

Perché la Just Culture non decolla in Italia

Tra cultura della colpa, paura di segnalare, responsabilità penali e management difensivo, la Just Culture resta in Italia una bella teoria da convegno. Perché analizzare le cause è più difficile che trovare, e punire, un colpevole.

Immagino che i lettori conoscano quella che viene definita "Just Culture" nell'ambito della sicurezza sul lavoro.

Per chi non la conoscesse essa non è altro, in parole povere, che un modello di gestione della sicurezza che distingue l'errore umano dalla negligenza, promuovendo un ambiente in cui le persone possono segnalare problemi, near miss e comportamenti a rischio senza temere punizioni ingiuste.

L'obiettivo non è "assolvere tutti", ma creare un equilibrio: responsabilità sì ma dentro un sistema che riconosce che l'errore è inevitabile e che la vera prevenzione nasce dall'analisi trasparente dei fatti e non dalla caccia al colpevole.

La Just Culture nasce nell'aviazione civile internazionale, in particolare dai lavori di James Reason e dal modello dell'"organizzazione ad alta affidabilità".

Dopo incidenti come Three Mile Island e Chernobyl, si capì che punire gli operatori non migliorava la sicurezza ma serviva un sistema che incoraggiasse la segnalazione e l'apprendimento.

Da lì, il concetto si è diffuso in sanità, industria ad alto rischio e, più recentemente, nella sicurezza sul lavoro.

La situazione in Italia

La Just Culture, in Italia, è un po' come quei progetti visionari che tutti citano con entusiasmo ai convegni, applaudono nelle tavole rotonde, infilano nelle slide patinate dei consulenti... e poi dimenticano appena tornano in azienda.

È un concetto elegante, moderno, quasi nordico: niente caccia al colpevole, niente processi sommari, solo analisi dei sistemi, apprendimento dagli errori e protezione di chi segnala.

Insomma, una promessa di civiltà organizzativa.

Peccato che, appena prova a mettere piede nel nostro Paese, inciampi in un gradino culturale, scivoli su una buccia normativa e finisca contro un muro antropologico.

Per capire davvero perché la Just Culture non decolla in Italia, bisogna raccontare una storia. Una storia che parla di colpa, paura, gerarchie, tribunali, silenzi, rituali e di un Paese che dice di volere la sicurezza ma, sotto sotto, preferisce la colpa.

Questo perché la colpa è semplice, rassicurante, immediata.

La sicurezza, invece, richiede complessità, responsabilità condivisa, trasparenza.

E queste cose, in Italia, non sono mai state popolari.

L'Italia e l'errore: un rapporto complicato

La Just Culture nasce in contesti dove l'errore è considerato un fenomeno fisiologico, inevitabile, e quindi da analizzare con freddezza.

Da noi, invece, l'errore è un peccato.

Non un dato ma una "*macchia*".

Non un segnale ma una "*vergogna*".

Non un'occasione di apprendimento ma un "*marchio sociale*".

L'errore, in Italia, è un tradimento morale. È la prova che "*non sei capace*", che "*non sei attento*", che "*non ci tieni*".

È la cultura del "*non far vedere che hai sbagliato*", perché sbagliare significa essere esposti, vulnerabili e, soprattutto, punibili.

È un Paese dove la reputazione vale più della verità e dove la verità, se è scomoda, si nasconde sotto il tappeto.

In questo contesto, la Just Culture è un lusso da Paesi del nord Europa.

Richiede che l'errore sia visto come informazione e non come colpa.

Richiede che chi sbaglia possa parlare senza paura.

Richiede che l'organizzazione ascolti, non giudichi.

È un modello che funziona solo dove la cultura della colpa è stata superata.

In Italia, quella cultura è ancora viva, forte, identitaria con diversi suoi alfieri in perenne delirio normo-onanistico.

Altrimenti non si spiega perché, ancora oggi, in tanti continuano ad ascoltare, a partecipare ai convegni e ad acquistare libri di coloro che possiamo definire i "profeti della colpa" e, ciò nonostante, le palesi evidenze che l'approccio da costoro proposto non abbia portato da nessuna parte.

