

Amy C. Edmondson

Organizzazioni senza paura



Creare **sicurezza psicologica**
sul lavoro per imparare,
innovare, crescere

Prefazione all'edizione italiana

di **Tiziano Capelli, Marina Capizzi, Carlo Giardinetti**

FrancoAngeli

Indice

Prefazione all'edizione italiana. Il coraggio dell'intelligenza	
di <i>Tiziano Capelli, Marina Capizzi, Carlo Giardinetti</i>	pag. 11
1. Creare le condizioni	» 11
2. Far emergere dall'interazione nuovi standard comuni per una <i>fearless sociale</i>	» 19
Introduzione	» 25
1. Gli ingredienti del successo in un mondo complesso e incerto	» 26
2. Una scoperta accidentale	» 29
3. Questo volume	» 31

Parte 1

Il potere della sicurezza psicologica

1. Le basi	» 37
1. Calcolatori inconsci	» 38
2. Immaginare un luogo di lavoro psicologicamente sicuro	» 40
3. Una scoperta casuale	» 42
4. Come nani sulle spalle di un gigante	» 45
5. Perché la paura non è una buona forma di motivazione	» 47
6. Cosa <i>non</i> è la sicurezza psicologica	» 49
7. La misurazione della sicurezza psicologica	» 53

8. La sicurezza psicologica non è sufficiente	pag. 55
<i>Concetti chiave</i>	» 56
2. Le prove documentali	» 57
1. La sicurezza psicologica non è facoltativa	» 58
2. La ricerca	» 61
3. Un'epidemia di silenzio	» 62
4. Un ambiente di lavoro che favorisce l'apprendimento	» 68
5. L'importanza della sicurezza psicologica per la performance	» 72
6. I dipendenti psicologicamente sicuri si sentono coinvolti	» 74
7. Quando la sicurezza psicologica è quel qualcosa in più	» 76
8. Mettere in pratica le ricerche	» 79
<i>Concetti chiave</i>	» 80

Parte 2

La sicurezza psicologica sul lavoro

3. Fallimenti evitabili	» 83
1. Standard difficili da raggiungere	» 85
2. Asticelle troppo alte	» 91
3. Il timore della verità	» 95
4. Chi regola i regolatori?	» 98
5. Evitare i fallimenti evitabili	» 101
6. Adottare un approccio strategico agile	» 102
<i>Concetti chiave</i>	» 104
4. Il pericolo del silenzio	» 105
1. Non riuscire a esprimersi	» 106
2. Il non detto	» 108
3. L'eccessiva fiducia nell'autorità	» 111
4. La cultura del silenzio	» 115
5. Il silenzio nel fragore dell'era dei social media	» 122
<i>Concetti chiave</i>	» 127
5. Luoghi di lavoro senza paura	» 128
1. La schiettezza vera	» 129
2. La schiettezza estrema	» 134
3. Siate ignoranti	» 138

4. Quando il fallimento funziona	pag. 142
5. Tenere ai propri dipendenti	» 146
6. Imparare dagli ambienti di lavoro psicologicamente sicuri	» 150
<i>Concetti chiave</i>	» 151
6. Al sicuro	» 152
1. Ditelo con parole vostre	» 153
2. Uno per tutti e tutti per uno	» 158
3. Difendere la sicurezza dei lavoratori	» 162
4. La trasparenza su una lavagna	» 166
5. Liberare il talento	» 170
<i>Concetti chiave</i>	» 171

Parte 3

Creare un'organizzazione senza paura

7. In pratica	» 175
1. Gli strumenti del leader	» 176
2. Impostare le basi della sicurezza psicologica	» 181
3. Come invitare alla partecipazione	» 189
4. Rispondere in modo produttivo alle affermazioni altrui	» 196
5. L'autovalutazione della leadership	» 203
<i>Concetti chiave</i>	» 205
8. E poi?	» 206
1. Il rinnovamento continuo	» 206
2. Processi decisionali consapevoli	» 209
3. Saper ascoltare i silenzi	» 210
4. Quando le battute non fanno ridere	» 212
5. Domande frequenti sulla sicurezza psicologica	» 215
6. Virare controvento	» 228

Appendice

Variazioni nelle misurazioni della solidità della sicurezza psicologica	» 231
--	-------

Ringraziamenti	» 233
-----------------------	-------

L'autrice	» 235
------------------	-------

Prefazione

all'edizione italiana.

Il coraggio dell'intelligenza

1. Creare le condizioni

Questo libro, che arriva direttamente da Harvard, parla dei vantaggi economici della *fearleass* quale *precondizione* affinché l'intelligenza presente nell'organizzazione possa dare i suoi frutti. In un mondo dove non è più possibile affrontare il futuro solo con la pianificazione e il controllo da parte di pochi.

