



# Creare un clima sicuro per lavorare bene

*Parliamo di **sicurezza psicologica**, un concetto attorno al quale si sono raccolti migliaia di professionisti certificati, che supportano le imprese nel creare ambienti di lavoro che stimolano i contributi, la comunicazione e fanno emergere le potenzialità delle persone.*

di Marina Capizzi e Tiziano Capelli\*

**L**a sicurezza psicologica è stata portata all'attenzione da Amy Edmondson, ricercatrice di Harvard. Attorno a questo concept, è nato un movimento internazionale che coinvolge migliaia di professionisti certificati, che rispondono a una domanda in crescita da parte delle imprese.

Perché la sicurezza psicologica ha assunto questa rilevanza? Perché influenza le performance aziendali. La sua presenza crea un ambiente che stimola i contributi, la comunicazione trasparente, fa emergere le potenzialità, alimentando il miglioramento continuo e l'innovazione. Aiuta a creare un ambiente di lavoro che attrae i giovani di talento e fornisce motivazioni per rimanere a chi vuole dare il proprio contributo, realizzando politiche attive di "age management". Ma che cos'è (e che cosa non è) la sicurezza psicologica, come impatta sulle performance, perché fa evolvere la cultura e l'organizzazione, e come si diffonde? Ha a che fare con la percezione di poterci esporre, mentre lavoriamo, per contribuire al risultato comune. Non è una caratteristica individuale, un tratto di personalità, non c'entra con l'essere introversi o estroversi, è un prodotto del team perché è legata al clima che si crea

quando le persone lavorano insieme in relazione alle performance. Facciamo alcuni esempi. Siamo in riunione, si sta parlando di qualcosa che non conosciamo bene, abbiamo alcune domande: le facciamo o stiamo zitti? Non sappiamo come procedere, non abbiamo compreso l'obiettivo: poniamo il tema o andiamo avanti come se niente fosse? Non siamo d'accordo con il capo: parliamo o tacciamo? Abbiamo una proposta diversa: la condividiamo o ce la teniamo per noi? Abbiamo sbagliato: nascondiamo l'errore o ne parliamo in modo trasparente? La risposta a queste domande è influenzata dalla presenza o dall'assenza della sicurezza psicologica. Se percepiamo un clima sufficientemente sicuro, siamo stimolati ad esporci. Se, invece, non percepiamo sufficiente sicurezza psicologica, tacciamo perché non vogliamo rischiare di essere giudicati incompetenti, inopportuni, rompiscatole, diversi. Quindi tacciamo, con un beneficio immediato perché evitiamo di prenderci un rischio relazionale. Questa dinamica è presente a tutti i livelli dell'organizzazione, dalle squadre operative ai CdA. Ma che effetto hanno questi silenzi sulle performance e sulla competitività delle imprese? E quale contesto di lavoro plasmano?

## L'impatto della sicurezza psicologica sulle performance

**Nonostante venga confusa con il benessere, la sicurezza psicologica è intrinsecamente legata al clima del team e alle sue performance.**

Perché? Perché oggi nessuna performance è solo individuale. Il grosso delle performance si giova dello scambio all'interno dei gruppi reali cioè nei contesti dove le persone lavorano insieme tutti i giorni, anche per poche ore o a distanza: uffici, negozi, unità produttive, centri di servizio, team di progetto, riunioni. È in questi ambiti circoscritti e quotidiani che la risposta a *"lo dico o non lo dico?"* ha un enorme impatto sulla performance. Perché, se il clima è sufficientemente sicuro, le persone condividono idee, proposte, dubbi, errori e affrontano con trasparenza i temi critici. Possiamo dire che questo è ciò che succede di solito? No. Scusate, chi ce lo fa fare di prenderci questi rischi relazionali? Infatti. Quando le persone si chiedono *"lo dico o non lo dico?"*, di solito, tacciono. È l'epidemia del silenzio. La qualità delle performance, la competitività e il ritorno di investimenti si intreccia dunque con la presenza o meno di sicurezza psicologica. Talvolta è il destino della stessa azienda ad esserne insolubilmente legato. Imprese fallite a causa del silenzio, imprese che basano il metodo di lavoro sul continuo confronto e feedback indipendentemente dal livello gerarchico. Così si crea un ambiente che stimola i contributi, favorisce l'espressione del potenziale e aiuta ad alimentare la motivazione perché, al di là degli slogan, ognuno può davvero esercitare le proprie competenze, l'iniziativa, la creatività, continuando a imparare.

## Il contributo all'evoluzione della cultura e dell'organizzazione

**Investire sulla sicurezza psicologica significa investire su una condizione abilitante. La sicurezza psicologica è il terreno, non il seme.**

Noi siamo abituati a mettere subito e solo i semi. Da quanti anni seminiamo? Facciamo survey per mappare il clima. Dichiariamo i valori. Facciamo continue riorganizzazioni. Facciamo investimenti formativi su temi cruciali, quali l'ascolto, il feedback, la delega, il lavoro di squadra, la responsabilità, l'iniziativa... Notiamo cambiamenti rilevanti? Come possono attecchire questi temi se non vengono portati nel tessuto quotidiano per trasformarlo? Lo stesso vale quando si inseriscono nuovi strumenti e nuove tecnologie. Non possiamo

pensare che basti formare i manager, con l'attesa che siano loro a portare nel quotidiano quanto appreso. Se questo funzionasse, dopo decenni, avremmo superato molti problemi che continuano a riproporsi. Invece, l'investimento sulla sicurezza psicologica:

- lavora con i team reali ri-orientando gli investimenti verso il campo quotidiano, dove si giocano davvero le performance, e supporta le persone che lavorano insieme per trasformare la propria comunicazione e il proprio modus operandi;
- permette di tradurre la cultura dichiarata in cultura effettiva. Perché per mettere a terra valori quali collaborazione, fiducia, iniziativa, le persone devono essere stimolate a esporsi, non a scegliere il silenzio per difendere la propria zona di comfort;
- prepara il terreno alle trasformazioni organizzative che non riusciamo a realizzare solo con le riorganizzazioni. Ad esempio, supporta l'evoluzione dello schema gerarchico obsoleto che ancora crede che i risultati vengano dal *"command & control"* esercitato dalla persona più alta in grado che in passato sapeva dire a tutti cosa fare e controllarli. Questo mondo non esiste più. Oggi le performance si giocano nei rapporti tra le persone e fra i team. La sicurezza psicologica supporta la competitività perché abilita il contributo di tutti, creando le condizioni reali affinché persone e team possano allargare la sfera di contribuzione.

## Come diffondere la sicurezza psicologica

**Dal 2020, abbiamo lavorato con centinaia di team e migliaia di persone in diversi Paesi.**

Usiamo un questionario semplice, validato dalla **Edmondson**, per misurare la percezione di sicurezza psicologica e aiutare il team a fare il punto sulle quattro componenti cruciali: gestione dell'errore, dare e chiedere aiuto, conversazioni aperte, inclusione. Convidiamo i risultati della survey, aiutiamo le persone a parlarsi e a individuare azioni sul campo che aumentino in maniera significativa la sicurezza psicologica nella quotidianità. Nel 2025 si aggiungeranno altri strumenti per misurare la sicurezza psicologica nella cultura aziendale e per i percorsi di coaching individuali e di team. È strategico investire sulla sicurezza psicologica perché è il terreno su cui si giocano le performance, la qualità del contesto di lavoro e, quindi, del ritorno degli investimenti. 

---

\* **Marina Capizzi** e **Tiziano Capelli** sono co-founder di **Primate Consulting**