzazione).

Pur con la novità dell'obbligo formativo dei Datori di Lavoro, che finora non era mai stato pienamente preso in considerazione dal legislatore, gli aggiornamenti delle figure sensibili nell'ambito della sicurezza (Datori di Lavoro, Dirigenti, RSPP, Addetti SPP) e degli stessi lavoratori, continuano ad avere una cadenza quinquennale, mentre gli aggiornamenti obbligatori degli RLS e dei Preposti, ovvero di coloro i quali hanno il compito di stare vicino ai lavoratori sovrintendendone e supportandone il lavoro in sicurezza, devono essere effettuati con cadenza rispettivamente annuale e biennale.

Viene opportunamente implementata anche la metodologia didattica che da quella soprattutto 'teorica' prevista dal vecchio Accordo del 2011, passa all'attuale formazione 'attiva e partecipativa' prevista dal nuovo Accordo del 2025. Lo stesso preposto viene di conseguenza stimolato ad utilizzare una metodologia 'attiva e partecipativa' nell'azione di vigilanza sui lavoratori per spronarli al rispetto delle procedure di sicurezza previste dalla normativa vigente e dal DVR aziendale. Tutto questo comporta una particolare competenza nella conoscenza ed utilizzo delle tecniche di comunicazione e informazione. Tuttavia all'interno del programma formativo del Preposto tale argomento rimane lo stesso relativamente al passaggio dal vecchio al nuovo Accordo: '*Tecniche di comunicazione e sensibilizzazione dei lavoratori, in particolare neoassunti, somministrati, stranieri*'; ma nel nuovo Accordo vengono tuttavia specificati gli obiettivi formativi: '*Illustrare le tecniche e gli strumenti efficaci di comunicazione con gli altri soggetti della prevenzione, in particolare i lavoratori*'.

Gli strumenti efficaci di comunicazione del Preposto

Le lotte per la salute nei luoghi di lavoro

La tecnica delle 'istruzioni al sosia'

La cattiva strada della sicurezza

La magia del linguaggio

Conclusioni

Pubblicità

Gli strumenti efficaci di comunicazione del Preposto

Il Preposto deve quindi possedere le tecniche e gli strumenti per comunicare in modo efficace con gli altri soggetti della prevenzione e in particolare con i lavoratori che è chiamato a sovrintendere su espressa nomina del Datore di Lavoro.

Ma è un compito complesso e difficile da portare a termine, in quanto il Preposto deve relazionarsi con degli adulti e non con dei giovani studenti dotati di conoscenze ed esperienze ancora in erba o addirittura nulle.

Pertanto il Preposto deve essere in grado di "*adottare un **approccio di tipo andragogico** che tenga conto della specificità dei processi di apprendimento e di coinvolgimento tipici degli adulti*".

Infatti mentre i docenti scolastici praticano la '**pedagogia**' (dal greco *pais* - bambino e *ag?gos* - guida), i docenti dei corsi di formazione per gli adulti, e quindi gli stessi Preposti, quando sovrintendono i lavoratori, devono praticare la '**andragogia'** (dal greco *andrós* - uomo, adulto e *ag?gos* - guida), che si fonda su un modello incentrato sui bisogni e sugli interessi di apprendimento degli adulti, che in generale sono diversi da quelli dei bambini. L'educatore Malcolm Knowles [1] nel testo del 1980, "*The Modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy"*, propone un confronto tra gli assunti della pedagogia e quelli dell'andragogia:

