Sicurezza psicologica: i sei errori da evitare



Sicurezza psicologica, che significa avere un ambiente in cui le persone non hanno paura di parlare apertamente, era un tempo un'espressione oscura, usata quasi esclusivamente in psicologia e negli studi manageriali. Un'infinità di manager, consulenti e società di formazione hanno lavorato sodo per creare ambienti di lavoro psicologicamente sicuri e migliaia di articoli sono stati dedicati all'argomento.

In quanto ricercatrici di lungo corso in quest'area, apprezziamo grandemente che le organizzazioni abbiano ormai preso atto che la loro capacità di elevare la qualità, promuovere l'innovazione e migliorare la performance dipende dal contributo dei lavoratori. E, in effetti, le evidenze empiriche del fatto che la sicurezza psicologica migliora la performance sono ampie e indiscutibili. Ma se è cresciuta la popolarità della sicurezza psicologica, sono cresciute anche le idee sbagliate in proposito. Di conseguenza, molti executive e molti consulenti, anche quelli che sono accesi sostenitori della sicurezza psicologica, si sono dovuti misurare con idee e aspettative distorte o scorrette che ostacolano i progressi. Per esempio, alcuni leader ci hanno

parlato di dibattiti costruttivi che si arenavano quando i partecipanti le cui idee venivano respinte si convincevano che il processo fosse psicologicamente insicuro. Questa interpretazione errata del termine può danneggiare le organizzazioni. E se persiste, può compromettere la finalità stessa della sicurezza psicologica: promuovere l'apprendimento e la performance.

I leader che capiscono veramente che cos'è – e che cosa non è – la sicurezza psicologica spiegano chiaramente il concetto ai loro team, bloccano gli assunti scorretti prima che assumano una forza distruttiva e tengono le persone focalizzate sul valore che si può ricavare dalla trasparenza. Abbiamo scritto questo articolo per aiutare i dirigenti in questo sforzo. Descriviamo le sei idee sbagliate, spiegando perché ognuna di esse ostacola il progresso, e come contrastarle, e poi suggeriamo uno schema di riferimento per la costruzione di quell'ambiente di lavoro robusto e orientato all'apprendimento che è cruciale per il successo in un mondo incerto.

IDEA SBAGLIATA N. 1

Sicurezza psicologica vuol dire essere gentili

Nicole, una consulente che opera nei Paesi Bassi, mi ha detto recentemente che sentiva dire in continuazione dai clienti cose come «Noi abbiamo un team psicologicamente sicuro; lo sappiamo perché non litighiamo mai». Da esperta di sicurezza psicologica, lo considerava – giustamente – un segnale di allarme. In effetti, pensare che la sicurezza psicologica consista nel trattarsi gentilmente a vicenda o nel sentirsi a proprio agio è uno dei fraintendimenti più comuni. Lo vediamo nelle aziende come nell'educazione. Per esempio, una dottoranda che conosciamo ha chiesto di passare dalla frequenza fisica a quella virtuale perché si trovava a disagio in un corso affollato. Quella soluzione, ci ha spiegato, era importante per la sua sicurezza psicologica.

Ecco dove sta il problema: “gentilezza”, in questo contesto, si legge come “Non dire ciò che pensi realmente (se non è un complimento)”. È essenzialmente l’opposto della sincerità. Naturalmente, se pensate che la presentazione del vostro collega sia stata brillante e convincente, ditelo pure! Il vostro elogio verrà indubbiamente apprezzato e promuoverà un clima positivo. Ma se la presentazione non era adeguata, dovete dirlo nel modo più chiaro e costruttivo possibile. Al giorno d’oggi, per assicurare il successo delle organizzazioni, i dipendenti devono imparare in continuazione, e questo processo è spesso disagevole.

