

LA SICUREZZA PSICOLOGICA

Il tema della Sicurezza Psicologica (SP), portato all'attenzione mondiale da Amy Edmondson con il libro *Organizzazioni senza paura* (2020), sta diventando mainstream. Ma più il concetto si diffonde, più aumenta la confusione. Ma che cos'è (e cosa non è) la SP? come si diffonde? Perché l'investimento sulla SP riposiziona le Direzioni HR?



Marina Capizzi,
Co-founder
Primate
Consulting

Che cos'è e cosa non è la SP?

Sicurezza psicologica è un costrutto profondamente legato al miglioramento delle *performance di team*. Introdotto da **E. Schein** e da **W. Bennis** (MIT) nel 1965 per superare l'auto tutela nelle situazioni di incertezza e favorire i risultati comuni, ripreso da **W. Khan** (Boston University) che ne dimostra il peso sull'engagement, viene adottato nel '96 dalla **Edmondson** (Harvard), la quale introduce l'ipotesi che la SP sia un *fenomeno di gruppo che impatta fortemente sui risultati*. E dimostra che il livello di SP percepita cambia radicalmente da team a team, determinando i risultati di apprendimento e le performance di gruppo. In sintesi, *la SP è la percezione che ci si possa esporre all'interno del team per parlare con trasparenza e autenticità, impegnarsi in conflitti produttivi e condividere le vulnerabilità con lo scopo di migliorare le performance collettive*. Ovvero: esprimere le proprie idee, dubbi e disaccordi, fare domande e proposte, chiedere aiuto, condividere gli errori,... Quante persone nella vostra azienda questa settimana non hanno detto "non ho capito", "ho sbagliato", "non sono d'accordo"? Ora diventa più facile capire che cosa *non* è la sicurezza psicologica. Non è un tratto di personalità, non è il consenso, l'assenza di valutazione, l'essere in sintonia o abbassare lo standard di performance. Non è un modo diverso di chiamare la fiducia. Non è il benessere psicologico che, senza la sfida costante della performance, crea zone di comfort, il contrario della SP. La SP è la precondizione per aumentare il benessere e trasformare lo stress negativo in sana tensione.

Come si diffonde la SP?

Se la SP è un prodotto del team ed ha a che fare con la cultura, per diffonderla bisogna lavorare con i team reali (responsabili compresi) e riprogettare la cultura. Ben vengano **azioni formative** di sensibilizzazione della popolazione aziendale, manageriale e non. Ma se cerchiamo un salto evolutivo vero, bisogna aiutare le persone che lavorano insieme a **parlarsi** e ad **ascoltarsi** in maniera trasparente e autentica, e a sperimentare prassi e piccoli gesti che facciano **evolvere la cultura** nel quotidiano. Le Direzioni del Personale, tipicamente, lavorano sulle popolazioni aziendali, non sui team reali. Di solito, sono i vertici aziendali che individuano i nuovi valori e poi li diffondono con programmi a cascata. Qui, le logiche di intervento devono cambiare.

Perché l'investimento sulla SP è strategico e riposiziona le Direzioni del Personale?

Investire su una precondizione può sembrare troppo poco. La SP è il terreno, non il seme. Tutti noi facciamo formazione su ascolto e feedback, collaborazione e fiducia, gestione del team, motivazione, empowerment, delega e sviluppo dei collaboratori, proattività e iniziativa, gestione dello stress e benessere, innovazione, miglioramento continuo, auto sviluppo... **La SP è strategica perché prepara il terreno affinché questi semi attecchiscano**. Investendo sulla SP, le Direzioni del Personale hanno l'opportunità di giocare un ruolo di primo piano nella creazione della condizione abilitante per performance superiori, posizionandosi come partner strategici della trasformazione. ■