PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6156 di Martedì 22 settembre 2026

Signal Equity: non basta far parlare le persone, bisogna ascoltarle

Il problema non è (solo) far parlare le persone. È riuscire ad ascoltarle. Signal Equity è la capacità di un'organizzazione di dare a ogni segnale proveniente dal lavoro reale una possibilità equa di essere ascoltato.

C'è uno scenario che credo abbiamo visto tutti, in forme diverse.

- Sala riunioni, persone al tavolo. Qualche responsabile, qualche tecnico, magari qualcuno dell'operativo. A un certo punto il consulente dice: «Secondo me qui avete un problema». Le teste si alzano. Si discute, di domanda e qualcuno prende nota.
- Area in produzione, persone in cerchio. Un operatore dice più o meno la stessa cosa, magari in un italiano meno curato: «Guardate che questa roba qui ultimamente non funziona tanto bene. Infatti, noi ogni tanto dobbiamo fare diversamente». La frase rimane lì.

Questo fenomeno ci interessa parecchio, perché credo abbia molto a che fare con la sicurezza.

Non tanto con il diritto delle persone di parlare. Su quello ormai siamo tutti abbastanza d'accordo, almeno nelle dichiarazioni ufficiali. Mi interessa qualcosa che viene *dopo*: **che cosa succede a un'informazione una volta che è stata pronunciata?** Perché un conto è poter parlare, un altro è essere ascoltati, e un altro ancora è essere presi sul serio.

È da qui che nasce l'idea di **Signal Equity**.

Il termine, bene chiarirlo, non appartiene al vocabolario canonico di autori noti. Lo propongo qui come una lente attraverso cui guardare un problema organizzativo che invece conosciamo molto bene. La definizione può essere:

- **Signal Equity è la capacità di un'organizzazione di dare a ogni segnale proveniente dal lavoro reale una possibilità equa di essere ascoltato, compreso e valutato per la sua rilevanza, senza che status, ruolo o potere di chi lo porta ne determinino a priori il valore.**

Attenzione alla parola *equa*. Non sto dicendo che dobbiamo dare ragione a tutti, e nemmeno che l'opinione di chi ha trent'anni di esperienza valga quanto quella di chi è entrato ieri. Sarebbe assurdo. Competenza, conoscenza ed esperienza contano eccome. Sto dicendo una cosa diversa: **prima di lasciarci condizionare dall'autorevolezza della fonte, proviamo a capire quanto è informativo il segnale che sta portando.** Sembra banale ma non lo è affatto. La Signal Equity non dice che il neoassunto ne sappia più dell'esperto, ma che può vedere qualcosa che l'esperto ha smesso di vedere.

Pubblicità

A chi conosce la letteratura organizzativa questa idea potrebbe sembrare semplicemente un nuovo nome dato a fenomeni che conosciamo già, e l'obiezione è legittima. Per chiarire:

- la *Psychological Safety* riguarda, semplificando molto, la possibilità di esporsi senza temere conseguenze interpersonali: *posso dirlo?*
- l'*Employee Voice* riguarda il fatto di esprimere effettivamente un'idea o una preoccupazione: *lo dico?*
- il *Safety Listening* porta l'attenzione su chi riceve quel messaggio: *qualcuno mi ascolta?*

Con Signal Equity vorrei mettere a fuoco un passaggio ancora diverso: **l'attenzione che riceverà quel segnale dipenderà da ciò che contiene o da chi lo sta portando?**

Il nostro cervello non ascolta soltanto le parole

Quando qualcuno ci parla non riceviamo mai soltanto un'informazione, perché essa dipende da *chi* sta parlando. È esperto, giovane, rompiscatole, affidabile? È il capo? È quello che si lamenta sempre, è bravo? È nuovo, è uno "della produzione"? È un consulente, un dirigente?

Tutte queste cose arrivano insieme al messaggio e lo modificano. È profondamente umano.

Se il primario dice «questa situazione mi preoccupa» e la stessa frase viene pronunciata dall' infermiere appena assunto, difficilmente le due frasi produrranno esattamente la stessa risposta.

Se un direttore di stabilimento dice «secondo me abbiamo perso margine su questo processo», probabilmente parte una discussione.

Se un manutentore dice «ultimamente questa macchina non mi piace», può darsi che qualcuno gli risponda: «Sì, ma concretamente che problema c'è?».

E magari il problema è proprio questo, cioè che **non c'è ancora un problema**. C'è un segnale.

E la sicurezza, quando funziona davvero bene, dovrebbe interessarsi moltissimo a quello spazio temporale che sta tra il segnale e il problema.

A volte chi ne sa meno vede di più

C'è poi un piccolo paradosso, affascinante e terribile.

Immaginiamo un operatore al suo terzo giorno di lavoro.

A un certo punto domanda: «Scusate, ma perché per fare questa operazione bisogna togliere quella protezione e poi rimetterla?». Risposta: «Perché altrimenti non riesci a farlo». Fine.

Per chi lavora lì da dieci anni quella risposta è perfettamente normale. La protezione si toglie, si fa il lavoro, si rimette. È diventata parte del paesaggio mentre il nuovo arrivato, invece, la vede.