Fearless.

Non è solo l'assenza della paura. È il *coraggio* di porre una domanda, di fare una proposta, di provare a migliorare, di cercare nuove strade imparando dagli errori. E grazie a questo, lo diciamo subito, è la condizione per trovare *senso* nel proprio lavoro. Vite professionali piene di senso hanno effetti positivi sulla salute delle persone e delle aziende.

Fearless, in sintesi, è un *fattore abilitante all'uso delle proprie capacità* che consente di mettersi in gioco e *generare valore per sistemi più ampi ai quali si appartiene*: team, progetti, uffici, unità di vendita, la propria azienda.

Con questo libro, quindi, il tema della "paura" entra ufficialmente nella sfera del pensiero e delle prassi di management, nonché nella riflessione strategica.

Ma si tratta di una paura creata dall'organizzazione, magari attraverso episodi passati di punizione e inibizione, oppure è una paura che proviene dai vissuti individuali delle persone?

Prima di rispondere a questa domanda dobbiamo capire bene di quale paura si tratta.

Questo è il primo punto da mettere chiaramente a fuoco.

Avete mai avuto paura di parlare e di subire il giudizio degli altri?

Per esempio, mentre lavorate, quando avete paura di sembrare ignoranti, incompetenti, di dire cose non gradite, di porre un tema che sentite importante ma di cui nessuno parla, di fare una proposta innovativa... Quando non riuscite a chiedere aiuto, fate un errore e cercate di nascondere, quando vi sembra tremendo dire “non lo so”...

Ecco, Amy Edmondson dà un nome a questa condizione. La chiama *paura di assumersi un rischio relazionale*.

È la paura di essere rimproverati, puniti, marginalizzati. Insomma, il timore di subire conseguenze pratiche che ci danneggino. E questo avviene in ogni ambito e a ogni livello dell'organizzazione, dai Consigli di Amministrazione, ai leadership team, negli uffici e tra le persone in prima linea. È la paura di cui non si parla, di cui *non si può* parlare. Bisogna solo cercare di evitare i rischi conseguenti. Infatti, fin da bambini, cerchiamo di evitare questi rischi, e spesso lo facciamo in modo inconsapevole.

In sintesi: *chi me lo fa fare?*

Bene. Non possiamo più permettercelo.

Il nostro non è più il mondo semplice dove la maggior parte delle persone esegue compiti che si ripetono senza molte variazioni, e dove si può separare chi pensa tutto e poi decide, pianifica, controlla da chi fa.

Tutto finito. L'epoca è nuova.

Il nostro, è un mondo che richiede continuamente micro-decisioni là dove i problemi e le opportunità emergono. Dove le informazioni che servono per prenderle nel migliore dei modi non vengono più solo dall'alto, ma da ogni parte dell'organizzazione: dai collaboratori, dai colleghi, e dai clienti che ogni giorno possono illuminare i limiti delle scelte strategiche aziendali. Un mondo dove i collaboratori sono sparsi geograficamente e lavorano in remoto.

E in questo mondo, che ci cambia continuamente e improvvisamente sotto gli occhi, dove ciò che c'era prima può essere spazzato via e porci di fronte a nuovi, sconosciuti campi da gioco, come possiamo rinunciare al contributo di tutti in termini di pensiero, iniziativa, assunzione di responsabilità?

Ecco perché la paura di parlare, di suggerire, di contraddire, di azzardare, produce giganteschi costi.

Ce lo dicono anche le Neuroscienze, come sottolinea Amy Edmondson:

La ricerca neuroscientifica ha dimostrato che la paura consuma risorse fisiologiche, sottraendole alle parti del cervello che gestiscono la memoria di lavoro ed elaborano le informazioni nuove, danneggiando così il pensiero analitico, la creatività e la capacità di risolvere problemi. È per questo che chi è spaventato fatica a lavorare bene.

Fearless, quindi, come condizione psico-fisica necessaria in un mondo che chiede alle persone di imparare *costantemente* mentre lavorano. Perché solo in questo modo è possibile percepire rischi e opportunità e rispondervi con soluzioni veloci. Sempre meno si può fare affidamento su processi codificati e lineari, e non si può più prescindere dalla collaborazione e dall'integrazione delle competenze.

Ma le scienze cognitive hanno mostrato che, oltre al problem solving, *la paura inibisce anche i due pilastri dell'evoluzione umana: apprendimento e collaborazione.*

Il messaggio chiave del libro è dunque molto semplice: data la complessità della nostra epoca, non possiamo più permetterci di non vedere la paura che abita nelle nostre organizzazioni e limita i contributi delle persone.

