

**Marco Isola**

Ingegnere della Sicurezza (HSE – Health, Safety & Environment) presso Italgas Reti



Cultura, comportamento e stress: come incidono sulla Sicurezza a 360°

Una lettura integrata dei fattori organizzativi, comportamentali e psicosociali che influenzano la prevenzione e la tenuta dei sistemi di gestione della Sicurezza

Parlare di *Sicurezza a 360°*, titolo del mio libro presentato al Salone Internazionale del Libro di Torino, significa superare una visione limitata al rischio tecnico o alla sola conformità normativa. La prevenzione efficace comprende anche fattori organizzativi, comportamentali e relazionali che incidono sul lavoro reale. Cultura, comportamenti, clima interno e livelli di stress non sono quindi elementi esterni al sistema di Sicurezza, ma componenti essenziali della sua tenuta. Questa lettura è oggi ancora più rilevante: i sistemi di lavoro sono rapidi, interconnessi e variabili. Pressione temporale, complessità tecnica, appalti, digitalizzazione e responsabilità diffuse rendono la Sicurezza un equilibrio dinamico tra persone, organizzazione, tecnologie e processi decisionali. Non una somma di adempimenti, ma una rete di relazioni in cui ogni elemento influenza gli altri.

La cultura della Sicurezza non coincide solo con regole e formazione, ma con la capacità dell'organizzazione di rendere praticabili i comportamenti attesi. Esiste quando c'è coerenza tra messaggi, priorità e decisioni quotidiane; quando segnalare un'anomalia, fermare un'attività o chiedere supporto è percepito come parte del lavoro ben fatto. Senza questa coerenza, la conformità resta formale e i comportamenti sicuri perdono stabilità.

Dallo stress adattivo al distress: quando la pressione diventa rischio

Lo stress, in sé, è una risposta fisiologica e adattiva dell'organismo a sollecitazioni percepite come impegnative o minacciose. Entro certi limiti sostiene attenzione, reattività e capacità di fronteggiare situazioni complesse. In chiave HSE, tuttavia, quando la pressione supera stabilmente risorse, competenze, tempi di recupero e capacità di controllo, lo stress perde la sua funzione adattiva e può trasformarsi in distress: una condizione negativa, protratta e potenzialmente dannosa per la salute, il benessere e la Sicurezza operativa.

Non è solo ciò che accade a determinare l'impatto dello stress, ma il modo in cui persona e organizzazione rispondono all'evento. Gli effetti cambiano in funzione della percezione, delle risorse disponibili, del supporto ricevuto, della chiarezza dei ruoli e della qualità della risposta organizzativa. Per questo la prevenzione deve lavorare non solo sulle condizioni esterne, ma anche sulle competenze emotive, relazionali e decisionali che aiutano a reagire in modo lucido, sicuro e sostenibile.

Quando le richieste superano la capacità di gestione, possono ridursi attenzione, percezione del rischio e



qualità del coordinamento. Segnali deboli e anomalie vengono sottovalutati, la fretta induce scorciatoie, il sovraccarico mentale riduce la capacità di priorizzare e la fatica indebolisce il controllo reciproco nei gruppi. Il rischio nasce così dall'accumulo di piccole fragilità che, se non intercettate, possono trasformarsi in evento. Leadership e presidio operativo diventano quindi decisivi. Responsabili e preposti non devono limitarsi a verificare l'esecuzione delle procedure, ma cogliere segnali di saturazione organizzativa, prevenire sovraccarichi, favorire pause efficaci e garantire una comunicazione tempestiva. Il modo in cui si assegnano priorità, carichi e urgenze incide direttamente sul margine di Sicurezza disponibile.

Ridurre il rischio stress-correlato non significa affidare all'individuo l'onere dell'adattamento. La prevenzione efficace nasce da un'azione sui contesti di lavoro: chiarezza dei ruoli, sostenibilità dei carichi, qualità della leadership, programmazione dei turni, tempi di recupero, procedure affidabili, formazione mirata e comunicazione aperta.