Pubblicità

Il sistema penale come ombra permanente

La Just Culture richiede un presupposto semplice: chi segnala un errore deve essere protetto.

In Italia, chi segnala un errore invece, rischia di finire sul banco degli imputati.

Il nostro sistema giudiziario è costruito su un'idea molto chiara: quando avviene un infortunio, qualcuno deve aver sbagliato.

E se qualcuno ha sbagliato, deve pagare.

È un modello che funziona bene per i reati dolosi ma diventa un disastro quando si parla di sicurezza sul lavoro, dove gli infortuni sono quasi sempre il risultato di una catena complessa di fattori.

La Cassazione, negli anni, ha ribadito più volte che la responsabilità del datore di lavoro è "*ampia*", "*non delegabile*", "*onnicomprendensiva*".

Tradotto: se succede qualcosa, la colpa è tua.

E se la colpa è tua, perché mai dovresti promuovere un sistema che incentiva i tuoi dipendenti a segnalare ogni micro?errore?

Ogni segnalazione diventa un potenziale capo d'imputazione.

Oggi la Just Culture, in Italia, non è un modello di apprendimento ma è un rischio legale.

E finché il sistema penale non distingue chiaramente tra errore e negligenza, tra segnalazione e autodenuncia, tra trasparenza e confessione, saranno ben poche le aziende che adotteranno davvero la Just Culture.

Le aziende italiane: gerarchia, sospetto e difesa preventiva

La Just Culture richiede fiducia.

Le aziende italiane, spesso, funzionano sulla diffidenza.

Il modello organizzativo dominante è verticale, rigido, paternalista.

Il capo decide, il lavoratore esegue.

Il capo controlla, il lavoratore si difende.

Il capo non vuole brutte notizie, il lavoratore non vuole essere associato a un problema.

È un tango perfetto, ma tossico in quanto nessuno segnala, nessuno parla, nessuno analizza. Tutti sperano che non succeda nulla.

Quando si propone la Just Culture, molti imprenditori rispondono con la stessa frase:

"Ma poi cosa succede se qualcuno ammette un errore? Chi paga?"

La domanda è rivelatrice visto che non interessa capire "*perché*" l'errore è avvenuto, ma "*chi*" ne porta la responsabilità.

La cultura della colpa è così radicata che la Just Culture viene percepita come una minaccia alla catena di comando.

E poi c'è il management difensivo e cioè dirigenti che temono che ogni segnalazione possa diventare una prova contro di loro.

In questo clima, la Just Culture non è un modello di sicurezza ma un incubo reputazionale.

I lavoratori: tra paura, fatalismo e sfiducia

La Just Culture richiede che i lavoratori segnalino errori, quasi?incidenti, condizioni pericolose.

In Italia, i lavoratori segnalano solo quando non possono farne a meno.

Perché?

Perché hanno paura di:

- essere giudicati incompetenti;
- essere puniti;
- essere messi da parte;
- essere considerati "problematici".

Molti lavoratori italiani vivono la sicurezza come un rituale burocratico, non come un sistema di protezione.

Hanno visto colleghi puniti per aver parlato, hanno visto incidenti insabbiati, hanno visto responsabili che preferivano "*non sapere*".

Hanno imparato che segnalare è pericoloso, mentre tacere è prudente.

E poi c'è il fatalismo:

- "*Tanto qui funziona così*",
- "*Non cambia nulla*",
- "*È sempre stato così*".

La Just Culture, per funzionare, richiede che le persone credano che la segnalazione serva a qualcosa.

In Italia, molti non ci credono più.

Le istituzioni: norme moderne, cultura antica

Il D.Lgs. 81/2008 è una norma avanzata, moderna, strutturata.

Peccato che la cultura che dovrebbe applicarla è spesso arretrata.

Le istituzioni parlano di prevenzione ma agiscono con logiche ispettive punitive.

Promuovono la partecipazione, ma premiano la conformità formale.

Invocano la trasparenza ma non proteggono chi segnala.