Sicurezza e comfort non sono sinonimi. La sicurezza è la condizione in cui si trova chi è al riparo da pericoli, danni o aggressioni. Il comfort è uno stato di benessere e di rilassamento. Volendo apparire gentili, le persone evitano di essere sincere, e anche se non se ne rendono conto, concorrono alla creazione di un clima di ignoranza e mediocrità, dato che se mancano un feedback sincero e una condivisione aperta delle informazioni – positive e negative – la qualità e l’apprendimento, all’interno di un team o nell’attuazione di un progetto, ne risentono immancabilmente. I team che non lasciano venire a galla delle verità scomode fanno peggio di quelli che le lasciano emergere. Considerate la sciagurata decisione adottata nel 1961 dall’amministrazione Kennedy che autorizzava lo sbarco di una brigata di esuli cubani nella Baia dei Porci di Cuba, a cui avrebbe dovuto fare seguito l’invasione dell’isola. Anche se avevano grosse perplessità sull’operazione, alcuni consulenti del Presidente non le manifestarono apertamente per non apparire in disaccordo. La catastrofe che ne seguì portò Kennedy a imporre l’adozione di un processo strutturato per garantire la trasparenza e un dibattito rigoroso fin dalla volta successiva in cui si fosse trovato a fronteggiare una decisione di importanza strategica in politica estera. Il nuovo processo contribuì alla straordinaria performance della sua amministrazione durante la crisi dei missili cubani del 1962. (Si veda “What You Don’t

Know About Making Decisions", HBR, settembre 2001). Studi effettuati su ambienti di lavoro meno drammatici mettono in evidenza un contrasto analogo: quando le persone si astengono dall'esprimere idee, domande e dubbi, per il team di cui fanno parte aumenta sensibilmente il rischio di commettere errori e di andare incontro al fallimento.

Noi troviamo utile intendere la sicurezza psicologica come un senso condiviso di *autorizzazione della sincerità.* È la convinzione che sia perfettamente legittimo assumersi i rischi interpersonali che si accompagnano a fare domande, ammettere errori e dissentire da un collega. Quando esiste la sicurezza psicologica, le persone sono convinte che ci si aspetti la messa in comune di verità spiacevoli. Essa consente lo sviluppo di dibattiti produttivi quando sono necessari. Ma ciò non significa che i partecipanti li trovino agevoli.

IDEA SBAGLIATA N. 2

Sicurezza psicologica vuol dire ottenere che si faccia come volete voi

Meno comune ma ugualmente problematica è la falsa idea che hanno in molti, secondo i quali sicurezza psicologica vorrebbe dire far prevalere le proprie opinioni. Un alto dirigente dell'assistenza sanitaria ci ha detto che un collaboratore l'ha contestato in questi termini: «Non hai appoggiato la mia idea in quella riunione, e mi hai fatto sentire psicologicamente insicuro».

Quel dipendente, come tanti altri, non capiva che la sicurezza psicologica consiste nel fare in modo che i leader o i team sentano le opinioni delle persone – senza alcun obbligo di concordare. L'obiettivo è arrivare a una buona decisione o a prevenire un difetto in un prodotto. Conviene considerarla non un regalo fatto a un solo partecipante, ma piuttosto un ambiente favorevole al team nella sua totalità.

I leader non sono tenuti a concordare con l'input di tutti, e non dovrebbero tollerare dei comportamenti problematici. Prevedere sanzioni per il bullismo, le molestie, la mancanza di rispetto e la condotta antietica è essenziale per mettere a disposizione un ambiente orientato all'apprendimento positivo.

IDEA SBAGLIATA N. 3

Sicurezza psicologica vuol dire sicurezza del posto

Scioccati dal clamoroso annuncio di Google, che nel gennaio 2023 ha comunicato la decisione di licenziare 12.000 lavoratori, molti dipendenti del colosso informatico hanno scritto sui social media che quella decisione era in contrasto con l'impegno dell'azienda a offrire sicurezza psicologica. In un'assemblea pubblica, uno di loro l'ha detto apertamente.

