PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5833 di Giovedì 17 aprile 2025

Il ruolo del feedback nella cultura della sicurezza

La sicurezza sul lavoro non dipende solo dalle norme, ma dalla cultura organizzativa, dai comportamenti e dalle relazioni. Il feedback è uno strumento utile a migliorare la prevenzione e aumentare il benessere dei lavoratori.

La sicurezza sul lavoro non è mai solo una questione di norme e procedure, ma è direttamente influenzata dalla cultura organizzativa, dai comportamenti quotidiani e dalle relazioni interpersonali. Questi tre elementi hanno un potente ? seppur spesso sottovalutato ? elemento in comune: il feedback.

Questo insieme di osservazioni, suggerimenti e riconoscimenti rappresenta uno strumento potentissimo per rafforzare l'apprendimento, i comportamenti sicuri, prevenire incidenti, migliorare le prestazioni e aumentare, più in generale, il benessere dei lavoratori.

Il termine identifica chiaramente la propria funzione: la traduzione dall'inglese, infatti, suona come "nutrire indietro". Il feedback dovrebbe essere quindi un'informazione che ritorna a noi, in grado di arricchire e orientare al miglioramento, e non un sinonimo di critica, o addirittura di rimprovero. Dopotutto, una delle sue caratteristiche fondamentali riguarda il fatto di non fare mai riferimento alla persona e al suo "*essere*", ma solo ai suoi comportamenti.

Il feedback, infatti, quando ben strutturato e utilizzato correttamente, funziona anche come riconoscimento, incoraggiamento, scambio di idee e dialogo, contribuendo a creare un circolo virtuoso: aumenta la consapevolezza, valorizza l'impegno e promuove un cambiamento culturale profondo. Ed è proprio attraverso questi scambi che si rafforzano comportamenti sicuri, si migliorano le prestazioni e si crea un clima di fiducia.

Pubblicità

La letteratura scientifica evidenzia la presenza di diversi tipi di feedback, tutte efficaci se inserite in un contesto di fiducia e ascolto: che sia verbale, scritto o simbolico, la sua capacità di aumentare significativamente le pratiche sicure risulta immediata. Alcuni studi evidenziano che, dopo il termine di programmi strutturati volti a rafforzare l'uso del feedback nella gestione della sicurezza, i comportamenti sicuri e l'utilizzo sistematico di questo strumento si mantengono nel tempo, segno che il cambiamento non è solo comportamentale, ma riflette anche una trasformazione nella cultura organizzativa.

Particolarmente interessante è il concetto di feedback auto-iniziato, ovvero la ricerca proattiva di informazioni sulle proprie

prestazioni. Quando i lavoratori chiedono attivamente un parere sulle proprie attività, comprendono meglio come funzionano determinati processi e riducono gli errori, dimostrando un livello di consapevolezza e responsabilità che può davvero fare la differenza per la sicurezza sul lavoro.

A questo punto si potrebbe pensare che mettere in atto un sistema di feedback sia semplice e immediato, ma ci sono alcuni elementi che ne rendono la sua implementazione più fluida.

Partendo dalle caratteristiche individuali, recenti studi (come "*Prosocial Behavior and Workplace Safety: Analysis of the Role of Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support in Two UK and US Samples*", di Moserle e colleghi, 2024) hanno sottolineato come l'intelligenza emotiva svolga un ruolo chiave nella partecipazione dei collaboratori alla promozione della sicurezza sul lavoro. Persone che mostrano alti livelli di intelligenza emotiva, ovvero persone che mostrano elevate consapevolezza di sé, empatia e gestione delle emozioni, sembrano essere maggiormente in grado di comprendere i bisogni degli altri, gestire le proprie emozioni e agire in modo prosociale, anche in situazioni di rischio. Questi individui non solo recepiscono meglio il feedback, ma lo cercano attivamente (feedback auto-iniziato), contribuendo così a un ambiente di lavoro più collaborativo e sicuro. Poter sviluppare questa abilità nelle organizzazioni, attraverso formazioni sulle soft skill (come la gestione emotiva e la comunicazione efficace) può contribuire a sviluppare un ambiente più sicuro e collaborativo, oltre ad avere un impatto concreto sulla prevenzione degli incidenti.