La Just Culture richiede un ecosistema istituzionale che garantisca che chi parla non venga punito.

In Italia, questa garanzia non esiste.

E finché non esisterà, la Just Culture rimarrà un concetto teorico, buono per i convegni ma inutile nelle aziende.

Il ruolo dei sindacati: difesa, non sistema

I sindacati italiani hanno una missione storica e cioè quella di difendere il lavoratore.

La Just Culture richiede una missione diversa e cioè quella di difendere il sistema.

Non è una differenza da poco.

La Just Culture non cerca colpevoli, cerca cause.

Il sindacato, invece, spesso cerca responsabilità individuali per tutelare il lavoratore danneggiato.

È un modello legittimo ma è incompatibile con la logica della Just Culture che, invece, richiede un approccio sistemico, non conflittuale.

In molti contesti, la Just Culture viene percepita come un tentativo di "*ammorbidire*" le responsabilità del datore di lavoro e quindi viene respinta.

Il circo mediatico: il colpevole prima di tutto

La Just Culture richiede tempo, analisi, prudenza.

Il sistema mediatico italiano richiede un colpevole entro 24 ore a cui mandare l'informazione di garanzia e fare il titolone sul giornale.

Quando accade un incidente, i giornali cercano subito "*chi ha sbagliato*".

Il pubblico vuole un volto, una storia, un errore umano da condannare.

La narrazione è sempre la stessa:

- "*Errore umano*",
- "*Distrazione*",
- "*Incompetenza*".

Per i mass media, parlare "*alla pancia*" dell'opinione pubblica fa vendere.

La Just Culture, che parla di sistemi, processi, organizzazioni, non ha spazio in un Paese che vuole la storia semplice del singolo che ha sbagliato.

È una questione di mercato: la colpa vende, la complessità no.

Il confronto con chi la Just Culture la usa davvero

Nei Paesi dove la Just Culture funziona, esistono tre elementi che in Italia mancano:

1. Protezione legale per chi segnala;
2. Cultura organizzativa basata sulla fiducia;
3. Sistema giudiziario che distingue errore da negligenza.

In Italia, invece, l'errore è automaticamente sospetto, la segnalazione è automaticamente rischiosa e la fiducia è automaticamente fragile.

La Just Culture non è un modello tecnico ma è un modello culturale.

E la cultura italiana, oggi, non è pronta.

La verità caustica: l'Italia non vuole la Just Culture

La Just Culture non decolla in Italia perché, in fondo, non la vogliamo davvero poiché noi preferiamo:

- la colpa, perché è semplice;
- il colpevole, perché è rassicurante;
- il silenzio, perché è conveniente;
- la difesa preventiva, perché è prudente.

La Just Culture richiede maturità, trasparenza, responsabilità condivisa.

Essa richiede che:

- il datore di lavoro accetti che il sistema può essere sbagliato;
- il lavoratore accetti che segnalare è un dovere;
- le istituzioni proteggano chi parla;
- i media rinuncino alla "*caccia al mostro*".

È un modello che funziona solo dove la cultura della colpa è stata superata.

In Italia, quella cultura è ancora viva, forte, identitaria.

La Just Culture come specchio

La Just Culture non decolla in Italia perché ci costringe a guardarci allo specchio.

E lo specchio non ci piace.

Questo perché ci mostra:

- aziende che preferiscono non sapere;
- lavoratori che preferiscono non parlare;
- istituzioni che preferiscono non proteggere;
- personaggi, spesso con posizioni istituzionali, che speculano sulla situazione per loro mero tornaconto.

In definitiva, lo specchio ci mostra un sistema che preferisce la colpa alla verità.

La Just Culture è un modello bellissimo ma richiede un Paese che abbia il coraggio di crescere.

L'Italia, per ora, preferisce restare dove è: nel rassicurante, antico, immutabile regno della colpa con i tanti cortigiani e giullari che, da questa situazione, traggono vantaggio.

Carmelo G. Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione



Licenza Creative Commons

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

www.puntosicuro.it