Ma sicurezza non vuol dire libertà *dai* licenziamenti. È libertà *di* essere costruttivamente sinceri. Paradossalmente, quel dipendente ha dimostrato che la sicurezza psicologica esisteva effettivamente in Google quando si è alzato in piedi e ha criticato l'azienda di fronte ai suoi senior leader. Era convinto di poter parlare liberamente senza mettere a repentaglio la sua carriera o scatenare reazioni negative da parte dei colleghi. Non ha risparmiato le sue opinioni per le conversazioni che si tenevano sottovoce nei corridoi. (Avvertenza: entrambe le autrici hanno svolto lavori a pagamento per aziende citate in questo articolo – Amy per Google e Microsoft, e Michaela per Google).

IDEA SBAGLIATA N. 4

La sicurezza psicologica va necessariamente a detrimento della performance

Alcuni leader temono che la promozione della sicurezza psicologica tra i dipendenti renda più difficile affrontare i punti deboli e responsabilizzare le persone sul perseguimento

dell’eccellenza. Sembrano collocare mentalmente le due cose ai due estremi di uno spettro. Ma è sbagliato.

Sicurezza psicologica e responsabilizzazione sono due dimensioni diverse. Stabilire quale delle due è più importante significa imporre una dicotomia ingiustificata. Quando sono basse entrambe, la performance e il morale ovviamente ne risentono. E sì, si possono avere livelli elevati di sicurezza psicologica e bassi standard di performance, anche se non è di sicuro una ricetta per l’eccellenza. In qualunque ambiente incerto, una performance superba richiede un impegno effettivo *sia* a degli standard elevati *sia* alla sicurezza psicologica. Questo perché la sicurezza psicologica facilita l’apprendimento – aiuta a fare emergere informazioni e conoscenze vitali per competere in un mondo in cambiamento. (Si veda “L’imperativo competitivo dell’apprendimento”, HBR Italia, settembre 2008). Ciò nonostante, le ricerche dimostrano ampiamente che nei gruppi si impara poco: le persone nascondono le informazioni per salvare la faccia e/o per compiacere i colleghi. E i team scivolano facilmente nel groupthink – non vogliono intralciare quello che ritengono erroneamente essere un consenso.

IDEA SBAGLIATA N. 5

La sicurezza psicologica è una politica

Nel 2024 il senato del Rhode Island ha approvato il progetto di legge 2473A, il Workplace Safety Act, che mirava alla creazione di ambienti di lavoro psicologicamente sicuri, e consentiva ai dipendenti di citare in giudizio per danni il datore di lavoro se non lo faceva. (Al momento in cui scriviamo, il disegno di legge non è ancora andato oltre l’approvazione del senato). Questo provvedimento riflette la convinzione diffusa ma fuorviante che le organizzazioni dovrebbero imporre per editto la sicurezza psicologica; ma non possiamo imporla, così come non possiamo imporre, per esempio, la fiducia e la motivazione.

La sicurezza psicologica non è una soluzione già pronta. Non potete tirare una leva e introdurla automaticamente. Non basta dire ai membri di un'azienda o di un team che devono garantire la sicurezza psicologica, "altrimenti sono guai", per ottenerla. È più probabile che se emanano questi diktat, i dirigenti vengano lasciati all'oscuro di ciò che sta accadendo in realtà.

Anziché essere creata da una politica, la sicurezza psicologica si costruisce all'interno di un gruppo, un'interazione dopo l'altra. Ci vogliono intenzionalità e impegno per creare un clima improntato alla sincerità. È particolarmente prezioso l'utilizzo consapevole di tre strumenti da parte dei leader:

— Messaggi. I leader dovrebbero fare affermazioni che mettano in luce le criticità della situazione in cui si trova l'organizzazione.

— Modelli. Devono anche costituire dei modelli di riferimento per la capacità di porre domande stimolanti, ascoltare attentamente e ammettere che va benissimo non avere tutte le risposte.

— Mentori. I leader devono dare alle persone feedback sul loro impatto — come sollecitano l'input degli altri e come vi reagiscono — e cercare di minimizzare le conseguenze negative che deve affrontare chiunque abbia il coraggio di dire chiaramente come la pensa.

