

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6182 di Mercoledì 28 ottobre 2026

Analisi Transazionale e sicurezza: dalla prescrizione al comportamento sicuro

Riflessioni su analisi transazionale e sicurezza sul lavoro. Un modello operativo per formazione, vigilanza del preposto, gestione delle non conformità e analisi dei near miss. A cura di Alessandro Moscatelli.

È sempre interessante ospitare riflessioni sullo spazio o, spesso, sull'eccessiva distanza che ci può essere nei luoghi di lavoro tra le prescrizioni formali e i comportamenti reali. Una misura di prevenzione può essere tecnicamente corretta, ma la qualità delle interazioni attraverso cui viene presentata, applicata, verificata e corretta può incidere sulla sua effettiva attuazione.

Per parlarne ospitiamo un contributo di un nostro lettore - Alessandro Moscatelli, RSPP, formatore e consulente in materia di salute e sicurezza sul lavoro ? dal titolo "Analisi Transazionale e sicurezza sul lavoro: dalla prescrizione al comportamento sicuro" che, come indica il titolo, presenta l'Analisi Transazionale come possibile chiave di lettura delle comunicazioni professionali.

Pubblicità

Analisi Transazionale e sicurezza sul lavoro: dalla prescrizione al comportamento sicuro

Perché una misura di sicurezza tecnicamente corretta non sempre diventa un comportamento sicuro? Il contributo propone l'Analisi Transazionale come chiave di lettura delle comunicazioni che accompagnano formazione, vigilanza del preposto, gestione delle non conformità e near miss. L'obiettivo non è sostituire regole, responsabilità e controllo, ma individuare modalità comunicative capaci di rendere più efficace la loro applicazione nella realtà operativa.

Quando una misura corretta non diventa un comportamento sicuro

Un sistema di prevenzione può essere formalmente completo e, nello stesso tempo, incontrare difficoltà nella realtà operativa.

Una procedura può essere tecnicamente corretta, ma non pienamente compresa. Un dispositivo di protezione può essere disponibile, ma non utilizzato correttamente. Un lavoratore può conoscere una regola senza saperla applicare in una condizione anomala. Un near miss può verificarsi senza essere segnalato. Un preposto può correggere un comportamento pericoloso senza riuscire a prevenirne il ripetersi.

Anche la formazione può risultare regolarmente effettuata e documentata senza produrre una modificazione osservabile delle condotte di lavoro.

In queste situazioni non è sufficiente concludere che "manca la cultura della sicurezza" o che "i lavoratori devono essere più responsabili". È necessario analizzare quali condizioni tecniche, organizzative, formative e comunicative separino la misura prevista dal comportamento concretamente adottato.

Il D.Lgs. 81/2008 definisce obblighi precisi per il datore di lavoro, i dirigenti, i preposti e i lavoratori. Il preposto deve sovrintendere e vigilare sull'osservanza delle disposizioni aziendali, intervenire sui comportamenti non conformi e, nei casi previsti, interrompere l'attività. Il lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti, conformemente alla formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro.[1]

Le disposizioni di sicurezza non sono quindi oggetto di libera negoziazione. Il modo in cui vengono comunicate, tuttavia, può incidere sulla loro comprensione, sulla disponibilità a segnalare le difficoltà e sulla possibilità di ottenere un'applicazione stabile.

Dire a un lavoratore che una determinata condotta è vietata può essere necessario. Spiegare quale rischio viene controllato, verificare se la misura sia concretamente applicabile e analizzare le ragioni di un eventuale scostamento permette però di andare oltre l'obbedienza momentanea.

È in questo spazio, compreso tra la prescrizione formale e il comportamento reale, che l'Analisi Transazionale può offrire un contributo.

Che cosa significa responsabilizzare il lavoratore

Il termine "responsabilizzazione" ricorre frequentemente nel linguaggio della prevenzione, ma può diventare ambiguo se non viene tradotto in capacità e comportamenti osservabili.