	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA
concetto di sé del discente	Il ruolo del discente è di dipendenza. La società si aspetta che l'insegnante prenda la piena responsabilità nel determinare che cosa deve essere appreso, come e quando verrà appreso e se sia stato appreso.	L'apprendente si muove da una condizione di dipendenza a una di apprendimento auto-diretto. Il compito dell'insegnante è quello di incoraggiare e promuovere questo movimento.
ruolo delle esperienze del discente	L'esperienza di cui i discenti sono portatori ha poco valore. Può essere usata come punto di partenza, ma l'esperienza dalla quale i discenti traggono il maggior vantaggio è quella del docente, di chi ha redatto i libri di testo, di chi ha prodotto i supporti audiovisivi o di altri esperti.	Crescendo si accumula e si sviluppa una sempre maggior esperienza che diventa una risorsa sempre più ricca per l'apprendimento. Gli adulti ritengono più significativo quanto appreso attraverso l'esperienza che quanto acquisito passivamente.
disposizione a apprendere	I discenti sono disposti a imparare tutto quello che la società, e in particolare la scuola, ritenga debba essere appreso, se vogliono andare avanti ed essere promossi. La maggior parte delle persone della stessa età è pronta a apprendere le stesse cose. L'apprendimento deve perciò essere organizzato secondo curricola standardizzati, con una progressione analoga per tutti i discenti.	Gli adulti sono disposti a imparare quello di cui hanno bisogno per far fronte adeguatamente a compiti e problemi della loro vita reale. L'educatore ha la responsabilità di creare le condizioni e fornire gli strumenti e le procedure per aiutare i discenti a scoprire i propri "bisogni di sapere". I programmi devono essere centrati su categorie che riguardano l'applicazione reale e procedere in accordo con la disponibilità dei discenti a imparare.
orientamento verso l'apprendimento	L'orientamento all'apprendimento è centrato sulle materie. I discenti vedono l'educazione come un processo di apprendimento dei contenuti della materia che sarà, principalmente utile solo in un tempo successivo. Il curriculum viene organizzato in unità che seguono la logica della materia (per esempio dalla storia antica alla storia moderna, da concetti matematici o scientifici semplici, a concetti più complessi).	L'orientamento dell'apprendimento è centrato sui problemi della vita reale. I discenti considerano l'educazione come un processo di sviluppo delle competenze per raggiungere il loro pieno potenziale. Vogliono essere in grado di applicare le conoscenze e le abilità che acquisiscono oggi, per vivere in maniera più efficace il domani. Le esperienze di apprendimento devono essere organizzate per categorie di sviluppo delle competenze. L'orientamento all'apprendimento è centrato su compiti e problemi della vita reale.

Il preposto, nel momento in cui si trova a reiterare ai lavoratori che sovrintende la spiegazione delle procedure lavorative corrette, deve quindi evitare l'errore di affidarsi istintivamente al modello di formazione basato sulla 'pedagogia', appreso durante la propria scolarizzazione adolescenziale, ma bensì applicare il modello formativo andragogico, che prevede la messa in atto delle competenze seguenti:

1. **saper 'ascoltare'** l'esperienza del lavoratore
2. **saper 'individualizzare'** lo strumento formativo alle esigenze e alle conoscenze del lavoratore
3. **saper 'trasmettere'** l'informazione e reciprocamente saper 'acquisire' informazioni
4. **saper 'essere cosciente'** che il lavoratore è portatore di sapere, e che quindi il ruolo del preposto è di guida, di ascolto e di suggeritore di soluzioni
5. **saper 'guidare'** la formazione in gruppo, affinché tutti i lavoratori abbiano la possibilità di condividere il proprio sapere
6. **saper 'formare e istruire divertendo'**: il clima di 'divertimento' favorisce l'apprendimento che si aggiunge al lavoro quotidiano di ogni lavoratore, magari già pesante e monotono.
7. **saper 'essere originale'**, uscendo dalla norma: colpire è il modo migliore per agganciare l'attenzione e far memorizzare senza fatica.

