

Creare cultura del benessere

La sicurezza psicologica come
prerequisito per il benessere aziendale



Una guida pratica per manager e professionisti del mondo HR interessati a creare condizioni di sicurezza psicologica come prerequisito del benessere aziendale.

Indice

Introduzione	pp. 5-6
1. Cos'è la sicurezza psicologica e perché è importante	pp. 6-9
2. Sicurezza psicologica e benessere	pp. 10-11
3. Facciamo ordine: cosa NON è la sicurezza psicologica	pp. 12-13
4. Paura e produttività: la fine di un'epoca	pp. 14-15
5. Sicurezza psicologica e burnout	pp. 16-17
6. Creare sicurezza psicologica: suggerimenti e pratiche per HR e leader	pp. 18-21
7. Conclusioni	pp. 22

Trainect è l'azienda che aiuta te, il tuo team e i tuoi colleghi ad aumentare e monitorare il benessere psico-fisico, l'affiatamento e la produttività.

Abbiamo sviluppato uno spazio digitale dove poter mettere a disposizione della community HR risorse, contenuti, eventi, webinar e tanto altro per portare il Corporate Wellness all'interno delle aziende.

Visita trainect.it.

“La sicurezza psicologica non è solo l'assenza di paura. E' il coraggio di porre una domanda, di fare una proposta, di provare a migliorare, di cercare nuove strade imparando dagli errori.

E' la condizione per trovare senso nel proprio lavoro”

Amy Edmondson - The Fearless Organization





1. Cos'è la sicurezza psicologica e perché è importante

La sicurezza psicologica è un concetto sempre più importante per le organizzazioni. Ci troviamo infatti in un mondo definito dagli esperti BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) in cui è fondamentale sviluppare le competenze per **gestire complessità e imprevisti** e creare le condizioni affinché i repentini cambiamenti diventino opportunità e non problemi. Sentirsi sicuri nel luogo di lavoro era fondamentale prima ma è decisamente **strategico oggi nell'era dei knowledge worker**

dove il valore prodotto da un lavoratore è direttamente correlato al suo stato di salute. Secondo *Amy C. Edmondson*, pioniera degli studi sulla sicurezza psicologica al lavoro e professoressa all'*Harvard Business School*, **la sicurezza psicologica esiste quando le persone sentono che il luogo in cui lavorano è un ambiente in cui possono esprimersi liberamente, proporre idee e fare domande senza paura di essere rimproverate o messe in imbarazzo.**

La sicurezza psicologica in azienda si riferisce alla percezione dei dipendenti di **sentirsi al sicuro nell'esprimere le loro idee, le loro preoccupazioni e le loro opinioni senza timore di conseguenze negative** come critiche, sanzioni o reprisal. In un ambiente di lavoro con elevata sicurezza psicologica, i dipendenti si sentono liberi di parlare apertamente, di esprimere dubbi e preoccupazioni, di chiedere aiuto e di offrire suggerimenti per migliorare il lavoro.

La sicurezza psicologica è importante per diverse ragioni:

1. è la base per il **benessere** delle persone in azienda, poiché riduce lo stress e l'ansia associati alla paura di essere giudicati o criticati;
2. promuove la **creatività e l'innovazione**, poiché i dipendenti si sentono liberi di proporre nuove idee senza paura di essere giudicati o ridicolizzati;
3. promuove la **collaborazione e il lavoro di squadra**, poiché i dipendenti sono più propensi a condividere informazioni e a chiedere aiuto quando ne hanno bisogno;
4. favorisce un **ambiente di lavoro più positivo e produttivo**, aumentando l'engagement dei dipendenti e riducendo il rischio di turnover.

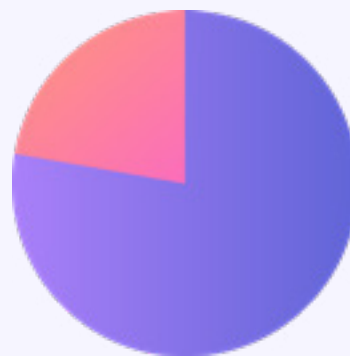
In sintesi:

In sintesi un alto livello di sicurezza psicologica aiuta a mantenere un clima di lavoro sano e sostenibile nel tempo, prerequisiti per alte performance e vantaggio competitivo a livello di business.

Una ricerca di Harvard ha dimostrato i risultati a cui può portare un innalzamento dei livelli di sicurezza psicologica in azienda.