Sviluppare nuove competenze è più difficile che adottare una nuova politica. Ma si può fare. Molte aziende investono in materiali didattici e in programmi per aiutare i dipendenti ad acquisire skill in grado di promuovere la sicurezza psicologica. Di conseguenza, le indagini sul clima interno includono spesso un indicatore specifico. I rispondenti devono dire se sono o non sono d'accordo con affermazioni come queste: "Se commetti un errore in questo team, non te lo fanno

pesare” e “In questo team ci si può assumere tranquillamente un rischio”. Idealmente, i dati raccolti andrebbero usati per alimentare conversazioni su come continuare a migliorare l’ambiente di lavoro.

IDEA SBAGLIATA N. 6

La sicurezza psicologica richiede un approccio top-down

Sentiamo dire spesso che sono i leader di un’organizzazione a dover creare la sicurezza psicologica. È vero che quello che fanno i leader conta – hanno un impatto fortissimo sulla cultura di un team o di un’organizzazione. La gerarchia è profondamente radicata nella nostra cultura: le persone osservano istintivamente ciò che fanno i leader, e pensano che il proprio futuro possa dipendere dalla capacità di impressionarli favorevolmente. Ma in ultima analisi, la sicurezza psicologica viene costruita da tutti – a tutti i livelli della struttura.

In tutte le organizzazioni che abbiamo studiato, la sicurezza psicologica varia sensibilmente da un gruppo all’altro – anche quando la cultura aziendale complessiva è molto forte. Alcuni gruppi hanno ambienti di apprendimento sani, e altri sono penalizzati dalla paura interpersonale. (Per esempio, un CFO che conosciamo non ha espresso apertamente le sue preoccupazioni per una fusione perché non voleva fare la figura del guastafeste. Ha rimpianto amaramente il suo silenzio a distanza di tempo quando la fusione è fallita – a un costo pesantissimo per l’azienda). Lo scostamento ci dice che la sicurezza psicologica è locale.

Sì, è bello e prezioso che i massimi dirigenti di un’azienda adottino un approccio realmente improntato all’umiltà e alla curiosità, dimostrando di essere consapevoli della propria dipendenza dall’input degli altri. Ma si può creare ovunque un team motivato, psicologicamente sicuro e altamente performante. Focalizzatevi anzitutto sul vostro team.

Con modalità poco percettibili ma importanti, tutti influenzano l'ambiente. Chiunque può richiamare l'attenzione sulla necessità di input o fare domande per "attivare" i colleghi, e chiunque può rispondere agli altri con modalità produttive anziché punitive. Mostrando interesse per le idee e per le preoccupazioni degli altri, i membri del team possono corroborare le opinioni dei colleghi e contribuire alla costruzione di un clima produttivo di apprendimento. (Si veda "How the Best Teams Keep Good Ideas Alive", HBR.org, 18 maggio 2022).

Una road map per il viaggio che vi attende

Con una piena comprensione di ciò che è veramente la sicurezza psicologica, potete applicare alcune semplici regole per costruirla e rinforzarla.

Concentratevi ulteriormente sugli obiettivi di lavoro e spiegate chiaramente perché contano. Mettendo l'accento dove dovrebbe stare – sugli obiettivi critici del team o dell'organizzazione e sulle ragioni per cui contano – si mettono le persone sulla stessa lunghezza d'onda. Tenete presente che la sicurezza psicologica non è l'obiettivo finale: è solo un facilitatore del successo. Iniziate facendovi domande come "Di cos'hanno bisogno da noi i clienti (interni o esterni)? Cosa servirà per fornirlo?" Ironicamente, parlare di meno della sicurezza psicologica e di più dell'obiettivo e del contesto, e delle ragioni per cui conta l'input di tutti, è il primo passo verso la costruzione della sicurezza psicologica.