Nel presente articolo, per **responsabilizzazione del lavoratore** si intende la capacità di:

- comprendere il rischio connesso alla propria attività;
- applicare correttamente le misure di prevenzione e protezione;
- riconoscere condizioni anomale o potenzialmente pericolose;
- non avviare o interrompere un'attività quando mancano le condizioni di sicurezza;
- chiedere chiarimenti quando un'istruzione non è comprensibile o applicabile;

- segnalare tempestivamente anomalie, situazioni pericolose e near miss;
- collaborare all'individuazione delle azioni correttive;
- mantenere comportamenti sicuri anche in assenza di un controllo diretto.

La responsabilizzazione non consiste quindi nel trasferire sul lavoratore obblighi che appartengono al datore di lavoro, ai dirigenti o ai preposti.

Un lavoratore può agire consapevolmente soltanto se l'organizzazione ha predisposto condizioni adeguate: una corretta valutazione dei rischi, attrezzature idonee, procedure applicabili, informazione, formazione, addestramento, dispositivi di protezione disponibili e una vigilanza effettiva.

La responsabilizzazione non sostituisce il controllo. Rappresenta uno dei risultati che un sistema di prevenzione maturo dovrebbe perseguire: la persona non rispetta una misura soltanto perché osservata, ma perché ne comprende la funzione, sa riconoscere quando deve essere applicata ed è in grado di reagire alle anomalie.

Questa impostazione trova un collegamento con il nuovo [Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025](#), che distingue la verifica dell'apprendimento dalla verifica dell'efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa.[2]

Superare una prova al termine di un corso dimostra, entro determinati limiti, l'acquisizione di conoscenze o abilità. Verificare l'efficacia della formazione significa invece osservare se tali conoscenze e abilità siano effettivamente trasferite nell'attività lavorativa.

L'Analisi Transazionale come chiave di lettura

L'Analisi Transazionale, comunemente indicata con l'acronimo AT, è una teoria della personalità e della comunicazione sviluppata dallo psichiatra Eric Berne.

Uno dei suoi concetti centrali è costituito dagli **Stati dell'Io**, descritti come sistemi coerenti di pensieri, emozioni e comportamenti attraverso i quali le persone interpretano la realtà e interagiscono con gli altri. Gli scambi comunicativi tra due persone vengono definiti "transazioni".[3][4]

L'impiego di questi concetti nei contesti di lavoro richiede, tuttavia, una delimitazione rigorosa.

Nel presente articolo gli Stati dell'Io sono utilizzati esclusivamente come modello interpretativo della comunicazione osservabile e non come descrizione clinica, diagnosi psicologica o classificazione stabile della persona.

L'obiettivo non è stabilire "come è fatto" un lavoratore, un preposto o un dirigente. Si intende invece osservare:

- come viene formulato un determinato messaggio;
- quale risposta tende a sollecitare;
- se lo scambio risulta adeguato alla situazione;
- se favorisce o ostacola la gestione della sicurezza.

Sarebbe quindi improprio affermare che una persona "è un Genitore Critico" oppure "è un Bambino Ribelle". È più corretto osservare che, in una specifica situazione, una comunicazione ha assunto caratteristiche normative, protettive, svalutanti, difensive o oppositive.

L'oggetto dell'analisi resta l'interazione professionale concreta, non l'identità psicologica dell'interlocutore.

Genitore, Adulto e Bambino

Berne individua tre principali Stati dell'Io: Genitore, Adulto e Bambino.

Lo Stato dell'Io Genitore

Comprende regole, valori, criteri, giudizi e modalità di accudimento interiorizzati attraverso le figure significative e il contesto sociale.

Nelle successive elaborazioni funzionali dell'Analisi Transazionale si distingue, tra l'altro, tra:

- una funzione **normativa**, che stabilisce regole, limiti e criteri di comportamento;
- una funzione **affettiva**, che sostiene, protegge, accompagna e rassicura.

Lo Stato dell'Io Adulto

È orientato all'analisi delle informazioni disponibili, alla verifica dei fatti, alla valutazione delle alternative e alla soluzione dei problemi nella situazione presente.

Lo Stato dell'Io Bambino

Comprende emozioni, bisogni, impulsi e modalità di adattamento sviluppate attraverso le esperienze precedenti.

Nella lettura funzionale può manifestarsi attraverso spontaneità e creatività, ma anche mediante adattamento, dipendenza, difesa o opposizione.

Sarebbe riduttivo attribuire automaticamente un valore positivo all'Adulto e negativo al Genitore o al Bambino.