Le lotte per la salute nei luoghi di lavoro

Appare doveroso sottolineare che le indicazioni operative che il Preposto può adottare seguendo il modello formativo andragogico non sono solo il frutto di elaborate ricerche scientifiche e teoriche di psicoterapeuti ed educatori di fama mondiale, ma anche della lotta operaia per il cambiamento dell'ambiente di lavoro nell'Italia del boom economico degli anni '60. Nel 1961 a Torino si svolse un'indagine sulle condizioni di nocività in una fabbrica del torinese che portò successivamente alla pubblicazione nel 1969 della famosa **dispensa "L'ambiente di lavoro"**, frutto di un lavoro di ricerca pluriennale condotto dalla Commissione medica della Camera del Lavoro di Torino, guidata da **Ivar Oddone**, ex partigiano (è lui il Kim del "Sentiero dei nidi di ragno" di Italo Calvino [2]). In questa importante e innovativa dispensa Gastone Marri, membro della sopracitata Commissione, elaborò un metodo di analisi dei fattori di rischio fondato sulla '**non delega**' e sulla '**soggettività operaia**', che prevedeva fossero proprio i lavoratori, analizzando le loro esperienze, a contribuire in modo originale alle conoscenze dei medici e degli altri tecnici, allo scopo di pervenire ad una valutazione condivisa degli effetti dell'ambiente di lavoro sui lavoratori: <<*Gli operai non delegano più ai tecnici ("**non delega**") l'individuazione dei fattori nocivi (classificati in quattro gruppi **[3]**: luce, rumore e microclima; gas, polveri fumi e vapori; lavoro fisico; effetti stancanti, ansia, ritmi eccessivi, posizioni disagevoli), ma sono loro stessi - attraverso una metodologia propria (osservazione spontanea, questionario di gruppo, indagini ambientali, mappa dei rischi) - a indicarli ai tecnici, cosicché la validità dell'analisi dei problemi emergenti dall'ambiente di lavoro e delle relative soluzioni sia il risultato di un processo di condivisione del linguaggio e delle conoscenze tra lavoratori e tecnici (cosiddetta "**validazione consensuale**") su cui basare le rivendicazioni nei confronti del datore di lavoro. **[4]**>>.*

Di tale innovativa dispensa furono subito diffusi 130 mila esemplari e nei contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL), stipulati successivamente alla sua pubblicazione, trovarono spazio i nuovi diritti per il controllo dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro da essa divulgati, quali:

- il rispetto dei **MAC**, le "**Concentrazioni massime ammissibili**" per diversi agenti chimici e fisici;
- i **libretti sanitari individuali** e i **registri dei dati ambientali;**
- il **diritto dei lavoratori a partecipare** in diverse forme alla gestione della prevenzione dei rischi in azienda.

Questo importante lavoro di condivisione dei rischi presenti nell'ambiente di lavoro ebbe il suo storico coronamento sul versante legislativo con l'**art.9 dello Statuto dei Lavoratori** (Legge n.300 del 1970) che sancì il riconoscimento del diritto dei lavoratori a partecipare alla prevenzione in azienda.

La tecnica delle 'istruzioni al sosia'

Il Preposto può quindi trarre debito insegnamento da questi importanti traguardi storici della sicurezza dei lavoratori e degli ambienti di lavoro. Ma tutto deve avvenire in sintonia con un corrispondente impegno da parte del Datore di Lavoro e dei suoi tecnici di riferimento, il RSPP e il Medico Competente, nell'applicare già nella valutazione dei rischi un linguaggio nuovo basato su una comunicazione più efficace e condivisa, da far successivamente recepire anche al Preposto per l'attività di vigilanza che deve esercitare sui lavoratori.

Il cerchio si deve chiudere però necessariamente con l'ascolto e la collaborazione del lavoratore esperto: Ivar Oddone e collaboratori, già negli ormai lontani anni '60 avevano inventato la **tecnica delle "istruzioni al Sosia [6]"**, che chiama in causa il ***lavoratore esperto*** al quale lo studioso-ricercatore deve chiedere istruzioni sul proprio comportamento professionale mediante la domanda: <<*Immagina che io sia uguale a te dal punto di vista fisico, che sia un tuo sosia. Dimmi come dovrei comportarmi per poterti sostituire nel tuo lavoro, in modo tale che non ci si accorga della sostituzione **[7]***>>.

In tal modo lo studioso-ricercatore può ricostruire una descrizione dei piani di comportamento professionale dei singoli

lavoratori esperti, completo e contestualizzato, dal quale possono trarre beneficio i lavoratori meno esperti mediante lo sviluppo e il miglioramento di tecniche di addestramento più appropriate e funzionali che il Datore di Lavoro potrà e dovrà applicare e incentivare all'interno della propria realtà produttiva.