+35%
Aumento nei risultati finanziari



+19%
Aumento nei guadagni

La sicurezza come bisogno fondamentale

La sicurezza è infatti uno dei bisogni fondamentali dell'essere umano. Secondo la teoria psicologica della **Piramide dei Bisogni di Maslow** le persone hanno bisogni che vanno da quelli di base a quelli più elevati, e che questi bisogni devono essere soddisfatti in ordine

gerarchico.

La piramide di Maslow è composta da cinque livelli, partendo dal basso:

1. Bisogni fisiologici:

Questo livello rappresenta i bisogni primari del corpo, come la fame, la sete, la respirazione, il riposo, la sessualità.

2. Bisogni di sicurezza:

Questo livello rappresenta la necessità di sicurezza e protezione, come la sicurezza personale, l'ordine, la stabilità, la protezione, la legge e l'ordine.

3. Bisogni sociali:

Questo livello rappresenta i

bisogni di appartenenza e di relazione, come l'amore, l'affetto, la partecipazione, l'amicizia, l'associazione, la famiglia e la comunità.

4. Bisogni di stima: Questo livello rappresenta la necessità di rispetto e di riconoscimento, come la stima di sé, l'autostima, il rispetto degli altri, la reputazione, il prestigio e la fama.

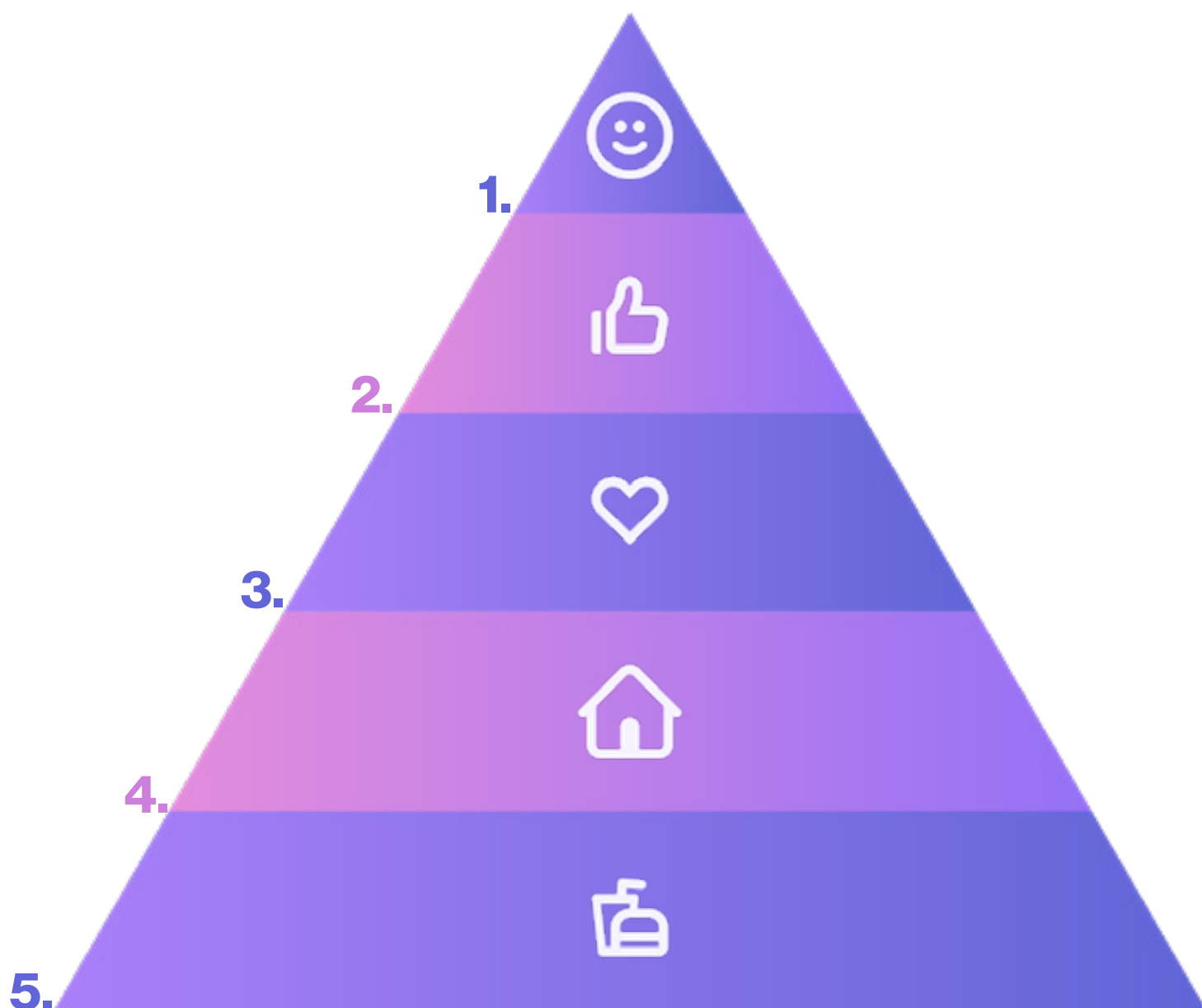
5. Bisogni di auto-realizzazione: Questo livello

