



Molti giovani non riescono a dare il meglio perché i superiori tengono a bada il loro talento.

La serenità aiuta il business

Si chiama “sicurezza psicologica” ed è il clima che si respira al lavoro quando ci si sente tranquilli di potersi esprimere liberamente, con punti di vista divergenti da quelli dei capi. In Italia, siamo ancora indietro. Eppure, il benessere è la chiave del successo

di Paola Centomo

Tra le parole-mantra di questa stagione del lavoro, le cui vorticosi mutazioni stanno trasformando le aziende in cantieri aperti, sicurezza psicologica è l'ultima arrivata. Se lavorate in una multinazionale o in un'impresa innovativa e svelta nel cavalcare le mutazioni, probabilmente vi è già tutto chiaro. In alternativa, ci farete i conti in un domani già alle porte, perché chi punta a reinventare il lavoro sa che investire in soddisfazione e benessere di chi lavora - dunque in sicurezza psicologica - significa investire in risultati.

La paura del giudizio blocca la crescita

«Il termine *psychological safety* è stato coniato alla fine degli anni Novanta da una professoressa della Harvard Busi-

ness School, Amy Edmondson, e sintetizza l'atmosfera di lavoro in cui le persone si sentono libere di esprimersi senza alcuna paura di essere giudicate, ridicolizzate o punite. Se pensiamo agli ambienti di lavoro che conosciamo, dobbiamo ammettere che la grande maggioranza non è così. E purtroppo. Perché, al contrario, quando le persone si sentono libere di esprimere se stesse si legittimano a offrire idee, a proporre osservazioni anche se sono fuori dal coro, a manifestare punti di vista nuovi e differenti anche da quelli del leader. Non si censurano, non temono di fare l'errore pagandone le conseguenze: questa autenticità, questa libertà, questa energia - è ormai dimostrato - ha un ruolo chiave nello sviluppo dell'organizzazione». A raccontare è Rosanna Gallo, psicologa del lavoro specializzata in Lavoro e organizzazione e Benessere organizzativo **SEGUE**

La serenità aiuta il business



La sicurezza psicologica fa espandere le potenzialità dei team di lavoro.

SEGUITO e founder della società di consulenza Eu-tropia, che insegna ai manager a creare team e ambienti capaci di generare benessere organizzativo come base del successo. «Enzo Spaltro - di cui sono stata allieva - che è stato il primo psicologo del lavoro e ha introdotto il grande tema del benessere nelle organizzazioni, diceva che gli italiani sono sottostimati e si sottostimano molto, e le donne ancor più degli uomini: a causa di questa insicurezza di fondo, sapeva che gli italiani avvertono più degli altri il bisogno di sentirsi sicuri in ambienti competitivi. Infatti, la competizione genera spesso ambienti ostili alla manifestazione di idee personali, a meno che non si abbia la totale certezza che siano quelle giuste. E qui entra in gioco la paura del giudizio, che è, anch'essa, un aspetto molto italiano, e che può inficiare in modo consistente la crescita delle persone e delle organizzazioni. Oggi sappiamo che i gruppi più innovativi, a partire da Google, hanno già fatto diversi interventi per costruire sicurezza psicologica: molte aziende ormai sono consapevoli che investire per fare stare bene le persone è alla base del successo».

La prima ricerca è stata di Google

Il termine *sicurezza psicologica* diventa popolare negli Stati Uniti nel 2012, quando Google avvia il progetto Aristotle mettendo in campo un'indagine - durerà due anni - per scoprire quale sia il fattore X che trasforma team di professionisti competenti in team formidabili. Il pool interdisciplinare di esperti, che porrà sotto la lente le variabili generate nelle interazioni di 180 team di lavoro, dimostrerà che quelli di successo vanno oltre la somma delle competenze dei singoli: perché il gruppo faccia scintille, occorre che una certa chimica nelle relazioni attivi l'intelligenza collettiva dell'insieme. Scopriranno che è proprio la sicurezza psicologica il lievito capace di attivare e fare espandere le potenzialità insite nei gruppi di lavoro. Quella scoperta segnerà il debutto nel business della sicurezza psicologica e l'inizio del suo cammino verso una popolarità che oggi sta toccando il nostro Paese.

Perché un gruppo faccia scintille, occorre che si attivi l'intelligenza collettiva dell'insieme

Ci sono interessanti studi compiuti dall'antropologo organizzativo Timothy Clark che correlano la sicurezza psicologica a un minore stress percepito, un maggiore impegno delle persone, una loro maggiore soddisfazione, e anche un incremento della performance.

L'ultimo studio lo ha fatto Boston Consulting Group con la sua ricerca *Psychological Safety Levels the Playing Field for Employees*, attraverso cui ha intervistato 28mila lavoratori dipendenti di 16 Paesi, Italia inclusa. Risultato: negli ambienti di lavoro psicologicamente sicuri i lavoratori italiani vedono aumentare di 3 volte la sensazione di riuscire a raggiungere il proprio pieno potenziale, di 2,4 volte la motivazione, di 2,9 la volte la felicità complessiva, di 3,4 volte la sensazione di sentirsi valorizzati

e rispettati, valori tendenzialmente superiori alla media registrata dalla studio. E ci sono categorie di persone sensibili più di altre alla sicurezza psicologica: le donne, le persone Lgbtqi+, quelle disabili o che vengo-

no da contesti svantaggiati economicamente.

