

## **Sicurezza psicologica: il ruolo strategico della gestione dei fallimenti**

**scritto da Flaminia Fazi**

Nel mondo del lavoro contemporaneo, caratterizzato da cambiamenti rapidi e complessità crescenti, il fallimento è inevitabile. Il termine “fallimento” evoca sempre un po’ l’idea che si debba abbandonare tutto ciò che si è fatto perché non ha portato a ciò che si voleva. La percezione tradizionale del fallimento come qualcosa di negativo e da evitare a tutti i costi può essere un ostacolo significativo all’innovazione e alla crescita.

Nel mio approccio all’esecuzione, la possibilità di non riuscire a realizzare gli obiettivi prefissati è sempre possibile, per qualsiasi organizzazione, tuttavia quello che si ottiene è comunque un risultato da cui si può imparare molto proprio per avere più successo nel futuro. Il segreto per adottare questo approccio è creare un ambiente di sicurezza psicologica, dove il fallimento è visto come un’opportunità di crescita piuttosto che una minaccia.

Su questo tema, ha sviluppato un lavoro importante Amy Edmondson, Professoressa di Leadership e management alla Harvard Business School, e autrice di due libri molto interessanti, le cui idee cercherò di riorganizzare in questo articolo: *Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail can Teach us to Thrive* e *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*.

Non tutti i fallimenti sono uguali e, come spiega Edmondson, distinguerli per le loro diverse caratteristiche è il primo passo per poterli gestire efficacemente e imparare da essi.

I **fallimenti di base**, sono quelli evitabili, che avvengono in contesti conosciuti e sono causati da deviazioni dagli standard o da procedure conosciute. Questi fallimenti sono generalmente prevenibili e dovrebbero essere minimizzati attraverso il rispetto delle pratiche consolidate e delle regole.

I **fallimenti complessi** si verificano in contesti conosciuti, ma sono il risultato di una combinazione unica di fattori che li rende inevitabili. Anche se teoricamente prevenibili, richiedono una maggiore vigilanza e una comprensione approfondita delle dinamiche in gioco. Questi fallimenti possono fornire preziose lezioni su come migliorare i processi esistenti.

I **fallimenti intelligenti** avvengono in nuovi territori, dove l'innovazione e la sperimentazione sono necessarie; del resto la sperimentazione si porta avanti attraverso "prove ed errori", e "più si fallisce e più si apprende" accelerando la messa a punto di un modello di prodotto o di servizio di successo. Questi fallimenti sono rapidi e su piccola scala, offrono informazioni utili per il futuro e sono essenziali per l'apprendimento e l'innovazione, e pertanto dovrebbero essere incoraggiati e riconosciuti.

Costruire un clima di sicurezza psicologica è la chiave per superare le barriere che impediscono al fallimento di essere strumentale alla crescita, essenziale per l'innovazione, la produttività e il benessere del team. Un ambiente psicologicamente sicuro permette alle persone di esprimersi liberamente, condividere idee innovative e ammettere errori senza timore di ripercussioni negative.

La paura del fallimento viene sostituita dalla curiosità e dalla volontà di apprendere, elementi cruciali per l'innovazione continua.

Quando i membri del team sanno di poter contare sul supporto reciproco e che i loro errori saranno trattati come opportunità di crescita, si sentono più motivati e impegnati, producono di più e senza stress e ansia legati al lavoro. Le persone si sentono sicure, sono più felici, meno propense a lasciare l'organizzazione e più inclini a collaborare efficacemente, rafforzando un ambiente di lavoro più sano.

## La leadership svolge un ruolo cruciale

I leader hanno una responsabilità fondamentale nella creazione di un ambiente di sicurezza psicologica, e queste sono alcune strategie che possono adottare:

- dimostrare autenticità e vulnerabilità. I leader devono essere aperti riguardo ai propri errori e incertezze, incoraggiando anche i membri del team a fare lo stesso e abbattendo le barriere della paura e del giudizio.
- incoraggiare la curiosità e l'esplorazione come fondamentali per l'innovazione. Le persone devono essere incoraggiate a porre domande, sfidare lo status quo e sperimentare nuove idee senza timore di fallire, per creare un clima di apprendimento continuo e adattabilità.
- promuovere la trasparenza e la comunicazione aperta, così che le persone libere di esprimere le proprie preoccupazioni e suggerimenti. Questa pratica costruisce fiducia e assicura che tutti i membri del team siano allineati verso gli stessi obiettivi.
- riconoscere e valorizzare i fallimenti intelligenti, che offrono preziose lezioni. La cultura dell'apprendimento si fonda sull'apprezzamento dei tentativi audaci e delle innovazioni, anche quando non hanno successo.

Attenzione ai nemici della “sicurezza psicologica”!

È essenziale evitare certi comportamenti che possono ostacolare questo sviluppo, tra cui:

- incolpare e punire le persone per errori, perché crea un clima di paura e difensività, e scoraggia dal prendere iniziative e sperimentare.
- critiche non costruttive su idee e comportamenti, perché demotiva a sperimentare e a essere trasparenti e riduce i livelli di fiducia, creando un ambiente negativo e immobilizza il team.

- mancanza di supporto e riconoscimento degli sforzi e i successi delle persone facendole sentire isolate e non valorizzate.
- comportamenti autoritari, come il micromanagement e le decisioni unilaterali, soffocano l'autonomia e la creatività delle persone facendole sentire escluse e non rispettate le loro intelligenze.
- promuovere la conformità e l'aderenza rigida alle regole, nemici diretti dell'innovazione e della sperimentazione. Scartare le idee che escono dagli schemi tradizionali limita il potenziale generativo del team.

*Un team non è un gruppo di persone che lavorano insieme. Un team è un gruppo di persone che si fidano tra loro.*

**Simon Sinek**