

Si può dire, si può fare

4 Giugno 2026

Alessandra Colonna, CEO di Bridge Partners® e membro del CdA di Fondazione Telethon, è stata ospite di FBK il 26 maggio 2026. In dialogo con Annalisa Morsella, formatrice, counsellor e consulente organizzativa, ha trattato il tema della sicurezza psicologica per far crescere aziende sane e di successo.

Che cos'è la sicurezza psicologica e perché è importante coltivarla all'interno delle organizzazioni?

La sicurezza psicologica è il fondamento indispensabile per il benessere delle persone e l'efficacia delle organizzazioni. Se manca, prevalgono il silenzio, l'adattamento forzato e la rinuncia a dare il proprio contributo, con conseguenze dirette sulla qualità delle decisioni, sull'innovazione e sulla salute organizzativa.

Alcuni dei più grandi disastri economici, scientifici e umani di tutti i tempi (dal fallimento di Lehman Brothers, che ha innescato la più grande crisi finanziaria dopo quella del 1929, all'esplosione dello Space Shuttle Columbia) nascono da un clima aziendale in cui mancava una reale sicurezza psicologica, in cui le persone, pur avendo riscontrato dei problemi, sono state ignorate o hanno ritenuto più sicuro tacere e non esporsi.

Attraverso aneddoti, riflessioni pratiche e un linguaggio accessibile, Alessandra Colonna ha illustrato come riconoscere i comportamenti (individuali e collettivi) che favoriscono oppure ostacolano la sicurezza psicologica, mettendo in evidenza il ruolo chiave che ciascuno di noi può avere nel creare spazi di dialogo, rispetto e fiducia.

Perché si tace?

In apertura, Colonna ha esposto la tesi centrale del suo discorso: "il silenzio organizzativo non è un difetto morale, ma una reazione umana perfettamente logica. Non tacciamo perché codardi, ma perché la mente valuta costi (sicurezza) e benefici (efficacia). Il silenzio è una strategia di sopravvivenza."

Quando le emozioni prendono il sopravvento, l'istinto ci porta spesso a chiuderci nel silenzio o a reagire con aggressività. Riconoscere ciò che accade dentro di noi e saperlo governare è un'arte fondata su capacità precise, essenziali per gestire conflitti, per negoziare, per costruire fiducia e muoversi con lucidità nei contesti professionali più sfidanti.

C'è silenzio e silenzio

Quattro sono i tipi di silenzio illustrati: difensivo (per paura di conseguenze e ritorsioni), acquiescente (rassegnazione, sensazione dell'inutilità di esprimersi), prosociale (desiderio di proteggere colleghe/i o l'azienda), diffidente (per insicurezza, quando non ci si sente abbastanza esperti per intervenire).

Cos'hanno in comune la corda di Andon e il terremoto de L'Aquila?

Noi rispondiamo agli incentivi e alle sanzioni. Il caso di studio targato Toyota è considerato di ispirazione perché svela e rovescia la falsa opposizione fra errore e performance. Con la corda di Andon, che dà il "potere" a chiunque di interrompere la linea produttiva in presenza anche solo di un dubbio sulla qualità di un singolo componente, l'azienda ne riconosce il valore generativo di conoscenza condivisa. Il messaggio che giunge ai lavoratori è: "Grazie per aver fermato la produzione"; soltanto apparentemente in maniera paradossale, questo orientamento lungimirante ha contribuito alla leadership globale dell'azienda giapponese.

Le persone non rispondono solo ai fatti: rispondono anche al sistema di incentivi e sanzioni che le circonda. Pochi giorni prima del 6 aprile 2009, a Sulmona, una scossa fu interpretata, col senno di poi, come una possibile avvisaglia della tragedia de L'Aquila. Chi aveva segnalato quel primo fenomeno venne denunciato per procurato allarme. Il messaggio implicito fu potente: esporsi, anche per prudenza, poteva costare caro. Così, quando anche a L'Aquila vennero riscontrati movimenti tellurici significativi, quei segnali furono trattati con estrema cautela e, di fatto, taciuti. Non perché mancasse la percezione del rischio, ma perché il sistema premiava il silenzio e puniva l'allerta. Sicurezza psicologica significa anche questo: creare contesti in cui le persone non siano costrette a scegliere tra agire responsabilmente e proteggersi dalle conseguenze.

L'elemento in cui siamo immersi

Oltre all'assenza della paura di subire ritorsioni nel proferire parola su quel che sentiamo di dover dire, quando parliamo di sicurezza psicologica, ci riferiamo alla percezione di trovarci in un ambiente, familiare o lavorativo, in cui ci sono le condizioni per il confronto e, a partire dalle conseguenze delle posizioni che prendiamo, possiamo imparare. Un aspetto fondamentale in un contesto come quello della ricerca ma anche dell'innovazione, dove le domande più scomode fanno andar avanti la scienza e le soluzioni, procedendo per consenso attorno a teorie condivise finché non verranno confutate da successive ipotesi più convincenti.