La tecnica delle 'istruzioni al sosia' potrebbe essere proficuamente applicata dal Preposto per attivare un colloquio costruttivo e migliorativo anche con il lavoratore meno esperto che sta lavorando in modo non sicuro: nel formulare le proprie istruzioni al 'sosia' il lavoratore, infatti, verrebbe spinto ad elencare la sequenza di azioni che devono essere effettuate durante lo svolgimento della propria attività lavorativa e in tale contesto, dovendosi mettere nei panni di un altro, ma suo 'sosia', potrebbe trovarsi a riflettere in modo più oggettivo sulle azioni che devono essere svolte per portare a termine la sua attività lavorativa e accorgersi che vi sono effettivamente dei margini di miglioramento per renderla più sicura e adeguata alle prescrizioni normative vigenti.

In tale frangente, il Preposto metterebbe in atto sia il punto 1 e sia il punto 4 del modello formativo andragogico descritto in precedenza, e durante l'esposizione fatta dal lavoratore al proprio 'sosia', lo stesso Preposto potrebbe trovare inoltre il tempismo giusto per applicare i contenuti dei punti 3 e 7, cioè trasmettere l'informazione e l'istruzione necessarie per migliorare la parte di procedura non adeguata descritta dal lavoratore al suo 'sosia', agganciando il suo ragionamento in modo collaborativo e non sospetto, per poi portarlo ad acquisire e memorizzare il comportamento corretto del 'sosia' che il lavoratore dovrà sentire a sua volta come suo e non proveniente da una imposizione che arriva dall'alto.

La cattiva strada della sicurezza

Come già sottolineato in precedenza, il Preposto in 'prima linea' mette in pratica insieme ai lavoratori i disposti teorici della valutazione dei rischi fatta dal Datore di Lavoro e dai collaboratori che si trovano invece tutti al sicuro nella retroguardia.

Quindi il Preposto deve percorrere "la cattiva strada" della sicurezza per incontrare quei lavoratori che non rispettano, inconsapevolmente o consapevolmente, la sicurezza.

Ma i lavoratori non sono tutti uguali, il Preposto quindi deve saper utilizzare metodi comunicativi personalizzati; in altre parole, deve, dapprima, conoscere ogni singolo lavoratore per poi essere in grado di attivare l'immagine o la parola o l'azione, giusta per catturare la sua attenzione e convincerlo a seguire più proficuamente i precetti stabiliti dal DVR e dalla normativa.

I tre termini **immagine**-**parola**-**azione** sono stati utilizzati in modo opportuno, in quanto riprendono i tre sistemi rappresentazionali, individuati dalla Programmazione Neuro Linguistica (PNL) [8], secondo i quali le persone elaborano le informazioni:

- sistema Visivo (V): prediligono immagini, schemi, video e slide.
- sistema Auditivo (A): preferiscono spiegazioni verbali, discussioni e briefing.
- sistema Cenestesico (C): apprendono meglio con esercitazioni pratiche, simulazioni ed esperienze dirette.

Il preposto deve pertanto imparare a percepire le modalità preferenziali attraverso le quali ciascun lavoratore elabora le informazioni ricevute per poi acquisirle e memorizzarle definitivamente. Per fare ciò egli non deve 'salire in cattedra', ma deve stare insieme al lavoratore e percorrere con lui la sua cattiva strada, fino al momento in cui riuscirà a trovare la chiave giusta per subentrare nella sua mappa mentale e stupirlo, senza riprenderlo, per poi spingerlo ad aprire concretamente gli occhi fino al punto di farsi seguire nella propria strada sicura. La capacità di instaurare sintonia e fiducia con l'interlocutore, al punto di farsi seguire nella propria strada, è un elemento fondante che deve caratterizzare la preparazione e la competenza del Preposto.

Ma perchè 'La cattiva strada della sicurezza'?

Il titolo del presente articolo prende spunto dalla nota canzone "La cattiva strada", scritta da Fabrizio De Andrè e Francesco De Gregori e portata al successo dallo stesso Fabrizio De Andrè; il testo della canzone, apparentemente ermetico e di protesta, è invece un brillante esempio di comunicazione efficace in linea con gli strumenti comunicativi teorizzati dalla Programmazione Neurolinguistica - PNL.