In secondo luogo, la presenza di una leadership in grado di utilizzare questo strumento in modo appropriato può davvero fare la differenza. Un capo che fornisce feedback in modo chiaro, positivo e regolare costruisce fiducia e stimola l'apprendimento continuo. È stato osservato che un leader che valorizza apertamente i comportamenti sicuri, piuttosto che limitarsi a rimproverare quelli scorretti, ha un impatto decisamente maggiore sulla motivazione e sulla partecipazione attiva dei lavoratori. E lavoratori più motivati tendono anche ad essere più attenti, più responsabili e più inclini a comportarsi in modo sicuro. Tutto ciò è raggiungibile attraverso l'utilizzo di feedback positivi, specifici e mirati rispetto ai comportamenti (e non alla persona, come già evidenziato in precedenza), che contribuiranno a creare una cultura organizzativa centrata sulla sicurezza e sul miglioramento.

Tuttavia, nessun feedback può essere efficace se non esiste un clima di sicurezza psicologica, ovvero la percezione relativa alle conseguenze dell'assunzione di rischi interpersonali, in particolare sul lavoro. In altre parole, si tratta della convinzione da parte dei lavoratori di poter correre rischi senza temere di essere puniti o umiliati. Questa condizione permette ai membri di un gruppo di sentirsi sicuri nell'esprimere le proprie idee, porre domande, sollevare dubbi o ammettere errori senza timore di ripercussioni negative sulla propria immagine, status o carriera.

La ricerca su questo particolare costrutto ha dimostrato che la sicurezza psicologica è in grando di:

- Migliorare la condivisione della conoscenza, specialmente quella che comporta un elevato rischio interpersonale, come ammettere errori o chiedere feedback;
- Incoraggiare la comunicazione sincera e diretta verso l'alto;
- Promuove comportamenti di apprendimento produttivi, come porre domande, esprimere difficoltà, offrire opinioni o contestare idee
- Facilita il contributo di idee e azioni verso un obiettivo comune aumentando la creatività e l'innovazione;
- Riduce gli infortuni e gli incidenti poiché i dipendenti sono in grado di segnalare e imparare dagli errori;
- Influenza positivamente la soddisfazione lavorativa, l'engagement e la produttività.

Quando le persone non hanno paura di essere giudicate o punite, condividono più facilmente problemi, propongono soluzioni e

apprendono dagli errori. È così che si prevengono gli incidenti e si migliora l'efficienza. Favorire questa sicurezza richiede ascolto attivo, dialogo paritario e una leadership empatica, capace di mostrarsi vulnerabile e costruire fiducia. I leader, infatti, possono fare la differenza promuovendo il dialogo aperto e trattando gli errori non come colpe, ma come occasioni di crescita. Un ambiente di questo tipo diventa fertile per l'innovazione e per il miglioramento continuo delle pratiche di sicurezza.

Infine, come si è appena osservato, un ambiente aperto al confronto genera innovazione. Quando le idee ? anche quelle critiche ? vengono ascoltate, i lavoratori si sentono valorizzati e si attivano per trovare nuove soluzioni, anche nell'ambito della sicurezza. Quando i lavoratori percepiscono che il loro contributo è ascoltato e valorizzato, si crea un senso di appartenenza che motiva a proporre soluzioni anche fuori dagli schemi, spesso più efficaci di quelle standard. Il feedback efficace, unito all'accettazione delle idee, aumenta la creatività e la partecipazione, elementi fondamentali per risolvere problemi complessi e migliorare le pratiche esistenti. La sicurezza non è statica: si evolve con le persone, le tecnologie e i contesti. Ed è proprio la cultura del feedback che permette questo adattamento continuo.

In conclusione, se ben integrato nella cultura aziendale, il feedback è uno strumento davvero potente: permette non solo di correggere, definire e mantenere comportamenti sicuri, ma aiuta anche a motivare, formare, innovare e proteggere. La cultura che ne deriva si compone così di fiducia, comunicazione aperta, apprendimento dagli errori, all'interno della quale il feedback è accolto e valorizzato, consentendo ai lavoratori di assumere un ruolo attivo nella costruzione del valore condiviso della sicurezza.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del Lavoro e delle organizzazioni

Esperto in Psicologia della Salute Organizzativa e Psicologia della Sicurezza Lavorativa,

Licenza Creative Commons