

LAVORO COSÌ SI CAMBIA L'ATMOSFERA

Un ambiente disponibile ad accogliere opinioni, dubbi e problemi si crea con il contributo di tutti.

Scopri quali immensi vantaggi può offrire



IDENTIKIT *La coach del benessere aziendale*

Consulente di direzione e di evoluzione organizzativa, risorse umane ed executive coach, Marina Capizzi è cofondatrice della società Primate Consulting e aiuta le aziende a sviluppare il business con la crescita e il benessere delle persone. Tra i suoi ultimi saggi, c'è *Non morire di gerarchia* (Franco Angeli).

Avete presente quei momenti, mentre lavoriamo, in cui vorremmo dire la nostra su qualcosa ma alla fine tacciamo per il buon vivere? Non siamo i soli a essere sempre sul punto di morderci le labbra: una docente di Harvard, Amy Edmondson, ha messo sotto i riflettori il fenomeno e, dai suoi studi, emerge che negli uffici, negli stabilimenti, nei negozi, nelle scuole o negli ospedali il silenzio è legge sovrana. Ma l'assenza

di parole a cosa porta, nel complesso? E, viceversa, cosa avremmo da guadagnare, noi e l'azienda, da una comunicazione più diretta? Ce lo spiega Marina Capizzi, consulente di direzione e di organizzazione evolutiva.

Dottoressa Capizzi, dilaga l'epidemia del silenzio...

Sì, in tantissime situazioni tacere ci sembra la soluzione più saggia, e la dinamica è presente a tutti i livelli organizzativi, dalle squadre operative ai Consigli d'amministrazione. Stiamo zitti per la paura di essere giudicati male, per evitare di prenderci un rischio relazionale (e possibili conflitti) sia con i superiori che con i pari grado. Ci lasciamo incantare, quindi, da un vantaggio immediato.

Gli effetti di questo comportamento?

È un atteggiamento inerte e improduttivo, alla lunga. Da un lato, infatti, crea ambienti di lavoro poco stimolanti poiché limita la creatività (gli individui si tengono per sé le proprie idee), l'iniziativa personale (si evita di agire per paura di sbagliare) e la possibilità di condividere gli errori per imparare a prevenirli (anziché nasconderli). Dall'altro



lato, il timore di esporsi riduce la possibilità di contribuire attivamente usando le proprie capacità e, quindi, diminuiscono le soddisfazioni e il benessere professionale. Se non si mette mai in discussione quello che si sta facendo, se si fanno spallucce di fronte a qualsiasi criticità, insomma, non si ricevono né feedback evolutivi per la nostra crescita professionale né siamo spinti a tirare fuori proposte innovative.

La soluzione quale dovrebbe essere?

La sicurezza psicologica, e ormai da anni questa domanda è in crescita da parte delle imprese: la sua presenza crea quell'ambiente di lavoro che attrae i giovani di talento e che fornisce motivazioni per rimanere.

Di cosa si tratta?

È un concept che attraversa tutta l'organizzazione produttiva, grande o piccola che sia. S'identifica con quella caratteristica dell'aria, del clima che si respira tutti i giorni al lavoro e che

ci spinge a spiegare le nostre idee, a condividere con gli altri i dubbi, gli errori, i punti di vista diversi e a contribuire alla performance aziendale, magari, con ipotesi innovative.

Quando è presente, come ci comportiamo?

Durante una riunione, per esempio, non abbiamo paura di dire che quella cosa non l'abbiamo capita invece di fare finta di niente; oppure che non abbiamo compreso bene l'obiettivo di quell'incarico invece di andare avanti come se niente fosse; o ancora che abbiamo una proposta diversa rispetto a quella prospettata dal nostro capo invece di accettarla a denti stretti. Ma anche, in altri casi, che ci sentiamo svalutati o incompresi dai superiori o dai colleghi oppure che abbiamo sbagliato o che abbiamo bisogno di aiuto al posto di fare i salti mortali per nascondere l'errore o dimostrare una sicurezza, un'efficienza precaria. Gli esempi sono molteplici, di fatto

quando percepiamo questo clima rassicurante l'ansia di essere giudicati incompetenti, incapaci, rompicatole, inadeguati, diversi si riduce molto.

Ma come si crea uno spazio favorevole alla sicurezza?

Sgombriamo il campo dagli equivoci: questo stile comunicativo non è una caratteristica individuale, non è appannaggio di chi è estroverso o più sicuro di sé o maggiormente competitivo. E nemmeno parte solo dall'alto: certo, un atteggiamento d'apertura del capo ha un impatto maggiore nel creare una certa atmosfera rispetto a chi è più in basso ma sostanzialmente tutti, di qualsiasi ordine e grado, possono contribuire alla causa. Perché la sicurezza psicologica è il prodotto di un team, non di una sola persona.

Quindi, che fare?

La sicurezza psicologica prende senso se abbiamo a cuore il nostro lavoro e lo vogliamo fare

bene e in modo efficace anche per il bene aziendale. Tra l'altro, la collaborazione è il paradigma su cui si impianta il lavoro contemporaneo. Oggi nessuna prestazione in ufficio, come in fabbriche, negozi, centri di servizio, è strettamente individuale, il grosso delle attività è fatto di scambi all'interno di un gruppo, anche se succede per poche ore al giorno o a distanza.

Di cosa si nutre?

Di una comunicazione trasparente, autentica e aperta, da parte di tutti. Per esempio, riguardo ai comportamenti degli altri ("se quando non ti rispondo subito tu vai via, mi blocco"); ai diversi punti di vista ("ho un'altra opinione..."); alle proprie idee ("mi piacerebbe fare questo o quello"); alle spinosità sempre presenti in ogni contesto ("c'è un problema da affrontare"); alla propria vulnerabilità ("non ho capito cosa che devo fare", "ho sbagliato", "non sono forse all'altezza del compito"). Le aziende dovrebbero essere attentissime a questi aspetti, i responsabili dovrebbero essere felici quando un dipendente tira fuori i propri pareri, perché per mettere a terra valori quali collaborazione, fiducia, iniziativa, i singoli devono essere incoraggiati a sbilanciarsi, a uscire dalla propria comfort zone.

I benefici quali sono?

Dalla sicurezza psicologica discendono tanti vantaggi. Il più significativo è imparare un sacco di cose, e questo dà un senso dinamico al lavoro giacché si prova la soddisfazione di evolversi continuamente. È un benessere secondo, che mette in campo le nostre capacità. Lontano anni luce dal benessere passivo di non avere mai fastidi, contraccolpi, conflitti. ●