



# La progettazione sociale della sicurezza sui posti di lavoro

di  
**Francesco Zanotti**  
([francesco.zanotti@atmanproject.it](mailto:francesco.zanotti@atmanproject.it))

Versione 1.0  
12 dicembre 2007

## Il coraggio più grande

... è forse davvero quello del cambiamento del proprio pensiero.

E' stata molte volte citata, ma mai abbastanza, una famosissima massima di Einstein: quando un problema sembra insolubile è perché si guarda dalla parte sbagliata!

Noi ci troviamo di fronte ad un **problema apparentemente insolubile**: quello della sicurezza. Ma per risolverlo non ci proviamo neppure a guarda da un'altra parte. Rimaniamo pervicacemente a guardare dalle stesse parti di sempre, anche se sono parti dove lo sguardo non riesce ad essere profondo. Parti che non lasciano intravedere un soluzione definitiva. Sembra quasi che il cambiamento del nostro pensiero sia più minacciante della tragedia degli altri.

Eppure basta davvero distogliere lo sguardo da superficiali convinzioni manageriali e volgerlo verso una **conoscenza più profonda dei fenomeni organizzativi**. E il problema della sicurezza non solo diventa risolvibile, ma apre la strada ad una nuova qualità complessiva della vita organizzativa. Io credo addirittura ad una nuova prospettiva di sviluppo.

## Le direzioni "impossibili".

Sono sostanzialmente sono due le vie che cerchiamo di percorrere per aumentare il livello di sicurezza nei posti di lavoro.

La prima è la **via normativo/sanzionatoria**.

La conoscono tutti: norme precise, controlli puntuali e punizioni esemplari per chi viene scoperto a non applicare le norme. E va bene! E' una via inevitabile. E tutti dicono che in Italia le norme e le sanzioni ci sono. Forse mancano i controlli, ma non è difficile aumentarli.

Tutti sanno, però, che se questa via è assolutamente necessaria, ma non è sufficiente.

Non tutti i comportamenti possono essere normati. Cioè proceduralizzati. La vita organizzativa è fatta di mille comportamenti scelti liberamente. In questi comportamenti "liberi" si annidano rischi rilevanti. Si dice, allora, che è necessaria una "**cultura della sicurezza**". E' necessario diffondere (ecco la seconda via) una forte consapevolezza del rischio, in modo che possa essere evitato. Ed una forte motivazione alla prudenza.

## Il guardare verso una illusione

Ma **come si promuove una cultura della sicurezza?**

La via sembra evidente ed obbligata: la comunicazione. Oppure la formazione che, però, sempre comunicazione è!

Più precisamente, si fa in modo che qualcuno "esperto" comunichi all'inclito volgo quali siano i valori ed i modelli di comportamento "virtuosi", cioè capaci di evirare i rischi e costruire sicurezza.

In sostanza, si è convinti che per aumentare la sicurezza (attivare comportamenti di sicurezza) occorre aumentare la qualità e la quantità della comunicazione. Ecco credo che questa sia una illusione pericolosa.

## La forza dei fatti

Sperimentalmente si verifica che la comunicazione non genera l'attuazione dei modelli comportamentali suggeriti. Ma genera un parlare, discutere sulla comunicazione. E mille tentazioni trasgressive. Detto diversamente, indicare valori e comportamenti ideali da parte dell'autorità significa stimolare un dibattito su quei valori e quei comportamenti e, quasi, spingere alla trasgressione. Più questa comunicazione direttiva è forte e precisa, più il parlare ed il trasgredire i suoi precetti diventano tentazioni irresistibili.

## Incuria e incompetenza

Galileo è passato invano. Se i fatti non si adeguano ad una teoria, come si dice, tanto peggio per i fatti!

Se la comunicazione non genera nuovi modelli comportamentali nessuno pensa che la comunicazione non sia uno strumento efficace. Si cerca altrove. E si immagina che sia colpa di chi riceve la comunicazione che è distratto, svogliato, disattento ...

Così si aggiunge alla comunicazione colpevolizzazione, peggiorando il quadro complessivo.

## Il coraggio di approfondire

Un altro segno dei nostri tempi disperati è il **disperato rifiuto ad approfondire**.

E' come una nuova moda: tutti cercano solo "mezza paginetta" dove si presentano soluzioni "concrete".

Stupidaggine, paura della fatica, irresponsabilità sociale.

Se stiamo sperimentando che una strategia non funziona, come non funziona la convinzione che i comportamenti possono essere determinati dalla comunicazione, e vogliamo davvero trovarne un'altra strategia, dobbiamo fermarci a riflettere sui rapporti tra uomo ed organizzazione perché quelli che abbiamo in testa sono sbagliati.

Allora facciamo un po' di teoria.

Le esigenze fondamentali delle persone (esseri sociali) sono due. La **prima** è quella di auto realizzarsi. La **seconda** è quella di costruirsi un contesto sociale dove questa auto realizzazione possa avvenire.

