

## SICUREZZA PSICOLOGICA: OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE

È capitato anche a voi, sul lavoro, di non fare quella domanda o di rimanere in silenzio anche se pensavate di avere un'ottima idea da proporre durante quella riunione? Avevate un'intuizione, un suggerimento che poteva fare la differenza, ma avete taciuto. Un atteggiamento molto comune questo, come evidenziano i dati riportati nel libro di Amy C. Edmondson, **Organizzazioni senza paura**, Franco Angeli editore (2020, 240 pagine). Diverse ricerche, infatti, hanno cercato di indagare come e perché le persone non si sentano libere di esprimersi durante il loro lavoro. Ricerche che evidenziano come le persone tacciano anche quando sono convinte di avere ragione, di avere un'idea importante per l'organizzazione o per i suoi clienti. Le ragioni? Diverse, ma le risposte convergono su alcuni temi comuni: la paura di fare una brutta impressione o il desiderio di non fare arrabbiare nessuno. Soprattutto quest'ultima sembra essere la paura prevalente, il timore di ripercussioni, di danneggiare i propri colleghi o, peggio ancora, il proprio capo.

Nonostante l'era spinta delle tecnologie digitali, dei knowledge workers, dello smart working e dell'autonomia nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, rimane la paura di indispettare qualcuno più in alto nella gerarchia aziendale. Perché proporre un miglioramento al proprio capo potrebbe essere interpretato come una critica nei suoi confronti e quindi offenderlo. Meglio allora tacere, "tanto parlare non serve a niente".

Questo è un libro che soprattutto i capi, quelli che hanno responsabilità gerarchiche su altre persone, dovrebbero leggere. Perché per garantire la sicurezza

psicologica in un'organizzazione non bastano le visioni, le strategie, le indagini sul clima aziendale calate dall'alto. La sicurezza, come ci ricorda l'autrice, nasce e cresce nei singoli uffici, team di progetto, filiali, negozi, reparti. Per individuarla bisogna scendere nella vita quotidiana, nelle interazioni tra colleghi, dove il capo ha la responsabilità diretta degli effetti generati dalla sua leadership. La paura viene ogni giorno alimentata o meno dal comportamento dei singoli. Proprio chi ha funzioni di comando, e quindi di raggiungere gli obiettivi aziendali assegnati, dovrebbe capire che il successo o l'insuccesso di un progetto, di un dipartimento, di un'intera azienda spesso dipende da un basso livello di sicurezza dei propri dipendenti.

Quando si dice che le persone sono risorse fondamentali di un'azienda, non è solo uno slogan. Se le persone non hanno la possibilità di dimostrare la loro creatività, di dare il loro contributo senza correre il rischio di sbagliare e di essere incolpati, allora il costo, anche in termini economici per l'organizzazione, può essere pesante.

Le organizzazioni che non imparano, muoiono. Altro slogan sentito molte volte. Per imparare però bisogna commettere degli errori e nelle imprese dove aleggia la paura non ci può essere apprendimento, nessuno sperimenta più idee o prodotti nuovi, mentre nel frattempo tutto il resto del mondo cambia.

Il contributo di Amy Edmondson è di avere evidenziato come la sicurezza psicologica sul lavoro abbia anche una diretta conseguenza sui risultati economici. Chi sono i responsabili di questa sicurezza? I manager e questo libro fornisce loro idee, strumenti, esperienze per riflettere e attuare nelle loro organizzazioni la sicurezza psicologica, da raggiungere come obiettivo concreto.