Prima di affrontare alcuni dei punti fondanti la metodologia della PNL, che, come sarà dimostrato più avanti, può essere molto utile al Preposto nella sua azione di vigilanza e di convincimento del lavoratore, merita soffermarsi su alcuni aspetti della

canzone suindicata che ancora oggi stupiscono e incuriosiscono chi l'ascolta, per la magica capacità del protagonista misterioso di farsi seguire da ciascuna delle 5 tipologie di personaggi che, fino ad allora, non si erano pienamente accorti di aver fatto delle scelte e/o di avere delle convinzioni sbagliate.

Nell'esegesi del termine 'cattiva strada', apparentemente negativo, si può trovare una spiegazione simbolica considerando la parola latina 'captivus' dalla quale deriva, che significa *'prigioniero, schiavo'*. Le cinque tipologie di personaggi descritte nella canzone sono infatti simbolicamente prigioniere di uno '*status*' negativo dal quale non hanno la forza o lo spirito di liberarsi. Ma il personaggio misterioso non li rimprovera e non fa loro prediche, compie invece gesti che stupiscono e provocano in loro un sicuro effetto, tanto che finiscono tutti con il seguirlo affascinati, come se fossero risvegliati ad una nuova vita, 'prigionieri', questa volta in positivo, dell'amore che c'è un po' per tutti e che tutti quanti hanno:

- al militare che non ha ancora sparato ma che lo farà in obbedienza ai comandi (innocente perché inconsapevole o autoassoltosi nell'obbedienza al dovere) getta in faccia uno sputo e gli ricorda che questo è niente in confronto all'orrore della guerra;
- alla regina (una prostituta) che vende il proprio corpo sui viali dietro la stazione, ruba l'incasso del suo mestiere perché possa tornare com'era prima del suo avvilimento;
- al pilota che si crede immortale - ed è in questo colpevole - trucca le stelle ovvero i punti di riferimento convenzionali, facendogli comprendere l'importanza di sviluppare un senso di orientamento autonomo;
- all'alcolizzato offre ancora da bere, così che sia lui stesso a dire "adesso è ora che io vada", come per dire che finalmente ha compreso di doversi allontanare dal torpore che lo aveva reso schiavo dell'alcol;
- ai giurati di un processo per amore bacia la bocca (come il Cristo del Grande Inquisitore di F. Dostoevskij), per dire loro che essi stessi hanno bisogno di essere perdonati.

Il Preposto, come il personaggio misterioso della canzone, deve saper comunicare in modo efficace ed essere un leader in grado di 'catturare' i lavoratori che sovrintende con una sicurezza attiva e autorevole, anziché statica e autoritaria, liberandoli dalla prigionia della loro temibile 'cattiva strada'.

Ma <<*se da una parte la sicurezza è la libertà di non avere paura, dall'altra talvolta rischiamo di imbrigliarla con misure ridondanti e pedisseque, al punto che, parafrasando a nostro uso e consumo il filosofo Norberto Bobbio, potremmo dire che sia meglio una sicurezza sempre in pericolo ma espansiva piuttosto che una sicurezza protetta ma incapace di svilupparsi. Solo la sicurezza in pericolo è capace di rinnovarsi. Una sicurezza incapace di rinnovarsi si trasforma presto o tardi in una nuova schiavitù*. [9]>>.

Pertanto il Preposto non potrà mai permettersi di sparire come fa ad un certo punto il personaggio misterioso della canzone, ma dovrà perseguire costantemente la propria attività di vigilanza sui lavoratori che è stato chiamato a sovrintendere dal Datore di Lavoro, per trasformare le loro convinzioni, se e quando sono errate, attraverso il linguaggio e l'azione dimostrativa messa in atto al fine di operare la cosiddetta '**persuasione efficace**' del lavoratore inadempiente.

Il metodo della 'persuasione efficace' viene definito dalla PNL "reincorniciamento verbale": come sarà spiegato nel seguito, utilizzando tale metodo il Preposto deve riuscire a influenzare le convinzioni e le mappe mentali dei lavoratori che sovrintende attraverso il semplice utilizzo della parola.

La magia del linguaggio

Il successo delle istruzioni corrette che il Preposto deve fornire al lavoratore inadempiente può pertanto dipendere anche dall'utilizzo della parola giusta detta al momento giusto; questo risultato egli lo può raggiungere stando semplicemente in

affiancamento al lavoratore e quindi senza nessun bisogno di utilizzare tecniche formali e contesti speciali come nel caso dei corsi o delle riunioni.