Non perché sia più competente ma **proprio perché non lo è ancora.**

Non ha avuto il tempo di imparare che quella stranezza è "normale".

È un esempio molto semplice di quanto sia rischioso confondere l'autorevolezza della fonte con il valore dell'informazione.

La Signal Equity non dice che il neoassunto ne sappia più dell'esperto.

Dice che **può vedere qualcosa che l'esperto ha smesso di vedere**.

E questo, per chi si occupa di sicurezza, dovrebbe essere estremamente interessante.

Il silenzio non è vuoto

Su questi temi la psicologia delle organizzazioni lavora da parecchio tempo.

Morrison e Milliken parlavano già nel 2000 di *organizational silence*: condizioni nelle quali le persone finiscono per trattenere collettivamente informazioni, opinioni e preoccupazioni riguardanti problemi organizzativi. Non serve necessariamente un capo autoritario che dica «qui non voglio sentire problemi». Il silenzio può emergere in maniera molto più sottile. [1]

Le persone imparano. Capiscono quali argomenti funzionano, chi viene ascoltato, quanto costa essere quello che porta sempre cattive notizie. E soprattutto imparano molto rapidamente quando parlare non serve a niente. Questo punto secondo me viene sottovalutato.

Noi immaginiamo spesso la segnalazione come una caratteristica individuale: *quella persona segnala*, *quell'altra non segnala*. Ma le persone osservano continuamente le conseguenze sociali delle proprie azioni.

Se segnalo tre volte un problema e non succede niente, alla quarta forse non compilo più la segnalazione.

Se durante una riunione faccio presente una difficoltà e mi viene spiegato per dieci minuti perché in realtà quella difficoltà non esiste, probabilmente la prossima volta ci penserò.

Se porto una cattiva notizia e la prima domanda che ricevo è «chi ha sbagliato?», imparo qualcosa.

Se segnalo un workaround (=soluzione alternativa) e qualcuno mi risponde «ma la procedura è chiara», imparo qualcos'altro.

Le organizzazioni educano continuamente le persone a parlare oppure a tacere.

Spesso senza rendersene conto.

"Speak up" è soltanto metà del problema

Negli ultimi anni abbiamo insistito molto sullo *speak up* cioè l'invito a "Parlare!".

Se vedi qualcosa dillo, segnala, intervieni, ferma il lavoro se è il caso. Non avere paura è tutto corretto.

Però c'è qualcosa che mi convince sempre meno nel modo in cui talvolta raccontiamo questa storia: rischiamo di trasformare anche lo *speak up* in un'altra tegola sulla testa del lavoratore. Hai visto il rischio? Perché non hai parlato? Perché non hai insistito? Perché non hai fermato l'attività?

E torniamo, quasi senza accorgercene, al solito punto: **la persona avrebbe dovuto fare qualcosa di diverso.** Ma parlare non basta.

Una ricerca pubblicata su *Safety Science*, basata anche sull'analisi di registrazioni reali di cockpit (=cabine di pilotaggio), ha studiato proprio la relazione tra *safety voice* e *safety listening*. Il punto è notevole: lo *speaking up to power* (=far sentire la propria voce a chi ha il potere) non è sufficiente se dall'altra parte manca una reale capacità di ascolto. [3]

Mettiamola così: non possiamo continuare a chiedere alle persone di avere più coraggio se non chiediamo alle organizzazioni di avere più curiosità. Forse abbiamo investito molto sullo *speak up* e troppo poco sulla capacità di **listen well**: ascoltare bene, soprattutto quando ciò che arriva non proviene dalla persona dalla quale ci aspetteremmo un'informazione importante.

Il collegamento con il lavoro reale

È qui che, secondo me, Signal Equity incontra davvero la Safety avanzata e proattiva.

Se vogliamo comprendere come un sistema funziona, non possiamo interessarci soltanto a incidenti, errori e non conformità.

Dobbiamo interessarci anche a tutte quelle piccole cose che succedono quando non accade nulla.

«Oggi abbiamo fatto così perché mancava il capoturno».

«Quando arrivano due ordini contemporaneamente questa parte della procedura la facciamo dopo».

«Quella valvola ogni tanto si blocca, ma ormai sappiamo come prenderla».

«Con il nuovo software ci mettiamo troppo, quindi prima prepariamo tutto su Excel».

«Quando siamo in ritardo facciamo prima questo e poi quello».

Sono frasi apparentemente banali.

In realtà sono finestre aperte sul **Work-As-Done**.

Stiamo imparando a guardare proprio a questa distanza tra il lavoro per come viene immaginato e il lavoro per come viene realmente portato a termine. La prestazione quotidiana è possibile perché le persone aggiustano continuamente ciò che fanno alle condizioni che incontrano. [4][5]

Quindi la domanda diventa interessante: **da chi possiamo imparare come funziona veramente il sistema?** La risposta teorica è semplice: da chi conosce il lavoro. Quella pratica è più complicata perché non tutti quelli che conoscono il lavoro possiedono lo stesso status organizzativo.