Il modo di lavorarci c'è. E molte aziende lo hanno fatto già fatto con ottimi risultati. Se ne parla, appunto, in questo libro.

Un esempio?

Google.

Un sacco di team in giro per il mondo, e non riuscivano a capire perché alcuni erano migliori di altri. Le hanno provate tutte: non era il mix di competenze, età, genere, provenienza, collocazione geografica... Niente di tutto questo. Per capirlo hanno fatto un progetto e lo hanno chiamato "Aristotele". Hanno trovato cinque dimensioni che facevano la differenza sulla performance: l'ultima, la *psychological safety*, era quella determinante perché maggiormente correlata ai risultati. Insomma, hanno capito che, se volevano migliorare la performance, dovevano lavorare lì. E l'hanno fatto.

Passaggio cruciale.

La paura di assumersi rischi relazionali è direttamente proporzionale al livello di sicurezza psicologica che un ambito di lavoro offre. Meno sicurezza psicologica, più paura, maggiore chiusura. È la premessa per rendere *rigido* il sistema e, quindi incapace di rispondere alle turbolenze ambientali. Più sicurezza psicologica, più apertura, maggiore contributo e assunzione di responsabilità delle persone. È la premessa per rendere *flessibile* il sistema e, quindi, capace di adattarsi ai cambiamenti e alla complessità del suo ambiente.

Come dice la stessa Edmondson, si tratta di una "rivelazione di lampante ovvietà". Che, però, porta a una rivoluzione.

Innanzitutto, bene fa Amy Edmondson a chiarire cosa *non* è la *psychological safety*: non è il consenso, il sostegno incondizionato, un fattore di personalità legato all'estroversione e introversione, non è la fiducia (che viene dopo), non è la possibilità di dire ogni cosa che passa per la testa. Non è l'impunità.

E, allora, che cos'è la *sicurezza psicologica*?

È un *prodotto concreto, specifico e inevitabile di ogni singolo gruppo di lavoro*: l'*atmosfera* dei luoghi di lavoro, l'*aria* che si respira quotidianamente in quei luoghi, le *logiche implicite che scorrono continuamente* e che diventano *convinzioni comuni, regole mai citate ma sempre date per scontate su ciò che si può o non si può dire*, e che diventano *calcoli automatici che regolano il livello di espressione delle persone e dei team*. In quanto tale, quindi, la sicurezza psicologica è un'esperienza immediata, tangibile, vissuta in uno spazio preciso, in un tempo definito, con persone specifiche (nome e cognome). Quando c'è, nei team, si segnala attraverso la schiettezza e il candore delle comunicazioni. Si osserva dal fatto che le persone si impegnano in disaccordi produttivi. Si rileva da quante idee si propongono, anche rivoluzionarie, da quali domande si fanno, dalla condivisione di errori e preoccupazioni. Dall'abitudine a imparare dagli errori, dalla capacità di non cadere in errori evitabili. Si mostra attraverso le richieste di aiuto, le sperimentazioni portate avanti senza il timore di essere incolpati e di subire conseguenze dannose. Alimenta e si alimenta nell'impegno a migliorare e a imparare continuamente.

La sicurezza psicologica è preziosa perché ci connette con le nostre capacità (di comprensione, di ideazione, di proposta, di azione, di sperimentazione, di guida), e richiede l'assunzione di responsabilità di ciò che diciamo/facciamo per generare valore. Senza uno sforzo di qualità la sicurezza psicologica non esiste. Quindi, lungi dall'abbassare il livello dei risultati, la *psychological safety abbinata a standard alti* consente di raggiungere performance elevate (strepitosa nel libro la tabella che li incrocia!). E oggi i fattori di questa performance sono molto chiari: livello degli standard, creatività, gioco di squadra. È qui che *fearless* si riempie di tutta la sua potenza positiva, e diventa *pride*, orgoglio, intraprendenza e audacia: un atteggiamento evolutivo messo a disposizione degli altri ma non per distinguersi, non per senso di infallibilità. Perché la *fearless* cammina insieme alla consapevolezza della vulnerabilità, e alla limpida cognizione che consente di distinguere le diverse tipologie di errori e individuare le azioni, i processi e i tool per trattarli (altro punto strepitoso di questo libro!). Gli errori, insomma, non sono tutti benvenuti. Anzi, quelli che trasgrediscono norme chiare vanno puniti. Ma gli errori sono aspettati e utili quando scaturiscono da compiti complessi, e sono molto intelligenti quando ci evitano di fallire sulla partita grossa. Non stiamo parlando di noccioline.