Nel libro "Il potere delle parole e della PNL" Robert Dilts [10], allievo di Bandler e Grinder che hanno ideato la stessa PNL, parla della 'magia del linguaggio' utilizzando il termine 'Sleight of Mouth' [11] sostenendo che <<*Gli Sleight of Mouth hanno a che fare con la magia delle parole e del linguaggio. Il linguaggio è uno degli elementi chiave con cui costruiamo i nostri modelli mentali del mondo e può influenzare enormemente il nostro modo di percepire la realtà e di rispondere ad essa. Il linguaggio verbale è una caratteristica unica della specie umana ed è considerato uno dei fattori che distinguono maggiormente gli esseri umani dalle altre creature*.>>.

Applicando i concetti della Programmazione Neuro Linguistica - PNL, il Preposto deve considerare che ognuno dei lavoratori che sovrintende ha la propria personale visione del lavoro che deve svolgere e tale visione è basata sulle mappe interne che lo stesso si è costruito attraverso il linguaggio e i sistemi rappresentazionali sensoriali, come risultato dell'esperienza lavorativa che ha individualmente messo in atto. Secondo la PNL, sono queste mappe 'neurolinguistiche' che determinano il modo in cui l'uomo interpreta il mondo circostante e reagisce ad esso, ed il modo in cui attribuisce un significato ai suoi comportamenti e alle sue esperienze, più che alla realtà stessa. Dal punto di vista della PNL ognuno ha la sua mappa o il suo modello del mondo, e nessuna è più 'vera' o 'reale' di un'altra. Pertanto le persone più efficienti e disponibili al miglioramento e alla crescita personale nonché professionale sono quelle che hanno una mappa del mondo che consente loro di percepire il maggior numero di scelte e prospettive, acquisendo un modo più ricco ed ampio di percepire, organizzare e rispondere.

L'utilizzo sapiente dello 'Sleight of Mouth', la magia della parola, può aiutare il Preposto a diventare più consapevole dei filtri e delle mappe che possono bloccare o distorcere l'adozione da parte del lavoratore delle corrette procedure di lavoro e il suo stesso potenziale esecutivo.

Le parole del Preposto, infatti, non si devono limitare a rappresentare in modo univoco e pedissequo il modello corretto di sicurezza da far applicare al lavoratore, in quanto il successo maggiore o minore del messaggio dipende dalle 'cornici' che il Preposto ha utilizzato. Le cornici possono contestualizzare in modo diverso il messaggio rivolto al lavoratore, portando in primo piano certi aspetti e lasciandone altri sullo sfondo, facendo acquisire ad ogni messaggio maggiore o minore efficacia comunicativa.

È sufficiente considerare per esempio i connettivi "ma", "e" ed "anche se" per far sì che il Preposto possa rendersi facilmente conto di come il lavoratore si trovi di volta in volta a focalizzare la propria attenzione con dei risultati sensoriali e cognitivi diversi.

Ad esempio, se il Preposto dice al lavoratore "Oggi hai lavorato bene ma hai commesso un errore", il lavoratore è portato a focalizzare maggiormente l' errore commesso ed a trascurare il fatto di aver lavorato bene.

Viceversa, se si collegano quelle stesse espressioni con il connettivo "e" la frase diventa " Oggi hai lavorato bene e hai commesso un errore", si può verificare che si ottiene un risultato diverso dal caso precedente, in quanto ai due eventi viene attribuita la stessa importanza.

Infine, se il Preposto dice al lavoratore "Oggi hai lavorato bene anche se hai commesso un errore", l'effetto che si ottiene è quello di focalizzare maggiormente l'attenzione del lavoratore sulla prima affermazione (oggi hai lavorato bene) lasciando l'altra (hai commesso un errore) in secondo piano.

Tralasciando il secondo caso, caratterizzato dall'utilizzo del connettivo "e", di evidente minor peso comunicativo, il Preposto deve comprendere quando applicare il primo metodo comunicativo e quando applicare il secondo, in funzione della conoscenza che ha del lavoratore che ha di fronte. Infatti mettere in primo piano l'aspetto negativo spesso può spingere alcune tipologie di lavoratori a mantenere e perfino intensificare i comportamenti problematici.