Tu chiamale se vuoi, relazioni

La sicurezza psicologica si costruisce attraverso i comportamenti quotidiani. Nel contesto organizzativo è fondamentale che si verifichino in particolare due condizioni: l'assenza di giudizio, in virtù della quale i leader incoraggiano le domande e interpretano il confronto come un'opportunità di crescita; l'inclusione: se tutte le voci hanno lo stesso peso, si può prevenire l'isolamento dei membri più silenziosi del team.

Il costo umano del silenzio può rivelarsi elevatissimo. Alla base di un equilibrio sano c'è la comunicazione interpersonale, considerata soft skill ma di importanza cruciale. Relazioni disfunzionali possono infatti produrre effetti concreti devastanti tanto sulle persone che sulla salute organizzativa, incidendo significativamente e in tempi rapidi anche sui risultati aziendali.

Una responsabilità condivisa

Lo spazio dei significati condivisi (the pool of shared meaning) è un concetto di comunicazione che descrive una comprensione collettiva che si instaura durante un dialogo quando tutti i partecipanti condividono apertamente e in sicurezza le proprie opinioni, i propri sentimenti e le proprie esperienze, creando così una base di conoscenza reciproca che porta a decisioni migliori e in su cui tutti sono informati. Creare setting relazionali di dialogo adeguati diventa perciò un aspetto di estrema importanza, costruire uno spazio in cui poter esprimersi e capirsi, senza giudicarsi, è una condizione che influisce molto sulla possibilità di creare conversazioni di qualità. Una competenza e responsabilità che chiama in gioco chiunque, a prescindere dalle gerarchie. Siamo responsabili anche della sicurezza psicologica degli altri.

Un meraviglioso fallimento

Un altro aneddoto curioso menzionato nella conversazione con Colonna riguarda il noto successo targato Pixar, del film d'animazione Ratatouille. Flashback, non si è trattato di un percorso senza ostacoli, anzi. Il regista, all'esame della sua prima proposta progettuale ricevette circa un paio di anni prima una bocciatura secca. Per fortuna, sua e nostra, la casa di produzione prevede un "brain trust": un confronto approfondito e interdisciplinare in cui persone diverse, portatrici di sguardi e sensibilità differenti, vengono invitate a mettere alla prova il progetto con critiche e suggerimenti, contribuendo in modo decisivo al suo miglioramento. Spetta comunque al regista decidere a valle dell'ascolto dei feedback. Grazie a contesti che rendono possibile un **conflitto strutturato** anche un fallimento può essere ribaltato.

La sinergia vincente

Nella società della conoscenza, di fronte a sfide complesse che richiedono la più ampia partecipazione e l'intelligenza collettiva, sentirsi liberi di esprimere idee e dubbi senza timore di ritorsioni diventa un fattore competitivo per le imprese. Data la natura non lineare dell'ambiente [BANI](#), il pensiero critico e la capacità di risolvere problemi diventano essenziali. Attraverso modelli di welfare che ne tengano conto, è possibile prevenire il burnout, migliorare le performance e favorire la retention dei talenti. A tal proposito, Colonna ha menzionato l'esempio del manager Microsoft Nadella che tra i criteri di valutazione della performance inseriva quanto una persona ammettesse i propri errori. Il risultato? Nel corso del suo mandato anche grazie a questi accorgimenti l'impresa ha registrato una crescita assai rilevante.

Il modello FBKcare

Un piano di welfare ha successo solo se inserito in un ambiente psicologicamente sicuro. Offrire sedute di supporto psicologico risulta vano se l'organizzazione non accetta la vulnerabilità o non sostiene un equilibrio sano tra vita lavorativa e privata. L'unione di questi due elementi promuove un ambiente di lavoro che valorizza la persona nella sua interezza.

Attraverso una serie di iniziative di welfare organizzativo e la promozione di modalità di lavoro flessibili e basate su obiettivi, FBK garantisce sviluppi di carriera volti ad armonizzare attività lavorativa e vita privata. FBKcare è un sistema di welfare integrato, pensato per sostenere e accompagnare ogni fase della vita personale e professionale, valorizzando le diversità e promuovendo un ambiente inclusivo e collaborativo attraverso un'ampia offerta di servizi e agevolazioni. Non è solo un insieme di misure dedicate al benessere individuale, ma un investimento volto a sostenere motivazione, produttività e qualità della vita.

Un sistema che contribuisce direttamente alla capacità della Fondazione di attrarre nuovi talenti, di accompagnarne la crescita e di consolidare un ambiente lavorativo inclusivo, consapevole e attento alle diverse esigenze.



LINK

<https://magazine.fbk.eu/it/news/si-puo-dire-si-puo-fare/>

TAG

- #benessere
- #Colonna
- #FBKcare
- #generazioni
- #lavoro
- #leadership
- #mentorship
- #organizzazioni
- #psicologia
- #salute
- #stress
- #welfare

MEDIA COLLEGATI

- FBKcare: <https://www.fbk.eu/it/crescereconfbk/fbk-care/>

AUTORI

- Giancarlo Sciascia