

Psychological ownership: il senso di proprietà ostacola il cambiamento

Il senso di proprietà psicologica può rafforzare responsabilità e partecipazione, ma anche alimentare resistenza al cambiamento. Come riconoscerlo e gestirlo in azienda, soprattutto nella salute e sicurezza sul lavoro, con coinvolgimento e formazione.

Per le aziende, il compito non è indebolire il senso di appartenenza, ma renderlo compatibile con l'apprendimento e l'innovazione. Questo richiede comunicazione trasparente, riconoscimento delle competenze, partecipazione e formazione adeguata.

Nelle organizzazioni, il cambiamento può essere necessario per migliorare i processi, introdurre nuove tecnologie, aggiornare le procedure di sicurezza o rispondere a nuove esigenze produttive. Eppure, anche quando una trasformazione è ragionevole dal punto di vista tecnico, la sua attuazione non è sempre diretta, immediata o positivamente recepita. Un possibile fattore rilevante, in questa tipologia di dinamiche, è la *psychological ownership*, o senso di proprietà psicologica: la percezione che un'attività, un progetto, una procedura o un'organizzazione siano, in qualche misura, "propri". Questo sentimento può favorire responsabilità e partecipazione, ma può anche alimentare la resistenza quando il cambiamento viene vissuto come una minaccia a ciò che si è costruito e a spazi, ruoli e attrezzature percepite come "propri", su cui si è anche investito in termini identitari.

La letteratura scientifica descrive questa ambivalenza: il senso di proprietà psicologica non è necessariamente un problema, ma può diventare un fattore di rischio organizzativo quando si trasforma in attaccamento rigido allo status quo.

Che cos'è la psychological ownership?

La psychological ownership è un costrutto studiato nella psicologia organizzativa e nella gestione delle risorse umane. Pierce, Kostova e Dirks (2001) lo definiscono come uno stato psicologico nel quale una persona avverte che un determinato oggetto, materiale o immateriale, le appartiene, anche in assenza di un diritto di proprietà formale.

Nel contesto lavorativo, l'oggetto di questo sentimento può essere un progetto, una mansione, una procedura, uno strumento, un gruppo di lavoro o persino l'intera organizzazione. Un dipendente può, per esempio, percepire un processo come "il proprio" perché lo ha sviluppato nel tempo, ne conosce ogni dettaglio e ha investito energie nel suo funzionamento.

Secondo il modello teorico di Pierce e colleghi (2003), il senso di proprietà psicologica può svilupparsi attraverso tre esperienze principali: la possibilità di esercitare controllo sul proprio ambiente, la conoscenza approfondita dell'oggetto e l'investimento personale di tempo, energie e competenze.

Queste esperienze possono avere effetti positivi. Chi sente proprio un progetto può essere più motivato a proteggerlo, migliorarlo e assumersi responsabilità per i suoi risultati. Tuttavia, proprio perché il progetto entra a far parte della propria identità professionale, modificarlo, anche per il meglio o qualora si rendesse necessario, può diventare difficile.

La questione, quindi, non è eliminare il senso di appartenenza, ma comprendere quando la responsabilità verso ciò che si è costruito si trasforma in difficoltà ad accettare alternative.

Pubblicità

Perché il senso di proprietà psicologica può alimentare la resistenza

La resistenza al cambiamento non dipende da un'unica causa. Può derivare dalla paura di perdere competenze, autonomia, status, sicurezza o relazioni professionali. Può anche essere una reazione a decisioni poco trasparenti, a una comunicazione insufficiente o alla percezione che il cambiamento sia ingiusto. Può infine essere il frutto di una percezione errata, il cambiamento viene percepito come un attacco alla propria identità, legata al proprio ruolo.

Diversi studiosi propongono di interpretare le reazioni al cambiamento come atteggiamenti multidimensionali, che comprendono componenti cognitive, emotive e comportamentali. Una persona può ritenere razionale una trasformazione, provarne al tempo stesso preoccupazione e, infine, partecipare alla sua attuazione con esitazione. La resistenza, dunque, non è necessariamente un rifiuto totale, né una caratteristica stabile del lavoratore.

La psychological ownership può contribuire a questa dinamica quando una modifica viene percepita come una sottrazione di controllo o come una svalutazione del contributo personale. Un lavoratore che ha costruito una procedura nel corso di anni potrebbe interpretare la sua sostituzione non soltanto come un aggiornamento tecnico, ma anche come una perdita di autonomia, competenza riconosciuta o identità professionale.

Quando un dipendente sente fortemente proprio un progetto e l'organizzazione impone modifiche radicali, possono emergere emozioni negative, minore adesione al cambiamento e intenzioni di opporvisi. Si tratta di un contributo teorico che aiuta a spiegare il fenomeno, non di una dimostrazione che il senso di proprietà produca sempre resistenza.

Quando l'esperienza diventa un ostacolo

Il rischio è particolarmente rilevante nei contesti in cui le procedure si sono consolidate nel tempo e vengono considerate parte integrante dell'identità professionale. L'esperienza è una risorsa fondamentale, ma può rendere più difficile riconoscere che un metodo efficace in passato non sia necessariamente il più adatto alle condizioni attuali.