In un'emergenza può essere indispensabile una comunicazione direttiva. Durante l'affiancamento di un lavoratore inesperto può risultare appropriata una modalità protettiva. La creatività può contribuire all'individuazione di soluzioni tecniche e organizzative nuove.

La questione non è stabilire quale Stato dell'Io sia "buono", ma verificare se la modalità comunicativa impiegata sia:

- adeguata alla situazione;
- proporzionata al rischio;
- coerente con ruoli e responsabilità;
- capace di produrre una risposta funzionale;
- utile a prevenire il ripetersi della condizione pericolosa.

Il preposto: prima fermare il pericolo, poi analizzarne le cause

Consideriamo un preposto che rilevi la rimozione di una protezione durante l'utilizzo di un'attrezzatura.

Una comunicazione appropriata può essere:

«Interrompi immediatamente l'attività. In questa condizione non è consentito proseguire. La protezione deve essere ripristinata prima della ripresa del lavoro».

Il messaggio esercita una funzione normativa. In presenza di un pericolo attuale, la priorità è interrompere il comportamento e ripristinare la sicurezza. Non è quello il momento per avviare una discussione articolata sulle cause.

Una volta controllato il pericolo, il preposto può aggiungere:

«Adesso ricostruiamo perché la protezione è stata rimossa e che cosa dobbiamo modificare affinché la situazione non si ripeta».

La comunicazione si sposta così verso un'analisi basata sui fatti.

Diversa sarebbe una formulazione come:

«Sei sempre il solito. Non capisci mai niente».

In questo caso il messaggio non descrive il comportamento osservato, ma formula un giudizio globale sulla persona. La risposta potrebbe diventare difensiva o oppositiva:

«Lo fanno tutti».

«Non era mai successo niente».

«Con quella protezione non si riesce a lavorare».

«Ce l'avete sempre con me».

L'intervento potrebbe ottenere l'immediato ripristino della protezione, ma non far emergere le condizioni che hanno favorito la deviazione:

- un riparo scomodo o malfunzionante;
- una procedura difficilmente applicabile;
- tempi operativi incompatibili con la modalità prescritta;
- istruzioni contraddittorie;
- addestramento insufficiente;
- una prassi non sicura tollerata nel tempo;
- una violazione consapevole di una regola conosciuta e applicabile.

Queste situazioni richiedono risposte differenti. Per questo la comunicazione dovrebbe distinguere tre momenti:

1. **correzione immediata della condizione pericolosa;**
2. **analisi delle cause e degli ostacoli;**
3. **definizione e verifica delle azioni correttive.**

L'applicazione dell'Analisi Transazionale non attenua il ruolo del preposto, che resta titolare degli obblighi di sorveglianza, vigilanza e intervento previsti dall'art. 19 del D.Lgs. 81/2008. Quando rileva un comportamento non conforme o una situazione pericolosa deve agire tempestivamente nell'ambito delle proprie attribuzioni e competenze.[1]

Nel presente contributo, una transazione Adulto-Adulto indica uno scambio orientato ai fatti, al problema presente e alla ricerca delle condizioni che lo hanno determinato; non implica simmetria di ruoli, responsabilità o poteri organizzativi. Esercitare l'autorità senza trasformare la correzione in una svalutazione personale consente di unire chiarezza della regola e qualità del confronto.

Formazione e briefing: spiegare la funzione della regola

Nei corsi e nei briefing operativi è frequente una comunicazione esclusivamente prescrittiva:

«È vietato e basta».

«Dovete fare così perché lo dice la procedura».

«Non fate domande e attenetevi alle istruzioni».

In determinate circostanze un'indicazione sintetica può essere necessaria. Quando però l'intero processo formativo si riduce alla trasmissione di divieti e obblighi, il lavoratore può non comprendere:

- quale rischio venga controllato;
- quale barriera preventiva sia attivata dalla procedura;
- quali possano essere le conseguenze della deviazione;
- come comportarsi in presenza di condizioni anomale;
- che cosa fare quando la procedura non risulta materialmente applicabile.

Una comunicazione orientata all'Adulto non elimina la regola e non la rende negoziabile. La collega al rischio, alle condizioni operative e alle decisioni che il lavoratore dovrà assumere nella realtà.