rappresenta la necessità di realizzare il proprio potenziale e di avere una vita significativa, come l'auto-realizzazione, la crescita personale, la creatività, l'esperienza, la conoscenza e la saggezza.

Secondo Maslow, ogni livello della piramide deve essere soddisfatto prima che una persona possa avanzare al livello successivo. Inoltre, la mancanza

di soddisfazione ai livelli inferiori può impedire una persona di raggiungere i livelli superiori.

Per questo motivo la sicurezza psicologica non è un "nice to have" ma un requisito fondamentale affinché le persone riescano a dare il meglio di sé nell'organizzazione in cui lavorano.



“Vite professionali piene di senso hanno effetti positivi sulla salute delle persone e delle aziende.”

Amy Edmondson - The Fearless Organization





2. Sicurezza psicologica e benessere

Un buon livello di sicurezza psicologica è la base per uno stato di **benessere** delle persone in azienda con conseguenti effetti positivi su:

- ingaggio e produttività;
- retention e riduzione del turnover;
- creazione di valore e creatività;
- cooperazione e knowledge sharing.

La ricerca ha dimostrato che **quando i dipendenti si sentono sicuri a esprimere le loro opinioni sperimentano uno stato**

di benessere e sono più propensi a dare il loro contributo creativo e innovativo al lavoro, a collaborare meglio con i colleghi e a sentirsi più impegnati e soddisfatti del loro lavoro.

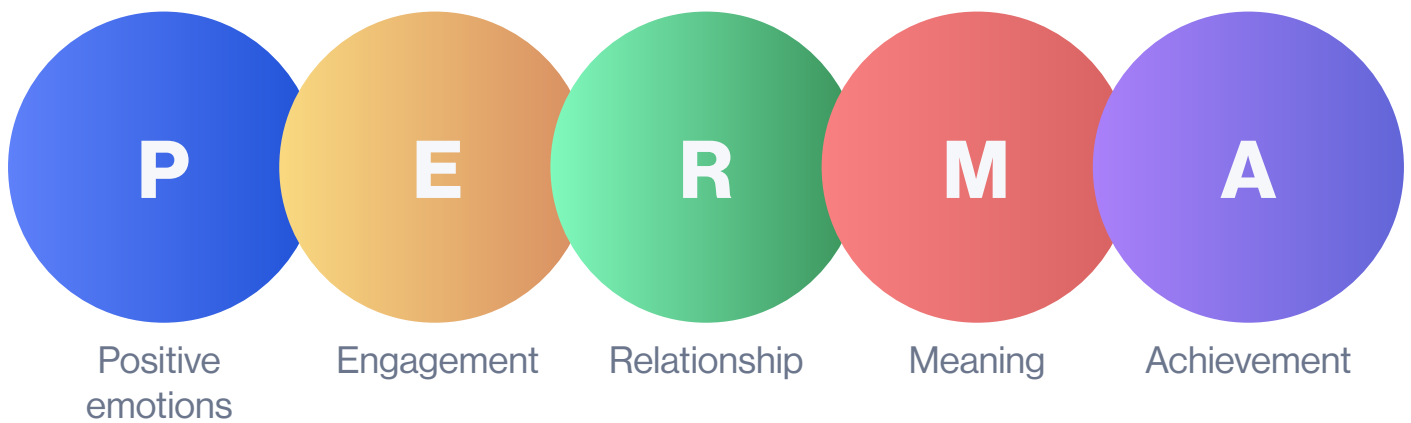
Questo innesca un circolo virtuoso che, a sua volta, aumenta il benessere aziendale e riduce il rischio di burnout, stress e altri problemi di salute mentale.



