PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5802 di Mercoledì 05 marzo 2025

Perché abbiamo bisogno delle regole? Il dilemma della guida o gabbia

Le regole sono importanti, ma se sono troppo rigide possono diventare un problema. Trovare il giusto equilibrio tra conformità e flessibilità è essenziale per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro. A cura di Andrea Cirincione e Alessandro Baseggio.

Le **regole** sono il tessuto connettivo di qualsiasi organizzazione. Danno struttura, prevedibilità e sicurezza, aiutano a ridurre gli errori e permettono di lavorare in modo coordinato. Ma chiunque abbia esperienza in ambienti operativi sa che, a volte, le regole possono trasformarsi in ostacoli.

Esempio:

- Prendiamo un magazziniere che usa il muletto. Tutti sanno che deve indossare la cintura di sicurezza, eppure pochi lo fanno. Se gli chiedi perché, risponderà che salire e scendere spesso rende il gesto scomodo e che, per il tipo di lavoro che fa, quella regola non ha senso. E così, mentre sulla carta tutto sembra perfetto, nella realtà il rispetto delle norme diventa una questione di **compromessi**.

Questo paradosso non riguarda solo la sicurezza. Ogni settore ha le sue regole, pensate per garantire efficienza e controllo. Eppure, quando diventano troppe, troppo rigide o lontane dalla realtà del lavoro, finiscono per perdere di significato.

Allora, come possiamo trovare il giusto equilibrio?

Pubblicità

Quando le regole aiutano (e quando diventano un problema).

Le regole ben fatte sono strumenti necessari. Creano un linguaggio comune e rendono il lavoro più semplice e sicuro. Pensiamo alla **standardizzazione**:

- in un ospedale, un protocollo chiaro su come sterilizzare gli strumenti riduce il rischio di infezioni.

Oppure alla chiarezza che danno le procedure:

- se un nuovo dipendente entra in azienda, sapere esattamente come comportarsi aiuta ad ambientarsi più velocemente.

Ma cosa succede quando si esagera? Un sistema basato solo su regole può trasformarsi in una gabbia. Le persone si trovano a dover scegliere tra rispettare le procedure o portare a termine il lavoro nel modo più efficace. E spesso optano per la seconda opzione, anche a costo di violare le norme.

C'è poi il problema della **burocrazia**. Avere un regolamento di sicurezza è fondamentale, ma quando la sicurezza diventa una questione di moduli da compilare e checklist da firmare, si perde di vista l'obiettivo vero: proteggere le persone. Il fenomeno del *Safety Theatre*, il "teatro della sicurezza", descrive proprio questa situazione: si mettono in scena azioni apparentemente corrette, ma senza un reale impatto sulla sicurezza.

Un altro rischio è la perdita di autonomia. Se le regole sono troppo rigide, i lavoratori si sentono privati della possibilità di usare il proprio giudizio. In casi estremi, questo porta alla *conformità maliziosa*: un atteggiamento in cui le persone rispettano le regole alla lettera, anche quando è evidente che non funzionano.

Un esempio classico?

- Un operatore che, sapendo che un macchinario deve essere fermato per la manutenzione ogni 100 ore, lo spegne e riaccende rapidamente solo per far "azzerare" il conteggio, senza eseguire la manutenzione reale. Il lavoro sembra in regola, ma in realtà il rischio è aumentato.

E poi c'è il divario tra *Lavoro-come-immaginato* e *Lavoro-come-eseguito*. Le regole nascono sulla carta, in un mondo ideale, ma il lavoro reale è un'altra storia. Un pilota sa che il manuale prevede determinate procedure per l'atterraggio, ma se c'è un'improvvisa turbolenza, deve adattarsi, facendo ciò che è necessario in quel momento. Un sistema che punisce ogni deviazione senza capire il contesto diventa controproducente.

Regole rigide o regole flessibili? Il dilemma del controllo

Per affrontare questa tensione tra regole e flessibilità, gli studiosi Hale e Borys hanno identificato due modi di intendere la gestione delle norme.

Il primo è il **Modello 1**, dove le regole sono vincoli rigidi e la sicurezza si basa sulla stretta conformità. Se qualcosa va storto, si cerca l'errore dell'individuo che non ha rispettato la procedura. Questo approccio può essere utile per chi è alle prime armi, ma limita l'adattabilità e crea una cultura della colpa.

Il secondo è il **Modello 2**, che vede le regole come un supporto, non come un limite. In questo approccio, le norme servono da guida, ma possono essere adattate alla situazione. Se un lavoratore deve deviare dalla procedura standard per un motivo valido, la deviazione non è un errore, ma un'opportunità per imparare e migliorare il sistema.