Durante un briefing relativo alla messa in sicurezza di una macchina, per esempio, non è sufficiente elencare le fasi della procedura. Occorre chiarire:

- quali fonti di energia devono essere isolate;
- quali rischi residui possono permanere;
- chi è autorizzato a intervenire;
- come viene impedita una riattivazione imprevista;
- quali verifiche devono precedere la ripresa dell'attività.

Il formatore può quindi proporre domande concrete:

«Che cosa potrebbe accadere se la macchina venisse riattivata durante l'intervento?»

«Quale passaggio della procedura impedisce questo evento?»

«Quali difficoltà applicative possono presentarsi nel nostro reparto?»

«Come dobbiamo comportarci se il punto di isolamento non è accessibile?»

Queste domande non trasformano la procedura in una scelta facoltativa. Servono a verificarne la comprensione e a far emergere eventuali differenze tra il lavoro previsto e quello concretamente svolto.

La formazione diventa così uno spazio di apprendimento e analisi, non una semplice trasmissione unidirezionale di prescrizioni.

Feedback: descrivere i fatti, non giudicare la persona

Un feedback efficace dovrebbe riferirsi a comportamenti e condizioni osservabili, non alla presunta identità della persona.

Confrontiamo due formulazioni.

Giudizio sulla persona

«Sei sempre distratto e non stai mai attento».

La frase generalizza il giudizio sulla persona e non chiarisce quale comportamento sia stato osservato, quale rischio abbia prodotto, quale azione sia richiesta e che cosa debba essere modificato.

Descrizione del fatto

«Durante il travaso non sono stati utilizzati i guanti di protezione individuati dalla valutazione del rischio e dalle indicazioni applicabili. L'attività deve essere interrotta e potrà riprendere soltanto dopo il ripristino della protezione prevista. Verifichiamo inoltre se i guanti sono idonei, disponibili e facilmente accessibili».

Questa formulazione distingue il fatto osservato, la misura di sicurezza interessata, l'azione immediata richiesta e la successiva verifica delle cause e degli ostacoli. Il messaggio non è meno rigoroso: è più preciso.

Una comunicazione basata sui fatti aiuta inoltre a distinguere tra mancata conoscenza o comprensione della procedura, indisponibilità di attrezzature o DPI, indicazioni contrastanti, prassi non sicure tollerate nel tempo e violazioni consapevoli di regole conosciute e applicabili.

Le risposte organizzative non possono essere identiche. A seconda delle cause potranno essere necessari formazione, addestramento, affiancamento, modifica tecnica, revisione della procedura, maggiore disponibilità dei DPI, intensificazione della vigilanza, richiamo formale o intervento disciplinare.

L'analisi delle condizioni organizzative non elimina la responsabilità individuale. Permette di valutarla all'interno di una ricostruzione più completa.

Near miss: il quadro normativo in evoluzione

I near miss, o mancati infortuni, sono eventi verificatisi durante il lavoro che non hanno prodotto un danno, pur avendo avuto il potenziale per determinarlo.

La loro raccolta e analisi consentono di individuare condizioni pericolose, criticità organizzative e fattori causali prima che si verifichi un infortunio. La segnalazione acquista valore quando avvia una ricostruzione dell'evento, l'analisi delle cause, la definizione delle azioni correttive e la verifica della loro efficacia.

L'INAIL ha sviluppato metodologie e strumenti dedicati alla gestione dei mancati infortuni, tra i quali il progetto Condivido, fondato sull'analisi strutturata dei fattori causali e sulla condivisione delle conoscenze prodotte dagli eventi.[5][6]

Il tema ha assunto anche una specifica rilevanza normativa.