Anouk, una consulente, l'ha capito quando ha aiutato i leader di un'azienda tecnologica di medie dimensioni a rifocalizzarsi, mettendo al centro della loro attenzione non più la creazione di sicurezza psicologica (il compito per cui era stata ingaggiata) ma l'obiettivo di diventare un gruppo

dirigente efficace in un mercato molto selettivo. Dopo la rifocalizzazione, la sicurezza psicologica (misurata attraverso un sondaggio online) era migliorata. Quando erano concentrati sulla sicurezza psicologica, i leader pensavano di dover essere "veramente gentili l'uno con l'altro", il che impediva loro, ovviamente, di avere delle conversazioni oneste.

Richiamare l'attenzione su ciò che sta cercando di ottenere il vostro team potrebbe apparire piuttosto elementare. Lo è, in effetti. Ma è anche molto produttivo dal punto di vista psicologico. Un obiettivo ambizioso, presentato con modalità che ricordano alle persone *perché* conta, rende più facile per i membri del team assumersi dei rischi interpersonali riferendo cattive notizie o esprimendo un punto di vista discordante. Anni fa, da neo-assistant professor della Harvard Business School, una di noi (Amy) l'ha riscontrato personalmente. Kim Clark, il preside di allora, apriva tutte le riunioni del corpo docente enunciando la missione della scuola (educare dei leader che facciano la differenza nel mondo). All'inizio Amy si chiedeva: *Ma non conosciamo già la mission?* Poi si è resa conto che quel semplice reminder facilitava l'assunzione di rischi intellettuali, la sperimentazione di nuove idee, e il superamento delle frequenti battute d'arresto che si accompagnavano al percorso di miglioramento continuo nella ricerca e nella docenza con il metodo dei casi.

I leader efficaci costruiscono la sicurezza psicologica parlando delle sfide che ha di fronte la loro organizzazione o degli obiettivi che le vogliono far raggiungere. Nel 2020, quando è diventata presidente di Microsoft Western Europe, Cindy Rose ha trovato un gruppo dirigente da rigenerare. Scegliendo saggiamente di rinnovare la cultura tramite un nuovo modo di lavorare, ha preso a riferimento la mission definita dal CEO Satya Nadella "consentire a tutte le persone e tutte le organizzazioni del mondo di ottenere di più". Ha

invitato il suo team a sviluppare un'autentica ossessione per l'ascolto dei clienti e per la fornitura di prodotti di cui non potessero più fare a meno. Uno dei suoi più stretti collaboratori ha detto che Rose riusciva a «elevare le ambizioni del team» focalizzandosi «sull'impatto anziché sull'attività». Concentrandosi esplicitamente sulla soluzione dei problemi dei clienti, i membri del gruppo dirigente hanno potuto apprezzare l'importanza di un reporting informativo rapido e onesto dal field, della condivisione di nuove idee, e dell'aiuto reciproco. In poche parole, si sentivano autorizzati a dire quello che pensavano – e quindi ad avere conversazioni aperte e dirette.

Migliorate la qualità delle conversazioni che si tengono all'interno del team. Nel momento in cui sono tutti sulla stessa lunghezza d'onda riguardo agli obiettivi o alla finalità da perseguire, può iniziare il vero lavoro. Parlate, scritte, sincrone o asincrone che siano, le conversazioni assorbono gran parte del lavoro. È così che i membri del team si coordinano, si danno feedback sulla performance, correggono la rotta e festeggiano un lavoro ben fatto. Non è esagerato affermare che la qualità delle nostre conversazioni determinano la qualità dei nostri risultati.

Il modo migliore per accrescere la sicurezza psicologica è guidare le conversazioni in modo da incoraggiare la condivisione onesta e la processazione accurata delle informazioni. Conversazioni di alta qualità sono al tempo stesso un effetto e un driver della sicurezza psicologica. Promuovono la comprensione reciproca e il progresso – e hanno come sottoprodotto un ambiente orientato all'apprendimento. E non richiedono necessariamente più tempo delle conversazioni di bassa qualità. In effetti, molte discussioni di bassa qualità sono indirette, ripetitive e oltremodo inefficienti. Un indicatore di qualità è fare dei progressi usando bene il tempo.