Appare evidente quindi come ci sia una **stretta correlazione tra sicurezza psicologica e benessere aziendale**.

Facendo riferimento al modello "PERMA" di *Martin Seligman*, framework chiave della psicologia positiva, identifichiamo 5 dimensioni che chiave per il benessere organizzativo dove la sicurezza psicologica ne è il substrato fondamentale:

- **Positive emotions:** capacità di sperimentare emozioni positive;
- **Engagement:** ingaggio, motivazione e coinvolgimento verso obiettivi sfidanti e utili a realizzare talenti e attitudini;
- **Relationship:** la costruzione di relazioni autentiche e senso di comunità;
- **Meaning:** chiarezza di una dimensione di senso e scopo che vanno oltre le mere attività da svolgere e che si connettono alla dimensione valoriale;
- **Achievement:** il bisogno di crescere e raggiungere obiettivi, il sentire di fare progressi verso qualcosa di importante.



Pro tip:

Il benessere in azienda è un concetto ampio che include diverse sfere della vita della persona. In Trainect abbiamo identificato 5 sfere del benessere in una visione olistica. [Clicca qui](#) per scoprirle.



3. Facciamo ordine: cosa NON è la sicurezza psicologica

Molto spesso il concetto di sicurezza psicologica viene **frainteso e considerato come non pertinente** nel mondo del lavoro. Facciamo ordine.

- **Sicurezza psicologica non significa simpatia:** al contrario significa **rendere possibili il disaccordo produttivo e il libero scambio di idee**, base per apprendimento e innovazione
- **Sicurezza psicologica non è questione di personalità:** si potrebbe

pensare che le persone al lavoro non si esprimono perchè sono timide o perchè non hanno fiducia in se stesse. Al contrario le ricerche sul tema hanno dimostrato che **la sicurezza psicologica non è correlata a tratti di introversione / estroversione bensì alla cultura del luogo di lavoro**, che influisce nello stesso modo su persone di caratteri diversi

- **Sicurezza psicologica non è un altro modo di chiamare la fiducia:** la

sicurezza psicologica viene infatti **sperimentata a livello collettivo** ed è un'esperienza immediata a livello temporale.

- **Sicurezza psicologica non significa abbassare il livello dei risultati:** c'è una **forte connessione tra performance e sicurezza** ed è laddove ci sono alti livelli di sicurezza psicologica e alti standard che si ottengono performance eccellenti e un apprendimento continuo.

	Standard bassi	Standard alti
Alto livello di sicurezza psicologica	Zona dell'agio	Zona dell'apprendimento e delle performance di alto livello
Basso livello di sicurezza psicologica	Zona dell'apatia	Zona dell'ansia



4. Paura e produttività: la fine di un'epoca

Vi siete mai chiesti quanto spreco ci sia nei non detti? E di come questa tendenza a “tenersi le cose per se” sia correlata con la paura (del giudizio, delle conseguenze, etc.)?

Un tempo forse la paura poteva andare bene per motivare gli operai in catena di montaggio o i braccianti nei campi il cui lavoro premiava la velocità individuale e l'accuratezza nello svolgimento di compiti ripetitivi. La maggior parte di noi conosce e ha interiorizzato la figura del capo cattivo

che comanda i suoi collaboratori attraverso il terrore. In passato questa paura è stata molto funzionale. Infatti l'“organizzazione macchina”, quella descritta dai processi lineari input / output, dai ruoli cristallizzati nelle job description ecc., anche se non comprende la paura in modo esplicito nei suoi modelli ufficiali, la prevede eccome nella vita organizzativa di tutti i giorni. Dove non è richiesto pensare, decidere, prendersi la responsabilità, il “bastone e la carota” rimangono lo strumento ideale (e su cosa

fa leva il bastone se non sulla paura?).

Le scienze cognitive hanno ampiamente dimostrato però che la paura genera malessere e inibisce apprendimento e cooperazione. La paura, infatti, attiva il funzionamento dell'amigdala, la parte del cervello che si occupa del riconoscimento delle minacce. Secondo le ricerche neuroscientifiche la paura inibisce i meccanismi di apprendimento, consuma risorse fisiologiche, sottraendole alle parti del cervello

“Uno studio sulle esperienze dei dipendenti in fatto di espressione delle proprie idee rivela che l’85% degli intervistati ha riferito almeno un’occasione in cui si è sentito incapace di sollevare una questione di fronte ai propri capi, pur nella convinzione di avere qualcosa di importante da dire.”