L'art. 15 del D.L. 31 ottobre 2025, n. 159, convertito con modificazioni dalla legge 29 dicembre 2025, n. 198, prevede l'adozione di linee guida per l'identificazione, il tracciamento e l'analisi dei mancati infortuni da parte delle imprese con più di quindici dipendenti e demanda a un decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali la definizione delle modalità di comunicazione dei dati aggregati sugli eventi segnalati, delle azioni correttive o preventive intraprese e dei criteri utili alla predisposizione del rapporto nazionale annuale.[7]

Il termine previsto per l'adozione delle linee guida era il 30 aprile 2026. Alla data di chiusura del presente contributo, 27 agosto 2026, nelle fonti istituzionali consultate non risultano definitivamente adottate né le linee guida previste dall'art. 15 né il decreto ministeriale relativo alle modalità di comunicazione dei dati. Nel monitoraggio relativo al II trimestre 2026 il Ministero del lavoro indica ancora, tra le direttrici di azione per il prossimo futuro, il completamento dell'attuazione del D.L. 159/2025.[8]

Non sarebbe pertanto corretto descrivere la trasmissione dei dati aggregati come un adempimento già pienamente operativo secondo modalità attuative definite. La disposizione segna tuttavia un passaggio significativo: la gestione strutturata dei near miss è entrata espressamente nel percorso normativo della prevenzione.

In attesa del completamento della disciplina attuativa, restano disponibili le metodologie già elaborate dall'INAIL, tra cui il modello Condivido, utilizzabili dalle imprese per strutturare la rilevazione e l'analisi degli eventi senza confonderle con le future disposizioni attuative.[5][6]

La risposta dell'organizzazione condiziona la segnalazione

La qualità di un sistema di gestione dei near miss dipende anche dalla risposta fornita a chi segnala.

Se la prima domanda è:

«Chi è stato?»

il lavoratore può interpretare la raccolta delle informazioni come una ricerca immediata del colpevole.

Se invece si domanda:

«Che cosa è accaduto e quali condizioni hanno reso possibile l'evento?»

il confronto viene inizialmente orientato verso la ricostruzione dei fatti.

Ciò non significa escludere l'accertamento delle responsabilità. In presenza di comportamenti intenzionali, omissioni o violazioni consapevoli, l'organizzazione deve adottare gli interventi necessari.

Significa evitare che l'indagine inizi da una conclusione già formulata e che la ricerca della colpa impedisca di rilevare cause tecniche, organizzative, procedurali o formative.

Un sistema di segnalazione credibile dovrebbe chiarire almeno:

- quali eventi e situazioni pericolose devono essere segnalati;
- quali soggetti possono effettuare la segnalazione;
- chi prende in carico e analizza le informazioni;
- come vengono definite le azioni correttive e preventive;
- quale riscontro viene fornito al segnalante;
- come viene verificata l'efficacia degli interventi adottati.

Se le segnalazioni non producono risposte visibili oppure determinano soltanto rimproveri, il sistema perde rapidamente credibilità.

La comunicazione non sostituisce l'analisi tecnica, ma condiziona la possibilità di acquisire informazioni complete e attendibili.

Analizzare un incidente senza anticipare le conclusioni

Durante un'indagine successiva a un infortunio o a un near miss, il modo di formulare le domande può influenzare la qualità delle informazioni raccolte.

Domande come:

«Perché hai commesso questo errore?»

«Come hai potuto non accorgertene?»

«Chi ti ha autorizzato a fare una cosa del genere?»

contengono già una valutazione implicita.

L'interlocutore può cercare di difendersi, ridurre il proprio coinvolgimento o ricostruire i fatti in modo funzionale alla propria tutela.

Domande maggiormente orientate alla ricostruzione possono essere:

«Puoi descrivere la sequenza delle operazioni dall'inizio?»

«Quali informazioni avevi in quel momento?»

«Quali attrezzature erano disponibili?»

«La situazione era diversa dal normale?»

«Avevi ricevuto istruzioni specifiche?»

«La procedura era applicabile nelle condizioni presenti?»

«Quali segnali avevi osservato prima dell'evento?»

L'obiettivo è ricostruire:

- la sequenza degli eventi;
- il contesto operativo;
- le informazioni disponibili;
- le decisioni assunte;
- i vincoli e le pressioni presenti;
- le condizioni tecniche e organizzative;
- le eventuali deviazioni;
- le barriere che non hanno funzionato.

Solo dopo questa ricostruzione è possibile valutare con maggiore attendibilità cause e responsabilità.