Sfortunatamente, molte conversazioni di lavoro – in tema di

coordinamento, processo decisionale o mentoring – non soddisfano il predetto requisito: non si mettono in comune informazioni pertinenti, la difesa delle proprie argomentazioni e gli aggiornamenti prevalgono sull'indagine e sull'esplorazione, e il progresso rimane forzatamente limitato. Per modificare questo pattern servono competenza ed esercizio, ma è uno sforzo che vale certamente la pena di fare: le persone usciranno dalle conversazioni con un senso di ritrovata energia – si sentiranno più informate, più allineate, più consapevoli sul da farsi e più in condizione di svolgere bene il proprio lavoro. Scopriranno, inoltre, tramite l'esperienza diretta, che i timori di ripercussioni negative per la sincerità con cui hanno espresso idee e opinioni erano infondati.

I leader devono essere gli architetti di conversazioni di alta qualità. Ecco due esempi. In una catena globale della distribuzione al dettaglio non particolarmente nota per la sicurezza psicologica, un alto dirigente delle operations ha deciso di concentrarsi sull'obiettivo di migliorare la cultura del suo team. Ha indetto dei meeting specifici che sarebbero stati «più lenti rispetto al ritmo dell'operatività» e ha chiesto a Neil, un consulente, di aiutare i membri del team a tenere conversazioni costruttive – nelle quali avrebbero potuto chiedersi aiuto a vicenda, praticare la curiosità e andare al di là dei soliti aggiornamenti sulla performance. In estrema sintesi, i due hanno creato un microclima incentrato sulla sicurezza psicologica che consentiva al team di fare bene. Non hanno aspettato che l'intera azienda modificasse la sua cultura. In un'altra azienda, un leader temeva che il suo team fosse "troppo educato". E così, con l'aiuto di Anouk, ha indetto un meeting "senza peli sulla lingua" per promuovere la franchezza. Voleva (sono parole sue) «evitare ritrosie e giri di parole, in modo che ognuno possa dire la sua verità senza paura delle conseguenze». In entrambi i casi, i leader hanno chiesto esplicitamente ai loro team di tenere un nuovo tipo di conversazione. Questo approccio ha permesso a tutti e due i

team di fare progressi in direzione dei loro obiettivi operativi. È così che si costruisce la sicurezza psicologica, interazione dopo interazione.

Noi abbiamo creato un framework semplice e pratico per valutare la qualità di una conversazione di lavoro. (Si veda il box "Il vostro team sta tenendo una conversazione di alta qualità?"). Le persone possono misurare prontamente – mentre è in corso una conversazione – la performance del gruppo su tre dimensioni: la misura in cui le persone ascoltano e mettono in comune informazioni e opinioni, la compresenza di difesa delle proprie ragioni e indagine, e l'entità dei progressi compiuti. Se fanno attenzione alle dinamiche in atto, possono correggere la rotta secondo necessità. Per esempio, se voi vi astenete dall'esprimere idee o preoccupazioni rilevanti o vi sentite distaccati (o altri danno l'impressione di essere in quel mood), prendete in considerazione l'ipotesi di fare una pausa per ripartire con il piede giusto. Se la ricerca di informazioni appare limitata, è ora di fare una domanda stimolante, come "Cosa stiamo perdendo di vista? Cosa vi sentite dire dai clienti? Chi la pensa diversamente? Se questa decisione si rivelasse controproducente, quale potrebbe essere la ragione?" Infine, se il team non sembra fare progressi, chiedete ai colleghi se pensano anche loro che sia in difficoltà e poi lavorate assieme per rimetterlo in carreggiata. La conversazione di alta qualità è un gioco di squadra: tutti dovrebbero essere pronti a fare la propria parte per portare il team al successo.