Alcune parole 'incorniciano' le nostre esperienze, ponendone in primo piano alcuni aspetti. ***[12]***

La modalità di interlocuzione del Preposto con il Lavoratore sorpreso a lavorare in modo non corretto deve inoltre essere preferibilmente distinta dalla "cornice-risultato" piuttosto che dalla "cornice-problema".

Come sottolinea Robert Dilts, <<*Una cornice-problema dirige l'attenzione su "che cosa è sbagliato" o su che cosa è "non voluto", anziché su "ciò che è desiderato" o "voluto". Porta a focalizzarsi sui sintomi indesiderati e a cercarne le cause. Al contrario, una cornice-risultato porta a focalizzarsi sui risultati e sugli effetti desiderati, e sulle risorse necessarie per ottenerli*.>>. Infatti il Preposto deve operare mettendo in primo piano gli aspetti '*responsabilizzanti*' dell'attività lavorativa che sovrintende, contrariamente all'operato degli ispettori SpreSAL o INL che nello svolgimento del loro compito di Ufficiali di Polizia Giudiziaria operano mettendo necessariamente in primo piano gli aspetti '*colpevolizzanti*'.

Dal punto di vista della Programmazione Neuro Linguistica - PNL, dunque, tutti i problemi possono essere nuovamente percepiti come delle sfide o delle "opportunità" per cambiare, crescere o imparare. Pertanto il Preposto deve cercare di applicare fruttuosamente la cornice-risultato utilizzando tattiche comunicative di questo tipo: <<*riformulare le affermazioni relative ad un problema come affermazioni del risultato e reincorniciare affermazioni formulate negativamente con altre espresse in termini positivi*.>> [13], come illustrato nella tabella seguente:

Cornice-risultato	**Cornice-problema**
Che cosa vuoi?	Che cosa è sbagliato?
Come puoi ottenerlo?	Perché è un problema?
Quali sono le risorse disponibili?	Che cosa lo ha causato?
	Di chi è la colpa?

Confronto tra la 'cornice-risultato' e la 'cornice-problema'. [14]

Sempre proseguendo con l'analisi delle potenzialità comunicative offerte dalla PNL, il Preposto deve anche imparare a 'reincorniciare i critici e le critiche'. I critici operano per lo più a partire dalla cornice-problema e molte critiche vengono spesso incorniciate riferendosi a ciò che non si vuole, piuttosto che a ciò che si vuole. Per tale ragione è necessario che il Preposto sviluppi un'abilità linguistica evoluta per gestire le critiche e per trasformare le 'cornici-problema' in 'cornici-risultato', producendo affermazioni 'in positivo' di intenzioni positive: <<*Il problema che molte critiche comportano consiste nel fatto che, oltre ad essere dei giudizi "negativi", vengono espresse in negativo anche a livello linguistico: cioè, sono espresse sotto forma di negazione verbale. Per esempio, "evitare lo stress" e "diventare più tranquilli e rilassati", sono due modi di descrivere verbalmente uno stato interno simile, anche se vengono utilizzate parole abbastanza diverse. La prima affermazione ("evitare lo*

stress") descrive ciò che non si vuole. La seconda ("diventare più rilassati e tranquilli") descrive ciò che si vuole.>> [15].

Un altro metodo comunicativo efficace della PNL che il Preposto può prendere in considerazione è quello di trasformare le proprie critiche in domande, possibilmente utilizzando il termine '*come*' anziché il termine '*perché*'. Per esempio, trovandosi a segnalare ad un lavoratore che sta svolgendo la sua attività in modo "*troppo pericoloso*", il Preposto potrebbe chiedergli "*Come affronteremo ora la situazione?*", evitando invece di chiedergli "*Perché è troppo rischioso?*". Infatti le domande "*perché*" presuppongono spesso altri giudizi che a loro volta possono far regredire la situazione fino al conflitto o al disaccordo.