Una matrice per riformulare la comunicazione HSE

Situazione	Formulazione disfunzionale	Possibile effetto	Riformulazione operativa
DPI non utilizzato	«Sei sempre il solito»	Difesa, passività o opposizione	«Il DPI previsto non è stato utilizzato. Interrompiamo l'attività, ripristiniamo la protezione e verifichiamo che cosa ne ha ostacolato l'impiego»
Procedura non rispettata	«Si fa così perché lo dico io»	Obbedienza legata alla presenza del controllo	«Questa fase serve a controllare uno specifico rischio. La procedura deve essere applicata; verifichiamo anche se esistono difficoltà operative da risolvere»
Segnalazione di un <u>near miss</u>	«Chi ha sbagliato?»	Reticenza e giustificazioni	«Ricostruiamo l'evento, le condizioni presenti e le barriere che non hanno funzionato»
Condizione di pericolo	«Cerca di stare più attento»	Indicazione generica e insufficiente	«L'attività deve essere interrotta perché manca questa condizione di sicurezza. Potrà riprendere soltanto dopo il ripristino»

Un metodo operativo in cinque passaggi

I principi descritti possono essere tradotti in una sequenza utilizzabile da preposti, formatori e figure HSE.

1. Descrivere il fatto

La comunicazione deve partire da un elemento concreto e osservabile:

«La protezione è stata rimossa».

«Il carico è stato movimentato fuori dal percorso previsto».

«Il controllo preliminare non è stato eseguito».

Sono da evitare generalizzazioni come "sempre", "mai", "ogni volta" e giudizi sulla personalità.

2. Esplicitare il rischio

Il comportamento deve essere collegato alla possibile conseguenza:

«In questa condizione esiste il rischio di contatto con l'organo in movimento».

La regola acquista significato quando viene associata alla funzione preventiva che svolge.

3. Indicare l'azione immediata

Quando necessario, il messaggio deve essere inequivocabile:

«Interrompiamo l'attività e ripristiniamo la protezione prima di proseguire».

La ricerca delle cause non deve ritardare la messa in sicurezza.

4. Esplorare gli ostacoli

Una volta controllato il pericolo, si può chiedere:

«Che cosa ha reso difficile applicare la procedura?»

«L'attrezzatura prevista era disponibile?»

«Avevi ricevuto indicazioni diverse?»

«Questa modalità viene abitualmente tollerata?»

«La misura è concretamente applicabile nelle condizioni attuali?»

La domanda non elimina la responsabilità individuale. Estende l'analisi alle condizioni del sistema.

5. Definire e verificare l'azione correttiva

Il confronto deve concludersi con una decisione concreta:

- ripristino tecnico;
- revisione della procedura;
- sostituzione o migliore disponibilità del DPI;
- formazione o addestramento;
- affiancamento;
- rafforzamento della vigilanza;
- richiamo formale;
- intervento disciplinare;
- verifica successiva dell'efficacia.

Senza quest'ultimo passaggio, la comunicazione rischia di rimanere un episodio isolato.

Integrare il modello nei processi aziendali

L'Analisi Transazionale può essere utilizzata nei processi HSE senza trasformarla in uno strumento diagnostico.

Formazione dei preposti

Le attività formative possono includere esercitazioni sulla gestione dei comportamenti non conformi, distinguendo tra disposizione immediata, feedback, analisi delle cause, addestramento, escalation organizzativa ed eventuale intervento disciplinare.

Briefing e toolbox meeting

All'illustrazione delle procedure possono essere affiancate domande che colleghino la misura al rischio e alle condizioni operative reali.

Segnalazione dei near miss

I moduli possono raccogliere, oltre alla descrizione dell'evento, le condizioni presenti, le attrezzature utilizzate, le istruzioni ricevute, i fattori organizzativi, le barriere mancanti o inefficaci e le proposte del segnalante.

Indagini interne

Le interviste dovrebbero partire dalla ricostruzione cronologica dei fatti, rinviando giudizi e attribuzioni di responsabilità alla fase successiva.

Verifica dell'efficacia della formazione

L'osservazione sul lavoro può verificare la comprensione del rischio, la corretta applicazione della procedura, l'uso appropriato di attrezzature e DPI, la capacità di riconoscere le anomalie e reagire alle condizioni impreviste, nonché la disponibilità a segnalare situazioni pericolose.

Audit e sopralluoghi

Oltre alle condizioni tecniche, può essere osservata la qualità degli interventi dei preposti, considerando tempestività, chiarezza, specificità, coerenza con le procedure, capacità di analizzare le cause, documentazione dell'intervento e verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.

