



Antonio Pedna

Architetto, Consulente aziendale per l'innovazione in qualità, sicurezza e ambiente, TechIOSH, AISEP, AICW, Socio AIAS



La sicurezza come linguaggio comune: interagire, formare, guidare nei contesti internazionali

La sicurezza è un linguaggio operativo: permette a persone diverse di coordinarsi quando conta l'esecuzione. Questo "accade" lavorando in Italia, quando in squadra ci sono persone di provenienze diverse e non sempre con la stessa padronanza dell'italiano. All'estero, però, diventa la norma: cantieri, stabilimenti, logistica e servizi esternalizzati mettono insieme lingue differenti, gerarchie e abitudini operative che non coincidono. In questo scenario è il comportamento che traduce in modo comprensibile cosa ci si aspetta, come si opera e cosa non è accettabile, riducendo quei margini di interpretazione che, sotto pressione, possono trasformarsi in rischio.

Parlare di "linguaggio comune" serve per ridurre ambiguità, rendere visibili i confini operativi e impedire che la sicurezza dipenda dalla presenza del singolo esperto o dal "bravo" di turno. Quando il messaggio è condiviso, il coordinamento migliora, le anomalie emergono prima e diventa più naturale proteggere le persone.

■ Regole: da imposizione a patto operativo

La regola principale resta... il rispetto delle regole. Cambiano però i meccanismi con cui queste vengono comprese, legittimate e trasformate in abitudini quotidiane. Una prescrizione regge sul campo quando è chiara, praticabile e percepita come sensata. Se richiede passaggi inutili, se appare incoerente rispetto ai pericoli reali o se viene vissuta come ingiusta, allora tende a essere aggirata. Aiuta puntare alle "regole minime efficaci", quelle che vengono chiamate "*golden rules*", dove si concentrano gli sforzi di comunicazione strategica: poche indicazioni essenziali, scritte in modo semplice, verificabili sul posto e collegate in modo diretto a pericoli e barriere (DPI, segregazioni, permessi di lavoro, procedure critiche, LOTO). Nei contesti internazionali cambia spesso anche la leva che sostiene l'adesione. In alcuni ambienti pesa di più la gerarchia; in altri pesa la trasparenza del perché e la coerenza tra ciò che si chiede e ciò che si vede fare.

La sostanza della regola resta stabile; l'adesione si costruisce scegliendo la leva più credibile per quel gruppo e per quel sito.



■ Esempio personale e coerenza

La leadership visibile resta il motore più affidabile. In sicurezza i comportamenti insegnano più delle dichiarazioni: le persone capiscono cosa viene davvero richiesto osservando cosa viene tollerato, premiato o ignorato.

La coerenza passa da dettagli ripetitivi: usare i DPI anche nelle visite brevi, fermare un'attività quando manca una barriera essenziale, rispettare i permessi senza scorciatoie, gestire la pressione produttiva senza scaricarla sul rischio.

Anche la risposta alle segnalazioni è un indicatore netto: ascolto e supporto le rendono un comportamento normale; reazioni difensive o punitive riportano rapidamente al silenzio.

L'incoerenza produce cinismo, adattamenti opportunistici e normalizzazione delle deviazioni. Quando si consolida questa routine, la regola perde credibilità.

La qualità della sicurezza si vede nel modo in cui la leadership si comporta anche quando nessuno la osserva o la richiama: lì la regola diventa pratica o rimane carta.

■ Edward T. Hall e la leadership consapevole

Nei progetti internazionali cambia il modo in cui le persone attribuiscono senso ai messaggi. Edward T. Hall ha descritto la cultura come un "linguaggio silenzioso", governato da regole implicite su spazio, tempo e contesto. La distinzione tra culture ad Alto Contesto e a Basso Contesto aiuta a stimare quanta parte del messaggio stia nelle parole e quanta nel quadro relazionale (ruoli, aspettative implicite, non detto).

Normalmente, Nord Europa e area tedesca/olandese, insieme a vari ambienti anglosassoni, tendono verso registri più "Low-Context": comunicazione diretta, richiesta di chiarezza, preferenza per standard espliciti. In molte aree mediterranee, in parte del Medio Oriente, in porzioni ampie dell'Asia e spesso in America Latina si incontrano registri più "High-Context", dove relazione e gerarchia pesano di più e l'esposizione pubblica di un errore può essere evitata. Sul piano operativo, questo incide sulle segnalazioni e sulla ricezione dei messaggi: in gruppi più High-Context può esserci esitazione a segnalare per non creare imbarazzo; in gruppi più



Low-Context un messaggio troppo indiretto può essere interpretato come facoltativo. La leadership che riconosce il mix presente nello stesso sito può scegliere canali e stile coerenti, mantenendo invariata la sostanza delle regole.

■ Formare in modo interculturale

Formare in modo interculturale significa portare la formazione sul piano del comportamento osservabile. La traduzione delle slide raramente basta. Serve tradurre il senso operativo della regola: cosa cambia nel lavoro quotidiano e per quale motivo. Funziona una struttura semplice: regola, motivazione, esempio. È efficace renderla concreta con scenari, simulazioni brevi e briefing operativi (toolbox talk) guidati da domande sul rischio reale: cosa può andare storto qui, quale barriera manca, quando si ferma il lavoro.

Il riscontro deve restare rigoroso e orientato al miglioramento: correzione del sistema e allenamento del comportamento, senza colpevolizzazioni automatiche. Poi si adattano canali e stile. In ambienti più High-Context funzionano bene coaching, affiancamento e osservazione guidata; in ambienti

più Low-Context aiutano checklist snelle, standard visuali, procedure brevi e feedback diretto su cosa correggere e come.

■ Guidare e ispirare

Guidare significa portare la sicurezza oltre l'adesione formale. Serve costruire comportamenti che tengano anche quando c'è fretta, pressione o stanchezza. Questo risultato passa da tre elementi che devono restare allineati: poche regole, sensate e applicabili; coerenza della leadership, perché ciò che viene tollerato diventa norma; lettura interculturale, per evitare che lo stesso messaggio produca effetti divergenti in gruppi diversi.

Quando questi aspetti si tengono insieme, la sicurezza diventa un accordo operativo condiviso: un modo comune di lavorare, proteggere le persone e difendere il risultato. La leadership, in questo quadro, mantiene ferma la sostanza delle regole e adatta linguaggio, canali e stile per renderle comprensibili e credibili. Quando le persone riconoscono coerenza e rispetto reciproco, il linguaggio comune prende forma sul campo: si parla, ci si corregge, ci si ferma, si riparte con più controllo.