Create delle strutture per mettere in comune le riflessioni e rilevare i progressi compiuti. La sicurezza psicologica viene rafforzata dalla creazione di strutture e rituali che inducono i team a parlare dei loro progressi. Noi non crediamo che ci sia un modo ottimale per riuscirci; possono andar bene tanti approcci diversi. Quello che conta è la regola ferrea di dare valutazioni oneste su ciò che sta accadendo nel lavoro (in termini di performance rispetto agli obiettivi), sul clima che

si respira nel team e sulla qualità delle interazioni.

Noi abbiamo studiato PepsiCo UK alcuni anni fa quando ha adottato nuove pratiche di team, tra cui l'impegno a discutere risultati operativi, indicazioni e lezioni apprese alla fine di ogni settimana. Quei report sui progressi compiuti prevenivano la trappola della "grande rivelazione", in cui le persone aspettano a mettere in comune i risultati del proprio lavoro finché non sono convinte che siano abbastanza buoni, salvo poi scoprire che non corrispondeva alle aspettative o alle supposizioni dei colleghi. Mettendo in comune un output incompleto o imperfetto si riducevano gli sprechi di tempo – e si miglioravano sia il coordinamento sia i progressi.

In Microsoft, Cindy Rose ha istituito un meeting settimanale online "in orario d'ufficio" per consentire alle persone di "passare dentro" e portare in discussione qualunque argomento. Ha introdotto anche sessioni di analisi post-factum in cui il team poteva trarre delle lezioni da un progetto non andato a buon fine o da un'interazione negativa con un cliente. Erano chiamate scherzosamente "failure parties". Ispirato da queste, il leader di una delle business unit nazionali ha creato un "muro del pianto" per indurre i dipendenti a condividere esempi di assunzione intelligente di rischi che non davano i risultati attesi – e a trarne degli insegnamenti. Rituali strutturati per la riflessione come questi aiutavano la sicurezza psicologica a radicarsi e a diffondersi.

A volte i processi di riflessione sono trasversali ai team. Il direttore vendite di una compagnia di assicurazioni era insoddisfatto delle interazioni tra i suoi collaboratori e l'ufficio legale, perciò ha chiesto al collega di studiare insieme a lui una procedura più integrata. I due dirigenti hanno messo a punto un nuovo processo che prevedeva meeting periodici tra loro per tenere allineati i team, e l'interazione diretta tra i membri dei rispettivi team senza bisogno di passare dai leader. Il risultato, stando al direttore vendite, era «una vita più facile per tutti»: il

lavoro veniva completato più in fretta e si facevano meno straordinari.

Diffuse idee sbagliate sulla sicurezza psicologica stanno ostacolando la performance delle organizzazioni. In effetti, questi malintesi hanno indotto alcuni commentatori a liquidare la sicurezza psicologica come una moda manageriale destinata a esaurirsi in fretta. Ma una comprensione più profonda del concetto fa pensare che il bisogno di sicurezza psicologica sia permanente. Crearla non sarà facile, e praticarla non sarà agevole. Ma il ritmo di cambiamento e il livello di incertezza che caratterizzano il business rendono più preziose che mai delle conversazioni franche, basate sui dati.

Un input tempestivo, un feedback sincero e un dibattito aperto sono fondamentali sia per assicurare l'innovazione sia per prevenire errori strategici. I leader che creeranno dei team in grado di praticare queste modalità di interazione faranno meglio di quelli che non li creeranno. In definitiva, la sicurezza psicologica aiuta a modificare le aspettative sul lavoro da svolgere assieme per affrontare con successo le tempeste che si profilano all'orizzonte.

---

*__AMY C. EDMONDSON__ *è professoressa di Leadership and Management alla Harvard Business School. Il suo ultimo libro è* Right Kind of Wrong: The Science of Falling Well *(Atria Books, 2023).* __MICHAELA J. KERRISSEY__ *è professoressa associata di Management alla Harvard T.H. Chan School of Public Health.*