Conclusioni

Al termine di questo *'buen camino'* che ha visto il preposto percorrere, durante la sua attività di vigilanza dei lavoratori, la *'cattiva strada della sicurezza'*, nella quale ha incontrato l'aumento degli infortuni mortali (nonostante la corposa normativa sulla sicurezza), le lotte sindacali per la salute negli ambienti di lavoro degli anni '60 (stimolo di importanti risultati sulla sicurezza degli ambienti di lavoro, di portata non solo nazionale), la tecnica del sosia di Ivar Oddone (tra i primi grandi esploratori e inventori della moderna medicina del lavoro), l'approccio formativo di tipo andragogico ed esperienziale (da utilizzare invece di quello pedagogico e scolastico), il salvatore delle cinque tipologie di personaggi che si erano persi (da emulare per la sua abilità nel farsi seguire), ed, infine, la magia del linguaggio PNL (che si auspica diventi appannaggio del buon Preposto), appare lecito concludere con l'auspicio che anche nell'ambito della sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro venga finalmente adottato da tutte le parti sensibili un atteggiamento positivo e responsabilizzante anziché l'inferno negativo di quello colpevolizzante, ancora oggi l'unico modello ad essere applicato a livello prescrittivo e giudiziario anche nei casi non ancora debitamente contemplati a livello normativo.

<<*Dice il Gran Kan: Tutto è inutile, se l'ultimo approdo non può essere che la città infernale, ed è là in fondo che, in una spirale sempre più stretta, ci risucchia la corrente.*

E Marco Polo: L'Inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio.>> [16].

[A Santiago e a Kim, che anche per noi hanno camminato insieme nel sentiero dei nidi di ragno]

Ing. Paolo Pieri

---

[1] Malcolm Shepherd Knowles (Livingston, 24 agosto 1913 ? Arkansas, 27 novembre 1997) è stato un educatore statunitense di fama mondiale al quale si fa riferimento in particolar modo quando si parla di "andragogia".

[2] Ivar Oddone (1923-2011) rivestì il ruolo di commissario politico all'interno delle brigate Garibaldi, combattendo durante la Guerra di Liberazione a fianco di Italo Calvino che dedicò all'amico Ivar (il mitico comandante Kim della Resistenza) il suo primo romanzo "Il sentiero dei nidi di ragno", ambientato nell'Appennino ligure.

[3] Ivar Oddone, sempre relativamente alla Dispensa, nell'individuare i quattro gruppi di fattori di rischio ebbe l'intuizione di contraddistinguere ciascuno di loro con un colore, in modo che fosse anche il colore ad aiutare a ricordare il contenuto dei fattori di rischio, perché la sola elencazione di quello che contengono i quattro gruppi di fattori di rischio non era sufficiente.

[4] Tratto da "Per una storia delle lotte per la salute nei luoghi di lavoro" di Diego Alhaique.

[5]

[6] Il personaggio di Sosia, servo di Anfitrione, era usato dal dio Mercurio per prendere le sembianze di altri, allo scopo di creare delle situazioni comiche. Anche le «istruzioni al Sosia» possono produrre delle situazioni ridicole, ma non per questo inutili. Il percorso di costruzione di questo "personaggio simulato" è quello della scala di consapevolezza.

[7] tratto da "Istruzioni al sosia", cap.2 del volume "Portolano di Psicologia" di Ivar Oddone e Alessandra Re, edito da 'Cooperativa Centro di Documentazione', Pistoia, 1994.

[8] Sviluppata da Bandler e Grinder negli anni '70, la PNL (Programmazione Neuro Linguistica) si fonda sull'analisi di come linguaggio, pensiero e comportamento siano interconnessi.

[9] " Sicurezza: la securitas quale effetto del bene comune". Pieri Paolo. PUNTOSICURO del 26 maggio 2021.

[10] "Il potere delle parole e della PNL" Robert Dilts, editore NLP ITALY

[11] Il termine "Sleight of Mouth" deriva da "Sleight of Hand" (gioco di prestigio). Il termine sleight deriva da un'antica parola norvegese che significa "abilità", "destrezza", "scaltrezza".

[12] Immagine tratta da "Il potere delle parole e della PNL" Robert Dilts, editore NLP ITALY

[13] ibidem

[14] ibidem

[15] ibidem

[16] Tratto da "Le città invisibili" di Italo Calvino, Einaudi, 1972.

Licenza Creative Commons