C'è chi nasconde la disabilità

«A breve, farò un intervento sulla disabilità invisibile» dice Rosanna Gallo: «Ci sono lavoratori che preferiscono nascondere una disabilità magari provvisoria perché temono che possa inficiare il giudizio aziendale sul proprio operato e donne che, per la stessa ragione, tardano a comunicare di essere incinte. Poi capita che diversi leader ci chiamino a seguire le riunioni dei loro board, dicendoci: qui non parla mai nessuno. Noi lo sappiamo perché: le persone hanno timore».

E continua: «Ci sono aziende che compiono bellissimi processi di selezione attraverso i quali assumono ragazzi e ragazze di gran talento che, però, nell'arco di tre mesi si appiattiscono. Perché mai, ci viene chiesto, non mostrano il valore aggiunto colto nei processi di selezione? Noi scopriamo che i giovani si ritrovano a operare con capi che temono il loro talento, e dunque lo tengono a bada. Se si perde la ricchezza del confronto vero, il gruppo si blocca. Cito ancora Enzo **SEGUE**

La serenità aiuta il business



Sono le persone a spingere le aziende verso il cambiamento.

SEQUITO Spaltro: diceva che il primo fattore di felicità per le persone è proprio la possibilità e la capacità di esprimersi. Nel 2000, noi abbiamo cominciato pubblicando un libro sul benessere organizzativo, poi abbiamo lavorato sul benessere personale, adesso lo facciamo sulla felicità vera e propria: le persone sono alla ricerca della felicità».

Fondamentale la formazione dei manager

Per rendere sicuro un luogo di lavoro da un punto di vista psicologico, occorre il contributo di tutti e di tutte. Ma è sempre più evidente che oggi la chiave del successo aziendale è nelle mani di leader nuovi, ovvero empatici, aperti, capaci di fare sentire comprese le persone. «Per creare aziende sicure sul piano psicologico è essenziale formare i manager, affinché promuovano un clima di fiducia, di apertura e di scambio» dice Biancamaria Cavallini, psicologa del lavoro, consigliera d'amministrazione e direttrice operativa di Mindwork, società che si occupa di benessere psicologico per le aziende. Cavallini è anche autrice per FrancoAngeli del nuovo saggio *Ritorno al benessere* e di *Vulnerabilità*, dello scorso anno, dove sintetizza bene l'ambiente psicologicamente sicuro come quello «caratterizzato dalla possibilità di dare una risposta sbagliata, commettere errori, domandare aiuto, chiedere maggiori risorse, sfidare l'«abbiamo sempre fatto così» e dove spiega concretamente come ci si arriva.

«Tutti questi comportamenti vengono premiati, ossia rinforzati positivamente dalla cultura organizzativa e dalle persone con cui si lavora. Nel momento in cui vengono agiti, essi non solo sono riconosciuti come leciti, ma vengono apprezzati, elogiati e sostenuti. Ricevono, insomma, una conferma costante del loro essere possibili e auspicati. A livello relazionale attraverso, per esempio, gesti di assenso, frasi di conferma e sostegno, linguaggio non verbale. A livello organizzativo, grazie a momenti codificati in cui si offre la possibilità di esporsi: momenti di feedback, incontri informali sottratti all'operatività».

Secondo i dati 2023 dell'Osservatorio Mindwork-BVA

Doxa sul benessere psicologico nelle aziende italiane, una persona su due dichiara di non percepire tale sicurezza nel proprio ambiente. «A ben vedere, io non credo che nessuna azienda abbia ancora raggiunto bene questo obiettivo» puntualizza Cavallini. «E, comunque, ogni tanto colgo aspettative in qualche modo irrealistiche: è come se il fatto di sapere che la propria azienda sta lavorando sulla sicurezza e sul benessere psicologico autorizzi ad aspettarsi che, allora, in azienda debbano sempre stare tutti bene, il che è assolutamente impossibile, e non è neanche tanto sano. Il benessere, infatti, non è assenza di malessere, poiché anche la nostra capacità di affrontare il malessere determina il nostro benessere. Ogni tanto, nei luoghi di lavoro registro che manca questo passaggio».

Una persona su due dichiara di non percepire la sicurezza psicologica al lavoro

«Le aziende cambiano, perché lo fanno le persone. Cambiano perché le vogliono attrarre intercettando e offrendo loro quello che cercano, e una volta che le hanno assunte vogliono tenersele e, perciò, hanno bisogno di motivarle».

Spiega Cavallini che in questo momento storico le persone stanno attraversando un cambiamento potente del significato del lavoro, spingendo le organizzazioni sulla stessa loro strada. «I confini tra vita e professione vanno dissolvendosi e il lavoro sta diventando via via parte del nostro essere, non solo del nostro fare. Sul lavoro vogliamo essere, e quindi vi portiamo anche la nostra soggettività, le emozioni, i bisogni psicologici. Vogliamo poter esprimere tutte queste dimensioni, contando che vengano riconosciute e accolte. Per manifestarle a fondo, abbiamo però bisogno di sentirci al sicuro. Ecco, dunque sempre più organizzazioni attrezzarsi in proposito. Ci metteranno un po', ma io credo che la direzione sia tracciata e positivamente inevitabile».

La direzione ormai è tracciata

Cavallini è convinta che la sicurezza psicologica sia molto più di un trend: è ormai un fatto, ed è qui per restare, perché il suo bisogno nasce dentro le persone, molto prima che dentro le aziende.

io
© RIPRODUZIONE RISERVATA