Il riferimento normativo è chiaro: il D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. richiede al datore di lavoro di valutare tutti i rischi per salute e sicurezza, compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato. Le organizzazioni più mature non attendono che il disagio diventi conflit-

to, assenteismo, errore o infortunio, ma valorizzano indicatori precoci: clima interno, carichi di lavoro, urgenze ricorrenti, affaticamento percepito, criticità comunicative, difficoltà di coordinamento, near miss e segnalazioni dal campo.

Lo stress, in questa chiave, non è solo un tema di benessere, ma un indicatore anticipatore di vulnerabilità del sistema. Governarlo significa rafforzare resilienza organizzativa, continuità operativa, affidabilità delle decisioni e tutela effettiva delle persone. I segnali da osservare sono spesso indiretti: aumento della fretta, calo dell'attenzione, difficoltà di coordinamento, riduzione delle segnalazioni, irritabilità nei gruppi, scorciatoie operative, minore partecipazione ai briefing, errori ripetitivi o piccole dimenticanze. Anche il silenzio organizzativo è rilevante: quando le persone smettono di segnalare, il sistema può apparire stabile pur avendo perso capacità di ascolto e prevenzione.

Integrare lo stress nei sistemi di gestione significa considerarlo nei processi ordinari di pianificazione, valutazione dei rischi, consultazione dei lavoratori, analisi degli eventi, audit interni, formazione e riesame della direzione. Non serve un sistema parallelo, ma arricchire gli strumenti esistenti con una lettura più attenta dei fattori psicosociali e organizzativi.

Quindi quali sono gli strumenti pratici da utilizzare?

Gli strumenti più utili combinano ascolto, osservazione e analisi dei dati. L'obiettivo è rendere il tema visibile, discutibile e gestibile. In termini operativi, ciò significa leggere i near miss anche rispetto a carichi, urgenze, coordinamento e chiarezza delle consegne; briefing per intercettare segnali deboli; formare responsabili e preposti al riconoscimento di sovraccarico, affaticamento e disallineamenti organizzativi; trasformare survey, audit e indicatori in azioni correttive verificabili su turni, priorità, comunicazione, procedure e risorse disponibili.

Parlare oggi di Sicurezza significa leggere il lavoro reale, coglierne le tensioni e prevenire il logoramento prima che diventi fragilità operativa. La maturità di un sistema non si misura solo dalla conformità, ma dalla capacità di creare condizioni sostenibili e rende-

re i comportamenti sicuri concretamente praticabili. La sfida per i sistemi HSE* non è solo valutare lo stress, ma renderlo governabile attraverso leadership, ascolto, indicatori, partecipazione e miglioramento continuo. Solo così la valutazione diventa uno strumento vivo di prevenzione e non un adempimento isolato.

In definitiva, la Sicurezza più evoluta non separa prestazione e benessere, tecnica e comportamento, conformità e qualità del lavoro reale: le integra. Un'organizzazione è davvero sicura quando crea le condizioni affinché procedure, competenze e responsabilità si traducano in scelte lucide, presidio del rischio e capacità di fermarsi prima che il pericolo diventi evento. È qui che la Sicurezza a 360° assume il suo significato più concreto: una visione capace di tenere insieme struttura, relazioni, fattore umano e sostenibilità del lavoro, tutelando insieme la dimensione fisica e mentale della persona.



* **Nota della Redazione:** Si precisa che «sistema HSE» è espressione invalsa nella prassi aziendale, priva di autonomo fondamento normativo: l'unico riferimento a un sistema contenuto nel D.Lgs. 81/08 è quello dell'art. 30, in tema di modelli di organizzazione e gestione con efficacia esimente rispetto alla responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/01. I sistemi che integrano Salute, Sicurezza e Ambiente – ISO 45001 e ISO 14001 – operano su base volontaria. Si precisa che la notazione non muta il senso del discorso dell'Autore.