Immaginiamo un reparto che debba adottare una nuova procedura di lavoro. Un operatore esperto conosce bene il metodo

precedente, sa gestire le eccezioni e ha sviluppato strategie pratiche per affrontare gli imprevisti. Se la nuova procedura viene introdotta senza coinvolgerlo, potrebbe percepirla come un'imposizione che ignora le sue competenze e, in casi più estremi, la sua persona ed il suo ruolo.

La reazione può manifestarsi apertamente, attraverso critiche e opposizione, oppure in modo meno visibile: applicazione parziale delle nuove indicazioni, ricorso sistematico alle vecchie abitudini o scarsa disponibilità a condividere informazioni utili per l'implementazione.

Non sarebbe corretto attribuire automaticamente questi comportamenti al psychological ownership. Potrebbero dipendere anche da difetti progettuali, carenze formative, obiettivi poco chiari o timori fondati sulle conseguenze del cambiamento. È proprio per questo che la gestione organizzativa deve distinguere tra una resistenza legata alla protezione del proprio ruolo e una segnalazione legittima di problemi.

Lo studio di Zhang et al. (2021), che integra 141 studi sul tema della psychological ownership, rileva associazioni con diversi esiti attitudinali e lavorativi, ma considera anche possibili conseguenze disfunzionali, come i comportamenti territoriali. Il quadro complessivo conferma che il senso di proprietà psicologica è un fenomeno articolato, i cui effetti dipendono anche dal contesto.

Le implicazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro

Il tema assume particolare importanza quando il cambiamento riguarda la prevenzione degli infortuni e la tutela della salute. L'introduzione di una nuova attrezzatura, la revisione di una procedura, l'adozione di un dispositivo di protezione o la modifica dell'organizzazione dei turni richiedono spesso di abbandonare abitudini consolidate.

Se una procedura viene percepita come parte del proprio modo di lavorare, la sua modifica può incontrare resistenze anche quando nasce da una valutazione dei rischi o da nuove conoscenze tecniche. Un lavoratore potrebbe continuare a utilizzare una prassi familiare, sottovalutando le ragioni per cui è stata aggiornata.

Questo scenario non significa che ogni opposizione alle nuove procedure sia irrazionale. Al contrario, chi svolge quotidianamente una mansione può individuare criticità che non emergono nella progettazione. Le sue osservazioni possono migliorare l'efficacia delle misure preventive, purché siano esaminate con metodo e non si traducano nel mantenimento informale di pratiche non sicure.

La ricerca sulla partecipazione dei lavoratori alla sicurezza evidenzia l'importanza di coinvolgere le persone nella progettazione e nell'attuazione degli interventi organizzativi.

Per la prevenzione, quindi, il punto non è imporre il cambiamento senza discussione, ma creare le condizioni perché le persone comprendano le ragioni delle nuove misure, possano segnalare problemi e partecipino alla loro corretta applicazione.

Come gestire il rischio: coinvolgimento, comunicazione e leadership

Le organizzazioni possono ridurre il rischio che la psychological ownership si trasformi in un ostacolo attraverso interventi concreti.

1. Coinvolgere i lavoratori prima dell'implementazione. Consultare le persone che conoscono direttamente il processo permette di raccogliere informazioni pratiche, identificare possibili criticità e riconoscere il contributo delle competenze già presenti. Il coinvolgimento non significa delegare ogni decisione, ma rendere esplicito come le osservazioni dei lavoratori saranno valutate.
2. Spiegare le ragioni del cambiamento. Una comunicazione generica, che si limiti a presentare una nuova regola come obbligatoria, può aumentare l'incertezza. È utile chiarire quali problemi si vogliono risolvere, quali benefici sono attesi, quali aspetti cambieranno e quali resteranno invariati.
3. Riconoscere il valore dell'esperienza. Modificare un processo non significa necessariamente svalutare chi lo ha gestito fino a quel momento. La leadership dovrebbe riconoscere le competenze sviluppate e, quando possibile, coinvolgere i lavoratori esperti nella formazione, nella sperimentazione e nella valutazione delle nuove modalità operative.
4. Offrire formazione e tempo per adattarsi. Una procedura nuova richiede apprendimento. Se l'organizzazione pretende un'applicazione immediata senza fornire strumenti, addestramento o supporto, il mancato adeguamento può riflettere una difficoltà concreta più che una resistenza psicologica.
5. Distinguere il dissenso utile dall'ostruzionismo. Le critiche devono poter emergere senza essere interpretate automaticamente come opposizione. Allo stesso tempo, una volta valutate le osservazioni e chiarite le ragioni delle decisioni, occorre verificare che le procedure adottate siano applicate in modo coerente, soprattutto quando riguardano la sicurezza.

Nel campo della salute e sicurezza sul lavoro, la posta in gioco è particolarmente alta: le procedure devono evolvere quando cambiano i rischi e le conoscenze disponibili, ma la loro efficacia dipende anche da come vengono comprese e applicate. Un'organizzazione capace di ascoltare i lavoratori senza rinunciare alla coerenza delle misure preventive può trasformare il senso di proprietà psicologica da possibile fattore di resistenza a leva per il miglioramento continuo.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del lavoro e delle Organizzazioni, esperto in Psicologia della salute organizzativa e Psicologia della sicurezza sul lavoro.



Licenza Creative Commons

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it