Amy Edmondson - The Fearless Organization





5. Sicurezza psicologica e burnout

Dipendenti felici, azienda sana.

Uno degli errori più frequenti che si riscontra fra gli Executives è sottovalutare il fatto che **lo stato di stress e pressione eccessiva deve essere temporaneo** (ovvero legato a periodi particolarmente intensi e di sforzi particolari).

Accettare che si protragga, sottovalutandone le conseguenze e/o pensando che sia “normale” non è affatto una buona idea e mette a repentaglio pesantemente

creatività ed efficacia, che ne risultano enormemente indebolite.

Cosa succede in uno stato prolungato di paura?

I vari stressor della situazione lavorativa, come il sovraccarico, la pressione continua, l'ambiguità di ruolo e l'assenza di sicurezza psicologica possono interagire con le caratteristiche personali di ognuno di noi portando ad **alti livelli di stress** e quindi al burnout.

Ci sono infatti due forme di stress: la prima è l'**eu-stress**, che consiste in un'attivazione fisiologica e psichica che attuiamo in situazioni di emergenza e che ci consente di dare il meglio di noi dal punto di vista della concentrazione, dell'attenzione e dell'investimento delle nostre risorse per il raggiungimento di un obiettivo. La seconda è il **distress**, ossia uno stress prolungato, acuto e costante, che comporta una sofferenza psico-fisica che si manifesta con paura, ansia, insicurezza, timore di

perdere il controllo di noi e di ciò che ci circonda e con sintomi somatici.

La sindrome da burnout, che in senso letterale significa “bruciato, fuso, esaurito”, deriva da una **risposta prolungata e intensa allo stress da lavoro**, strettamente collegato alla mancanza di sicurezza psicologica.





6. Creare sicurezza psicologica: suggerimenti e pratiche per HR e leader

Creare sicurezza psicologica è responsabilità di tutti ma parte dall'alto, **dai leader e dalla direzione HR**: costruire un contesto fearless che faciliti uno stato di benessere con conseguente sblocco dell'espressione del potenziale è un aspetto strategico dell'organizzazione. Se la direzione aziendale ed HR devono creare le condizioni, i capi devono metterle concretamente in pratica.

Come?

- **Invitare alla partecipazione e ridurre le distanze:** è fondamentale creare momenti di condivisione strutturati riguardanti le proprie preoccupazioni e problematiche e verificare insieme le possibili soluzioni. In questo modo il concetto di errore acquisirà nuovi significati e verrà normalizzato all'interno delle organizzazioni.
- **Dare l'esempio e mostrarsi vulnerabili:** pensare che essere "professionali" significhi mascherare l'individualità e la fragilità umana non permette di creare sicurezza psicologica. Al contrario parlare apertamente di errori e difficoltà permette di dare un nuovo significato alle cose e vivere il fallimento come opportunità di apprendimento.
- **Ricontestualizzare e apprendere dagli errori:** inserire pratiche (come la retrospettiva) per ragionare, tramite il criterio di utilità, sul lavoro.

ro svolto per comprendere cosa ha funzionato e cosa no, astenendosi dal giudizio personale o dalla ricerca del capro espiatorio. Di fronte ad un errore è fondamentale concentrare l'attenzione sulle cause più che

sui colpevoli.

Verso una cultura del benessere: creare nuovi significati intorno al concetto di errore.

In questa tabella possiamo vedere come la trasformazione del significato dell'errore possa avere effetti sulla salute delle persone.

	Contestualizzazione tradizionale che crea cultura del capro espiatorio	Ricontestualizzazione valorizzante che crea sicurezza psicologica
Concetto di fallimento	Il fallimento è inaccettabile	Il fallimento è una naturale conseguenza della sperimentazione
Convinzioni sull'efficacia della performance	Chi lavora bene non fallisce	Chi lavora bene produce, impara e condivide le lezioni apprese dai fallimenti intelligenti
Lo scopo	Prevenire i fallimenti	Promuovere l'apprendimento rapido
L'impatto della contestualizzazione	Le persone nascondono i fallimenti per proteggersi	Discussioni schiette, apprendimento rapido e innovazione
Gli effetti sulla salute delle persone	Stato di tensione continua e paura, spreco di energie per nascondere i fallimenti	Stato di eustress che permette di generare valore e ottenere alte performance

Le 3 dimensioni su cui intervenire per creare sicurezza psicologica.

