PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5852 di Martedì 20 maggio 2025

Just Culture: errore e responsabilità nelle organizzazioni

Le caratteristiche principali dell'approccio Just Culture e le sue implicazioni.

La gestione dell'errore umano nei contesti organizzativi rappresenta una questione centrale, non solo per le importanti implicazioni legate alla sicurezza, ma anche per il suo impatto sul benessere dei dipendenti, sull'efficienza dei processi e sullo sviluppo dell'intera organizzazione.

Tradizionalmente, le deviazioni dagli standard operativi e gli errori che ne derivano vengono trattate assecondando una logica punitiva: la ricerca del colpevole, le sanzioni, i richiami e i licenziamenti sono gli strumenti utilizzati con maggior frequenza per la risoluzione del problema.

Tuttavia, questo approccio ha dato prova di produrre effetti controproducenti nel contesto lavorativo, generando paura, silenzio organizzativo e la diffusione di una cultura organizzativa orientata all'attribuzione delle colpe piuttosto che alla crescita collettiva. Negli ultimi anni, in risposta ai limiti delle logiche punitive tradizionali, si è progressivamente affermata la Just Culture come nuovo modello culturale, capace di integrare responsabilità individuale e apprendimento sistemico. Essa propone, infatti, un cambiamento di paradigma radicale: dall'errore come fallimento individuale, all'errore come opportunità di crescita collettiva.

Pubblicità

La Just Culture si fonda su un equilibrio tra equità, trasparenza e responsabilità. L'obiettivo è creare un ambiente in cui le persone possano segnalare errori, near-miss o criticità senza temere ritorsioni, contribuendo così all'identificazione e al superamento delle vulnerabilità organizzative.

Le caratteristiche principali di questo approccio includono:

- **Distinzione tra errore umano e negligenza**: la Just Culture differenzia tra errori non intenzionali e condotte dolose. Solo queste ultime sono soggette a sanzione, mentre le prime diventano oggetto di analisi e apprendimento.
- **Focus sul sistema**: gli errori sono spesso il prodotto di condizioni organizzative complesse. L'accento si sposta quindi dalla persona al contesto, analizzando fattori come pressioni operative, ambiguità nei ruoli o carenze nei processi.
- **Promozione della fiducia**: la fiducia è l'elemento chiave per incentivare e permettere l'effettivo ed efficace utilizzo degli strumenti messi a disposizione dei lavoratori per la segnalazione di near-miss e criticità. Le persone devono percepire che l'organizzazione agirà in modo equo, corretto e costruttivo, valorizzando il contributo dei segnalatori.

- **Resilienza organizzativa**: incorporare l'apprendimento dagli errori e dalle analisi che vengono compiute su di essi nei processi organizzativi permette di rafforzare la resilienza complessiva dell'organizzazione, che diventa così capace di adattarsi e migliorarsi costantemente.

Queste caratteristiche hanno implicazioni estremamente rilevanti dal punto di vista dello sviluppo aziendale: miglioramento continuo, maggiore partecipazione dei lavoratori, rafforzamento della sicurezza e incremento della qualità complessiva delle performance.

Nonostante i progressi teorici verso l'adozione della Just Culture, la sua realizzazione concreta resta complessa e molte organizzazioni faticano a tradurre questi principi a livello operativo. Un ostacolo significativo è rappresentato dalla persistente mancanza di fiducia nei sistemi di segnalazione. Numerosi studi condotti in settori ad alta responsabilità, come quello sanitario e quello aeronautico, hanno messo in luce che il timore di sanzioni rimane diffuso, ostacolando la segnalazione di errori e near-miss per la paura di possibili ritorsioni. A questo fattore, si aggiunge una leadership spesso disallineata: i vertici organizzativi tendono a percepire il clima aziendale in modo più positivo rispetto ai livelli operativi, creando un divario che riduce la percezione del problema e riduce l'efficacia delle iniziative culturali messe in campo a livello organizzativo. Un altro limite è rappresentato dall'approccio normativo ai comportamenti, che si concentra principalmente sull'insegnamento di "comportamenti corretti" senza intervenire realmente sul mindset delle persone. Questo porta alla creazione di una cultura apparente, in cui le persone si conformano in modo superficiale alle regole e alle procedure, senza che si inneschi un vero cambiamento nei loro atteggiamenti e nelle loro pratiche.

Costruire una Just Culture richiede un intervallo multilivello, che sia in grado di agire sui processi, sui gruppi e sull'individuo all'interno dell'organizzazione.

Il primo elemento è la presenza di una leadership trasformativa, capace di incarnare valori coerenti e di garantire ascolto e protezione a chi segnala. I leader devono essere esempi visibili, accessibili e disposti ad accettare il confronto, agendo sempre con coerenza tra ciò che dicono e ciò che fanno.

È inoltre fondamentale predisporre sistemi di segnalazione semplici, immediati, e ove necessario, anonimi. Ogni segnalazione deve ricevere un riscontro chiaro, che contenga informazioni sulle azioni intraprese e che preveda, ove possibile, il coinvolgendo diretto del segnalante nel percorso di analisi e identificazione di soluzioni e miglioramenti.

Anche la formazione gioca un ruolo strategico: non si tratta solo di trasferire competenze tecniche, ma di accompagnare un cambiamento culturale, in grado di innescare una riflessione individuale e collettiva che permetta di rimodulare la percezione dell'errore come imprescindibile strumento di crescita. Le persone, inoltre, devono essere aiutate a riconoscere il valore delle proprie azioni in relazione al sistema, sviluppando un'attitudine collaborativa e orientata all'impatto collettivo.

Un'organizzazione che vuole davvero apprendere dagli errori deve dotarsi di una memoria attiva, capace di trasformare le esperienze negative in conoscenza utile per il futuro. L'analisi degli eventi deve essere sistematizzata e condivisa, creando spazi per la riflessione, la revisione e la valorizzazione dell'esperienza maturata. Infine, è cruciale che ci sia piena coerenza tra le dichiarazioni formali e i comportamenti reali. Solo un allineamento autentico tra policy e prassi può consolidare la fiducia e alimentare la partecipazione.

La Just Culture rappresenta un'evoluzione necessaria nella gestione dell'errore e della responsabilità all'interno delle organizzazioni. Non si tratta di negare la responsabilità individuale, ma di superare automatismi sanzionatori per promuovere una cultura dell'apprendimento e della collaborazione che permetta alle organizzazioni di crescere e di adattarsi a contesti in continuo cambiamento.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Esperto in Psicologia della Salute Organizzativa e Psicologia della Sicurezza sul Lavoro

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it