E se i nostri KPI fossero verdi proprio perché nessuno parla?

Qui la questione diventa persino un po' scomoda.

- Entriamo in un'azienda. Zero infortuni da 450 giorni; near miss in diminuzione. Audit: 96%. Azioni correttive chiuse: 100%. Semafori verdi. Bellissimo e confortante, tutti bravi.

Ma che cosa sappiamo realmente della sicurezza di quell'organizzazione?

Potrebbe essere davvero molto sicura. oppure potrebbe avere imparato benissimo a produrre numeri verdi. Le due cose non sono necessariamente la stessa cosa.

Il lavoro di Dekker sul *Safety Theater* insiste proprio su questo rischio: organizzazioni apparentemente eccellenti possono diventare progressivamente incapaci di vedere le proprie vulnerabilità, soprattutto quando le cattive notizie vengono filtrate, sottosegnalate o rese socialmente sconvenienti.

Il paradosso è notevole. Un'organizzazione può guardare una dashboard completamente verde e pensare: **«Non abbiamo problemi».**

Mentre una lettura alternativa potrebbe essere: **«Non ci stanno arrivando problemi».**

Sembrano due frasi quasi identiche ma dal punto di vista della sicurezza sono mondi completamente diversi.

Una domanda che farei domani mattina

Se dovessi capire la Signal Equity di un'organizzazione non partirei da un questionario di cinquanta domande, perché ne farei una.

Andrei da un gruppo di lavoratori e chiederei:

«Qual è una cosa che qui dentro sanno tutti, ma che difficilmente direste durante una riunione con la direzione?»

Poi sto zitto. Credo che quello che succede nei trenta secondi successivi dica moltissimo dell'organizzazione.

Le risate, gli sguardi, quello che guarda il collega prima di rispondere. Quello che dice «ce ne sarebbero...». Quello che scherza, quello che abbassa gli occhi, quello che alla fine dice: «Mah, no, niente». Anche quello è un segnale, anzi forse è proprio quello il punto.

La Signal Equity non riguarda soltanto la quantità di informazioni che raccogliamo.

Riguarda **la probabilità che un'informazione scomoda riesca a sopravvivere al viaggio dal luogo in cui nasce al luogo in cui può essere presa una decisione.**

Forse dovremmo preoccuparci meno di chi parla e più di ciò che ci sta dicendo

Un'organizzazione ha le sue gerarchie e il punto non è eliminare ruoli, responsabilità, competenze o autorità. Il punto è evitare che la gerarchia organizzativa diventi, senza volerlo, anche **una gerarchia della realtà**.

Perché la realtà operativa ha una caratteristica piuttosto fastidiosa: non rispetta l'organigramma.

Una perdita la vede per primo chi passa vicino al tubo. Una vibrazione strana la sente chi usa la macchina. Una procedura impraticabile la scopre chi deve applicarla. Una pressione produttiva diventa visibile a chi deve decidere, alle 17:40, se fermarsi o trovare un modo per finire.

Una contraddizione tra due obiettivi la vive chi deve soddisfarli entrambi.

Signal Equity aggiunge alla gestione della sicurezza una domanda molto semplice:

chi stiamo ascoltando mentre proviamo a capire tutto questo?

Perché forse il prossimo incidente non sarà annunciato da un indicatore rosso, da una dashboard, da una non conformità maggiore.

Magari qualcuno lo ha già visto, lo sta gestendo tutti i giorni. Magari ne ha persino già parlato.

Solo che lo ha detto nel modo sbagliato, nel posto sbagliato oppure **non era la persona giusta per essere ascoltata**.

Ed è questa, alla fine, l'idea che vorrei racchiudere dentro Signal Equity:

un'organizzazione ha Signal Equity quando la possibilità di essere ascoltato dipende più dalla qualità del segnale che dalla posizione nell'organigramma di chi lo porta. Non significa credere a tutti ma concedersi la chance di **ascoltare prima di decidere chi merita di avere ragione**.

Signal Equity non è al momento un costrutto validato dalla letteratura scientifica, ma una proposta concettuale riferita a fenomeni organizzativi osservabili e già studiati da prospettive diverse. Merita quindi ulteriori approfondimenti e verifiche empiriche.

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

Riferimenti

1. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000), *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, **Academy of Management Review**, 25(4), 706?725. DOI 10.5465/AMR.2000.3707697.
2. Morrison, E. W. (2014), *Employee Voice and Silence*, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, 173?197. DOI 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.
3. Noort, M. C. et al. (2021), *Safety voice and safety listening during aviation accidents: Cockpit voice recordings reveal that speaking-up to power is not enough*, **Safety Science**.
4. Hollnagel, E., Wears, R. L., & Braithwaite, J., *From Safety-I to Safety-II: A White Paper*.
5. Hollnagel, E., *Work-As-Imagined and Work-As-Done*.
6. Hollnagel, E., & Slater, D. (2022), *A FRAM Handbook*.
7. Dekker, S. (2018), *The Safety Anarchist: Relying on Human Expertise and Innovation, Reducing Bureaucracy and Compliance*, Routledge.

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

www.puntosicuro.it