Gestione errori	<p>Prevedere meeting di review (come la retrospettiva) al termine di un progetto per identificare azioni e attività utili o non utili / che hanno funzionato o non hanno funzionato.</p>
	<p>Davanti agli errori concentrare l'attenzione sulle cause e non sui colpevoli comprendendo le motivazioni alla base dell'errore.</p>
	<p>Utilizzare l'errore come momento per stimolare nei team una riflessione di apprendimento e innovazione: "cosa potremmo fare per migliorare la situazione?"</p>
	<p>Ammettere di non sapere e di non avere ancora la risposta senza sentirsi inadeguati ma condividendo possibili azioni per risolvere il problema.</p>
	<p>Ricercare e ammettere le proprie responsabilità quando si presenta un problema/errore ragionando in ottica evolutiva: "cosa avrei potuto fare di diverso?"</p>
Rapporto capo-collaboratore	<p>Riconoscere ed ammettere al team le proprie difficoltà/dubbi su un progetto/attività.</p>
	<p>Far sentire importante ciascun membro del team, dando attenzione, ascolto, apprezzamento anche su piccole cose e/o se i risultati ancora non sono arrivati.</p>
	<p>Iniziare le riunioni con la pratica del check in chiedendo alle singole persone del team come si sentono, parlando anche di aspetti personali.</p>
	<p>Inserire delle pratiche di team con cadenza regolare in cui si celebrano i successi e gli achievement di team e personali.</p>
Comunicazione	<p>Utilizzare una comunicazione chiara e trasparente che stimola il dibattito nel team.</p>
	<p>Condividere informazioni di contesto per stimolare l'accountability delle persone e farle sentire parte di qualcosa di più grande.</p>

Comunicazione

Condividere informazioni di contesto per stimolare l'accountability delle persone e farle sentire parte di qualcosa di più grande.

Creare una cultura del feedback a 360° stimolando i collaboratori a dare feedback ai propri capi e peer to peer.

Comunicare con un approccio costruttivo "sì... e aggiungo che ..." piuttosto che "no, non sono d'accordo"

Aiutare il team a esplicitare eventuali conflitti silenti per parlarne apertamente invece di nasconderli.

10 domande per capire se c'è sicurezza psicologica nella tua organizzazione.

- 1.** Le persone possono esprimere i loro pensieri e le loro idee senza paura di conseguenze negative o ripercussioni?
- 2.** Le persone sono incoraggiate a mettere in discussione in modo costruttivo il pensiero dei propri capi durante le riunioni?
- 3.** I pensieri dei dipendenti sono ascoltati e rispettati?
- 4.** La sicurezza psicologica è un tema di cui si parla apertamente in azienda?
- 5.** C'è fiducia reciproca tra le persone e nei confronti dell'azienda?
- 6.** Come sono gestiti gli errori e i fallimenti?
- 7.** Come reagisce l'organizzazione davanti a iniziative e proposte dei dipendenti?
- 8.** Quando le idee dei dipendenti portano ad esiti positivi, viene loro riconosciuto il merito e vengono celebrati i successi?
- 9.** I dipendenti si sentono sicuri quando devono chiedere aiuto o supporto?
- 10.** Manager e leader parlano apertamente dei loro fallimenti e insuccessi?



7. Conclusioni

L'attenzione alla sicurezza psicologica dovrebbe essere una priorità per le aziende, e questo può essere fatto attraverso l'adozione di politiche e pratiche aziendali che promuovano la trasparenza, la comunicazione aperta e l'inclusione. Inoltre, l'offerta di programmi di formazione e di sviluppo personale ai dipendenti può contribuire a migliorare la sicurezza psicologica e il benessere aziendale.

E' tuttavia fondamentale riconoscere che un cam-

biamento organizzativo di successo richiede di più che solo buone intenzioni e parole: è necessario agire comportamenti diversi che gradualmente diventano parte integrante della **nuova cultura basata sul benessere**.

Vuoi disegnare la strategia per costruire la cultura del benessere in azienda?

Prenota una call gratuitamente e scopri i nostri strumenti per disegnare insieme a noi la strategia di Wellbeing più adatta

alla tua azienda.

Autore

Eleonora Valè, psicologa del lavoro e wellbeing designer di Trainect

Bibliografia

- *A.C. Edmondson*, Organizzazioni senza paura: Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere. Franco Angeli;
- [High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It, Harvard Business Review](#);
- [What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace, Harvard Business Review](#);

© 2023 - Trainect s.r.l.

Via Calatafimi 21, 00185 RM