In una impresa queste esigenze vengono affrontate in un modo che è insoddisfacente sia per l'impresa che per le persone.

La "direzione" progetta una organizzazione formale (procedure, sistemi, premi etc.) e la comunica (rende visibile) direttivamente agli operatori. Cerca anche di comunicare modelli comportamentali e il contesto valoriale nel quale questa organizzazione acquista di senso.

Questa comunicazione, però, non contiene indicazioni prescrittive complete. Le persone devono compiere scelte autonome di comportamenti.

Più dettagliatamente, le prescrizioni possono essere seguite mentre le indicazioni valoriali e i modelli comportamentali attivano interpretazioni diverse da persona a persona ed un dibattito, non esplicitamente riconosciuto come tale, per decidere insieme come metterli in pratica.

Detto diversamente, **i comportamenti sono sostanzialmente auto determinati socialmente.**

Usando un altro linguaggio, possiamo dire che una organizzazione costruisce la sua cultura "reale", quella che genera i comportamenti, autonomamente e dal basso.

Ora questo processo di autodeterminazione dei comportamenti avviene "spontaneamente" e disordinatamente. Passa da conflitti e incomprensioni e produce risultati insoddisfacenti. Ma è anche preziosissimo perché è la partecipazione a questo dibattito **che permette l'auto realizzazione sociale delle persone e il loro costituirsi in gruppi (o comunità).**

Ecco, abbiamo già finito la teoria.

Essa ci permette di guardare in modo nuovo al problema della sicurezza.

**E' evidente perché la comunicazione genera altra comunicazione:** perché essa non è completamente prescrittiva e, per agire, è quindi necessario interpretarla e completarla.

**E' evidente perché il tentare di "completare" direttivamente la comunicazione genera trasgressione.**

Infatti se una comunicazione incompleta lascia spazi di auto realizzazione, una comunicazione completa no! Ma le persone non riescono a non auto realizzarsi ed allora, se non posso farlo decidendo i propri comportamenti, devono farlo in altro modi devono farlo nei modi.

Quelli più comuni sono due. Il primo è la trasgressione "pratica" delle regole. Ad esempio, l'elmetto che viene messo solo quando arrivano i controlli, interni o esterni che siano. Il secondo è la contestazione delle regole, fino ad arrivare a dare a questa contestazione qualche significato politico anti-sistema.

Questa stessa teoria ci permette non solo di capire, ma suggerisce anche come si può agire.

## Una proposta

Se non si possono prescrivere i comportamenti perché questi sono determinati socialmente, se non è neanche desiderabile farlo perché se no si scatenerebbe trasgressione, allora cosa fare?.

Sostanzialmente si può fare in modo che i processi di autodeterminazione dei comportamenti siano gestiti in modo molto più efficiente ed efficace.

Diciamo che già molti guardano in questa direzione. L'uso di parole come partecipazione, condivisione, responsabilizzazione, coinvolgimento lo indicano.

Ma si rischia di farlo solo in modo romantico e così queste parole rischiano di essere solo l'ennesima retorica.

Occorre, invece, comprendere come avvengono i fenomeni di interpretazione, come si sviluppa un dialogo sociale, in che modo si può far sì che sia efficiente e fecondo.

Noi abbiamo sviluppato una comprensione profonda di questi fenomeni e sviluppato una **metodologia di progettazione "sociale" della sicurezza** che consideriamo l'unica via possibile per generare una cultura e comportamenti di sicurezza.

Essa naturalmente sfrutta tutte le potenzialità delle Web Technologies che sono gli unici strumenti che permettono di avviare processi di progettazione sociali in comunità numerose e territorialmente disperse.

## Una visione del mondo alternativa

Non siamo maghi o geni.

I risultati che abbiamo ottenuto derivano da una scelta molto semplice e profonda. Abbiamo sostituito la visione "meccanicistica" del mondo (che è quella che ispira la convinzione che la comunicazione direttiva può e deve generare comportamenti) con una **nuova visione del mondo** che si richiama alla metafora della complessità. Essa ci ha permesso, attraverso uno sforzo di ricerca e di sperimentazione, di capire la natura emergente e contestuale della cultura e dei comportamenti. E permette di trovare le modalità di gestire questo emergere contestuale.

## Ma non solo sicurezza

Questa "sostituzione" ci ha portato anche a riflettere sulla natura ologrammatica del problema della sicurezza.

In realtà anche tutti gli altri problemi che affliggono la nostra società sono strutturalmente simili.

Tutti i sistemi umani (dall'impresa ad ogni altra organizzazione complessa) si sviluppano attraverso processi emergenti e contestuali. Noi vogliamo gestirli con direttività ideologica. Non solo non ci riusciremmo mai, ma diffonderemo sempre di più, in tutti i sistemi umani, quei comportamenti trasgressivi che, insieme, si chiamano rivoluzione.

Allora necessario che la "direzione" (il management) dei sistemi umani cambi radicalmente e diventi il guidare processi di costruzione sociale.