

LA SICUREZZA PSICOLOGICA NELL'ORGANIZZAZIONE

Una caratteristica peculiare dell'essere vivente è senz'altro vivere la sua vita compensando in modo funzionale la percezione dei propri bisogni primari, affettivi e sociali, l'effettiva necessità e il loro appagamento.

Ciò determina una spinta realizzativa che alimenta la motivazione intrinseca ed estrinseca nel perseguire i propri obiettivi vitali.

Tra le teorie più condivise nell'ambito della psicologia è fondamentale quella postulata da Maslow tra il 1943 e il 1954 in cui, sulla base di una gerarchia piramidale, determinava i bisogni umani iniziando da quelli elementari ai più sofisticati.

Maslow ha declinato i bisogni umani partendo dalla conservazione individuale e creando una scala ascendente in cui le necessità potevano evolversi considerando, non solo il proprio fabbisogno personale, ma anche la collettività e il proprio riconoscimento nella stessa.

Il bisogno di sicurezza, secondo Maslow, si colloca fra i bisogni primari: dopo quelli fisiologici di autoconservazione, rappresenta non solo la sfera di protezione fisica, ma anche e soprattutto quella psicologica che riguarda il presidio dei propri compiti vitali (personali, sociali e lavorativi) e il sé rispetto alle regole sociali (moralità).

Per Maslow l'individuo sano tenderà sempre in modo crescente alla realizzazione dei suoi bisogni primari, di sicurezza, sociali di appartenenza, di



LA SCHEDA

Titolo Organizzazioni senza paura

Autore Amy C. Edmondson

Casa editrice FrancoAngeli

Anno edizione 2020

stima e di autorealizzazione.

Interessante è anche l'approccio che concepisce la percezione della sicurezza psicologica come caratteristica collettiva: "fearless" come condizione psico-fisica necessaria in un mondo che chiede alle persone di imparare costantemente mentre lavorano; basti pensare alla pervasività della digitalizzazione, per esempio.

Non si può fare a meno della collaborazione e dell'integrazione delle competenze anche facendo affidamento a processi codificati e lineari.

Le scienze cognitive hanno dimostrato infatti come la paura inibisce proprio l'apprendimento e la collaborazione perché le energie della persona sono totalmente utilizzate per la salvaguardia del sé e non permette di costruire parallelamente la sicurezza collettiva del gruppo.

Maggiore sicurezza psicologica del sé e del team crea anche legami relazionali forti che favoriscono la flessibilità ed evitano la rigidità del sistema che impedisce l'adattamento ai cambiamenti e alla complessità del suo ambiente.

È un prodotto concreto, specifico e inevitabile di ogni singolo gruppo di lavoro: l'atmosfera dei luoghi che si percepisce, le logiche implicite che scorrono continuamente che diventano convinzioni comuni, regole latenti che regalano il livello di espressione delle persone e della squadra. La sicurezza psicologica è un'esperienza immediata, tangibile, circoscritta e relazionalmente specifica che consente di raggiungere performance di gruppo elevate.

Quali sono i comportamenti che favoriscono il presidio e il rinforzo della sicurezza ➤

“La sicurezza psicologica è una caratteristica individuale e sociale che ha il potere di creare la struttura del gruppo o annientarla nel momento in cui il team non valorizza l’interdipendenza e la competenza dei suoi componenti in modo trasversale”

psicologica?

Senz’altro è da considerare la conoscenza di sé, del proprio livello di autostima e del proprio bisogno di approvazione sociale, definito “desiderabilità sociale”. Queste caratteristiche sono fondamentali sia per l’individuo che per il gruppo nel quale è inserito.

La sicurezza psicologica si esprime attraverso atteggiamenti assertivi che determinano capacità di analisi, ascolto e ponderatezza ed anche di espressione dei propri limiti personali, se questi elementi risultano deficitari è facile non percepire la sufficiente autorevolezza e incorrere in comportamenti arrendevoli o al contrario esagerati, dipendenti più dalla ricerca dell’approvazione altrui che all’effettiva utilità.

Nell’era della connessione continua, della velocità, della convenienza e della frammentazione è estremamente facile confondere questo bisogno con appagamenti più immediati ed effimeri.

Forse, affinché si sviluppi una buona percezione di sicurezza effettiva, il manager, nell’organizzazione, anche grazie all’apprendimento continuo che le discipline scientifiche e umane incoraggiano a presidiare, dovrebbe cercare di non

farsi dominare dalle molteplici richieste estemporanee del contesto, magari utili all’esaudire una domanda fittizia, ma costruire un piano che punti ad uno sviluppo a lungo termine della stabilità psicologica per sé e per il suo team.

Questa recente pubblicazione è una guida pratica alla creazione di una cultura organizzativa sicura: un contesto in cui ogni persona che concorre alla realizzazione del suo obiettivo individuale e che conosca e contribuisca effettivamente anche per il raggiungimento di quello comune.

Edmondson descrive quali sono le condizioni che fondano la sicurezza psicologica sottolineando l’importanza che questa ha per la collettività e di riflesso tutte le organizzazioni.

La sicurezza psicologica è una caratteristica individuale e sociale che ha il potere di creare la struttura del gruppo o annientarla nel momento in cui il team non valorizza l’interdipendenza e la competenza dei suoi componenti in modo trasversale.

Nel testo sono evidenziati molto bene gli atteggiamenti che manifestano l’assenza della sicurezza psicologica nei

team: non assumersi la responsabilità dei propri errori, occultarli, attribuirli ad altri; ritenere disdicevole il fallimento considerando più utile l’omissione che la condivisione in virtù della crescita del gruppo; il silenzio strumentale per evitare di contrastare il pensiero del responsabile e la paura della gerarchia, le modalità con cui viene esercitata la leadership e l’influenza del potere organizzativo.

Nel libro sono riportati diversi casi organizzativi che hanno determinato il successo e il raggiungimento dei risultati e altri che invece li hanno inficiati: il lettore potrà cogliere che il minimo comune denominatore, rispetto all’esito, è l’esercizio pertinente o meno di questi comportamenti. ■

a cura di Sara di Giamberardino