Limiti e cautele

L'Analisi Transazionale deve essere utilizzata con cautela nei contesti organizzativi.

Gli Stati dell'Io non descrivono definitivamente la personalità delle persone e non autorizzano RSPP, formatori, dirigenti o preposti a formulare valutazioni psicologiche sui lavoratori. Espressioni come «quel lavoratore è un Bambino Ribelle» o «quel preposto è un Genitore Critico» trasformano un modello dinamico di lettura della comunicazione in un'etichetta personale.

È più corretto descrivere ciò che è osservabile: un richiamo formulato attraverso un giudizio generale sulla persona, una risposta difensiva che ostacola la ricostruzione delle cause o una comunicazione che interrompe il comportamento senza far emergere le difficoltà applicative.

L'impiego dell'AT in ambito HSE deve rimanere circoscritto all'analisi delle interazioni professionali, alla progettazione della comunicazione e alla riformulazione dei messaggi.

Non può sostituire la valutazione dei rischi, le misure tecniche e organizzative, la definizione di ruoli e responsabilità, la formazione e l'addestramento, la vigilanza, l'esercizio del potere direttivo e disciplinare, l'interruzione delle attività pericolose o le competenze proprie delle professioni psicologiche e psicoterapeutiche.

Una buona comunicazione non rende sicuro un processo tecnicamente inadeguato. Può però aiutare l'organizzazione a riconoscere le criticità, raccogliere informazioni più attendibili e rendere concretamente applicabili le misure individuate.

Conclusioni

La cultura della sicurezza si manifesta nelle procedure, nelle attrezzature e nei sistemi di controllo, ma anche nelle conversazioni quotidiane: nel modo in cui un preposto corregge un comportamento, un formatore risponde a una domanda, una segnalazione viene accolta o un lavoratore viene intervistato dopo un evento.

L'Analisi Transazionale offre una chiave di lettura utile per riconoscere quando la comunicazione favorisce comprensione, autonomia operativa e segnalazione delle anomalie e quando, invece, genera dipendenza, **reazioni difensive**, opposizione o silenzio.

L'obiettivo non è sostituire la comunicazione normativa con una comunicazione sempre morbida o consensuale. Nella sicurezza esistono regole non negoziabili, responsabilità precise e situazioni nelle quali è necessario impartire disposizioni immediate.

La sfida consiste nell'unire fermezza e razionalità, autorità e ascolto, prescrizione e analisi.

Una comunicazione adulta non rinuncia alla regola. La rende comprensibile, applicabile e verificabile.

È nel passaggio dall'adesione dipendente dal controllo alla capacità di riconoscere e gestire correttamente il rischio che la comunicazione può diventare una componente effettiva del sistema di prevenzione.

Alessandro Moscatelli

RSPP, formatore e consulente in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Note e riferimenti

[1] Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e successive modificazioni, in particolare artt. 19, 20, 36 e 37.

[2] Accordo, ai sensi dell'art. 37, comma 2, del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, Rep. atti n. 59/CSR del 17 aprile 2025, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Serie generale, n. 119 del 24 maggio 2025.

[3] Berne E., *Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry*, Grove Press, New York, 1961.

[4] International Transactional Analysis Association, *Key Concepts in Transactional Analysis*, pagina istituzionale ITAA.

[5] INAIL, *Condivido: un approccio integrato in reti collaborative per lo sviluppo delle conoscenze sui near miss (mancati infortuni)*, INAIL, 2025.

[6] Guglielmi A., Pellicci M., de Merich D., *Metodologia di analisi dei near miss (mancati infortuni) e delle situazioni pericolose. Linee guida e istruzione operativa*, INAIL-DIMEILA, edizione novembre 2025.

[7] Decreto-legge 31 ottobre 2025, n. 159, art. 15, convertito con modificazioni dalla legge 29 dicembre 2025, n. 198, recante misure per il rafforzamento della cultura della prevenzione e il tracciamento dei mancati infortuni.

[8] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Piano integrato per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro anno 2026, Monitoraggio II trimestre 2026, consultato il 27 agosto 2026.



Licenza Creative Commons

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it