Ed ecco un altro punto cruciale. Da dove viene la *psychological safety*?

La Edmondson premette che “la sicurezza psicologica è una dinamica che si sviluppa tra diversi soggetti in campo: l'azienda (o meglio la sua cultura), i capi, i team, le persone”.

Ma se è così importante, che cosa mina la sicurezza psicologica?

La risposta di Amy Edmondson è chiarissima: “la gerarchia, o meglio, la paura che la gerarchia crea quando non viene gestita in modo corretto, riduce la sicurezza psicologica”.

E non ci si riferisce solo al CEO o al Direttore Generale ma a tutti i capi. Punto di enorme importanza.

Ci vengono qui fornite le coordinate per localizzare dove questa dimensione nasce, cresce e si nutre. Anche se una cultura organizzativa può favorirla o limitarla, la sicurezza psicologica *non* è una caratteristica dell’azienda: “perfino nelle aziende dotate di una forte identità collettiva troveremo nicchie in cui la sicurezza psicologica è particolarmente alta e altre in cui è particolarmente bassa”.

La sicurezza psicologica, ci mette in guardia la Edmondson, attecchisce e cresce nelle *piccole dimensioni*, riguarda le nicchie: uffici, team di progetto, filiali, negozi, reparti. Per identificarla non dobbiamo guardare *l’intera azienda* ma abbassare lo sguardo, scendere nella vita quotidiana, entrare nei piccoli gesti, nei silenzi generati dal calcolo dei vantaggi/svantaggi: “se lo dico se la lega al dito”, “se scopre che ho sbagliato...” (anche sull’asimmetria silenzio/espressione la Edmondson ci fornisce una matrice strepitosa).

La responsabilità maggiore, quindi, è di ogni singolo capo, nel suo modo di usare la gerarchia.

Certo, più si sale, più sale la responsabilità sulla *cultura aziendale*, che può favorire la paura o la sicurezza psicologica. Ma ogni capo ha il cento per cento della responsabilità in merito agli effetti generati dalla propria leadership. Concretamente – come tutti noi sappiamo bene – ad alimentare o no la paura giorno dopo giorno è il modello di leadership dei singoli. Sia esso consapevole o inconsapevole.

In passato questa paura è stata molto funzionale. Infatti, l’“organizzazione macchina” – quella descritta dall’organigramma, dai processi lineari input/output, dai ruoli cristallizzati nelle job description ecc., insomma l’organizzazione che ancora sopravvive nelle nostre teste – anche se non comprende la paura 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 che cosa fa leva, “il bastone”, se non sulla paura?).

Ma nel nostro mondo, un basso livello di sicurezza psicologica presenta un conto salatissimo.

Qualche esempio?

Dove si respira la paura, gli errori si nascondono anziché imparare da questi (in un’epoca in cui le organizzazioni che non imparano muoiono), si

fanno un sacco di cose inutili (abbassando così la velocità della percezione e della risposta), non si sperimenta niente di nuovo (mentre tutto cambia)... andate avanti a leggere e davanti a voi sfilerà la carrellata delle tante conseguenze devastanti per il benessere delle persone e del business, descritte con tanti esempi pratici, quotidiani, anche su team virtuali che lavorano a distanza.

Che dire?

Da oggi in poi l'organizzazione è "nuda": non si può più far finta di non vedere la *fear*, le persone e i gesti che l'alimentano, i meccanismi che la diffondono, le conseguenze generate.

Il pensiero riduzionista sull'organizzazione – che è ancora quello dominante – ha sempre escluso questo tema perché votato a espellere dai modelli organizzativi tutto ciò che nell'organizzazione è *vivo*. Ci voleva questo libro per portare alla luce un tema di cui da sempre è vietato parlare nelle aziende perché sinonimo di debolezza, vulnerabilità, inadeguatezza. Da oggi in poi, la messa a fuoco della sicurezza psicologica e i conseguenti interventi costituiscono un'area di responsabilità professionale, a partire dai vertici delle aziende e dalle direzioni HR. Ecco la necessità di questo libro.