Nella realtà, nessuna organizzazione può applicare solo uno di questi modelli. Il punto è trovare l'**equilibrio giusto**: in alcune

situazioni è necessaria una regola chiara e inderogabile, in altre servono più autonomia e flessibilità.

Come costruire regole che funzionano davvero

L'errore più comune è pensare che per migliorare la sicurezza o l'efficienza basti aggiungere più regole. In realtà, servono regole **migliori**, in qualità non quantità.

Una regola efficace deve essere chiara e comprensibile, applicabile alla realtà del lavoro, percepita come utile da chi deve seguirla. Se una norma sembra assurda o inutile, sarà ignorata. Per questo motivo, è essenziale coinvolgere i lavoratori nella sua creazione: chi opera sul campo sa meglio di chiunque altro cosa funziona e cosa no.

Inoltre, le regole devono essere flessibili. Pensiamo a un'azienda che impone procedure rigide per la gestione delle emergenze, senza considerare che ogni emergenza è diversa. Se un lavoratore sa che, in caso di pericolo, può deviare dalla regola per salvare una vita, allora il sistema è davvero resiliente.

Un altro elemento fondamentale è la **revisione continua**. Le organizzazioni cambiano, il lavoro evolve, e le regole devono evolversi di conseguenza. Troppe aziende introducono procedure senza mai chiedersi se, anni dopo, siano ancora efficaci.

Infine, bisogna spostare il focus dalla conformità alla sicurezza reale. Non si tratta di compilare moduli per dimostrare che tutto è a posto, ma di costruire un ambiente in cui le persone possano lavorare in sicurezza, anche quando la realtà del lavoro si discosta dal manuale.

Non aggiungiamo regole, ma rendiamole funzionali

Le regole sono necessarie, ma non devono soffocare la **capacità di adattamento**. Un sistema normativo efficace non è quello che impone il massimo controllo, ma quello che aiuta le persone a prendere decisioni migliori.

Le aziende più sicure non sono quelle con il regolamento più lungo, ma quelle che sanno quando una regola è utile e quando è meglio fidarsi dell'esperienza dei lavoratori. La sicurezza e l'efficienza non si ottengono aggiungendo più vincoli, ma costruendo un sistema in grado di imparare e adattarsi.

Un esempio di regola aziendale che bilancia **conformità e adattabilità** è l'uso dei **Dispositivi di Protezione Individuale (DPI)** in un ambiente industriale.

Regola base:

"Tutti i lavoratori devono indossare il casco di sicurezza nelle aree produttive."

Questa è una norma chiara e semplice, che garantisce protezione da cadute di oggetti e impatti accidentali. È facile da comprendere, applicare e far rispettare.

Flessibilità nell'adattamento:

- Immaginiamo che un lavoratore debba infilarsi in uno spazio ristretto per ispezionare un macchinario, e il casco di sicurezza impedisce i movimenti, creando più rischi che benefici (ad esempio, bloccandosi in un punto critico o riducendo la visibilità).

In questo caso, il principio della sicurezza non viene ignorato, ma adattato alla situazione:

- Il lavoratore può sostituire il casco con un altro tipo di protezione adeguata (come un copricapo antiurto o una soluzione alternativa valutata con il responsabile della sicurezza).
- Può essere previsto un permesso temporaneo di operare senza casco, ma solo dopo una valutazione del rischio specifica.
- Possono essere introdotti strumenti ingegneristici che eliminano il rischio (ad esempio, un'imbottitura protettiva nello spazio ristretto per ridurre l'impatto).

Perché questa regola funziona?

- È chiara e applicabile nella maggior parte delle situazioni, quindi pone meno problemi a rispettarla.
- Prevede un margine di adattamento per contesti in cui il rispetto cieco potrebbe aumentare i rischi.
- Si basa su un principio (protezione della testa) piuttosto che su una rigida imposizione di un dispositivo specifico.
- Coinvolge i lavoratori nella gestione della sicurezza, responsabilizzandoli e rendendoli partecipi del miglioramento continuo.

Questo tipo di regola segue la logica del **Modello 2** di Hale e Borys: invece di essere un limite rigido, diventa una guida che permette ai lavoratori di operare in sicurezza, senza dover scegliere tra seguire la norma o completare il lavoro.

dott. Andrea Cirincione, *Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni*

Ing. Alessandro Baseggio, *Ingegnere della Sicurezza Civile e Industriale*

Link al primo articolo "La Gestione della Variabilità: l'evoluzione della sicurezza sul lavoro"

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it