Continuate a leggere e troverete moltissimi casi aziendali – tutti descritti in modo coinvolgente e ben documentati – in cui il livello di *psychological safety* ha giocato come fattore determinante nella generazione di crisi drammatiche o addirittura del fallimento di aziende: Volkswagen, sulla vicenda dei motori diesel ecologici; Wells Fargo, che era stata la prima banca per valore negli USA; Nokia, uscita dal mercato delle telefonia cellulare di cui era stata pioniera e leader; Federal Reserve Bank di New York, per il ruolo giocato durante la crisi finanziaria del 2008; Dana-Farber Cancer Institute, per lo scandalo che l'ha coinvolta. L'assenza di sicurezza psicologica ha anche determinato situazioni organizzative cruciali e fatto precipitare situazioni di emergenza o salvato dall'emergenza: la Nasa nella vicenda dello Shuttle Columbia al cui catastrofico rientro morirono tutti e sette gli astronauti; la collisione di due Boeing 747 alle isole Canarie nel 1977 che uccise 583 persone – mentre fu cruciale nell'atterraggio di fortuna sull'Hudson nel 2009 che salvò la vita a tutti i passeggeri e all'equipaggio; il caso della centrale nucleare di Fukushima Daiichi, che arrivò impreparata al terremoto del 2011 provocando un disastro ambientale – mentre, grazie alla contesto di sicurezza psicologica, la seconda centrale di Fukushima che riuscì, nella stessa circostanza, a salvare molte vite riuscendo a mettere in sicurezza tutti e quattro i reattori... E altri casi la Edmondson continua a fornire, per esempio nel suo articolo "Boeing and the Importance of Encouraging Employees to Speak Up", *Harvard Business Review*, May 01, 2019 UPDATED May 04, 2019.

E ora la buona notizia!

Sulla sicurezza psicologica si può lavorare e ottenere ottimi risultati.

A questo è dedicato il grosso della seconda parte di *questo libro*.

Anche qui, moltissimi casi raccontano che cosa hanno fatto e continuano a fare in concreto le aziende che hanno investito sulla sicurezza psicologica come elemento determinante per la loro prosperità. Pixar, che utilizza la *psychological safety* come leva imprescindibile per il suo successo. Bridgewater Associates azienda finanziaria che ha mantenuto rendimenti alti anche durante la crisi del 2008-2009. Google, con il progetto Aristotele già citato, e Google X il laboratorio che si occupa di tecnologie avveniristiche che possono migliorare il pianeta. Eileen Fisher nell'abbigliamento. Barry-Wehmiller, attrezzature e servizi di ingegneria, 28 paesi, 12.000 dipendenti. Da Vita Kidney Care per pazienti in dialisi renale e il Children's Hospital and Clinics di Minneapolis. Anglo American, una della società minerarie più grandi del mondo. Smith College, insieme ad altre istituzioni scolastiche statunitensi. La rinascita di Xerox. MTV, Danone, Ely Lilly...

Queste e altre aziende hanno affrontato il "danno del silenzio", sciolto la micidiale accoppiata tra pushing su obiettivi impossibili e intimidazioni (che può dare l'illusione del successo finché il conto da saldare non arriva), cancellato le pratiche che distruggono la fiducia e messo a punto sistemi, processi, tool e spazi per prevenire i fallimenti evitabili, favorire gli errori inevitabili e renderli utili, creare spazi per incoraggiare i fallimenti intelligenti e celebrarli. Insomma, aziende che hanno compreso che conviene stimolare tutti i giorni le persone a esprimersi, a confrontarsi con schiettezza, trasparenza e umiltà, nelle riunioni e più in generale nella vita aziendale. Il tutto correlato da iniziative e strumenti pratici.

Questa è la responsabilità dei leader di vertice e delle direzioni HR: costruire un contesto *fearless* che faciliti lo sblocco e l'espressione del potenziale, in modo che le persone possano esercitare i propri talenti per raggiungere standard ambiziosi con responsabilità. La costruzione del contesto appartiene alla parte strategica dell'organizzazione. Qui si imposta la cultura. E Amy Edmonson fornisce alle direzioni aziendali gli step per questa costruzione.

Come dire? O voi o nessuno. Lo sappiamo. Le persone, da sole, non lo possono fare. Non sono i singoli che creano le precondizioni *aziendali* della sicurezza psicologica.

E questo è il primo passo. Che serve per affrontare il nodo cruciale: "che cosa debbono fare i leader per creare un'azienda senza paura".

Se la direzione aziendale e le HR devono creare le condizioni, i capi devono metterle concretamente in pratica.

Sviluppando continuamente le competenze dei collaboratori affinché non

si verificano i fallimenti evitabili ma incoraggiando le sperimentazioni alla ricerca del valore e assicurando che qui il fallimento sia un'esperienza psicologicamente sicura perché legato alla volontà di esplorare nuove strade e migliorare continuamente. Invece, spesso, quanti silenzi al posto di incoraggiamenti? Quante critiche al posto di gesti che valorizzino gli sforzi? E i capi che trasmettono la paura di cui loro stessi sono vittime per compiacere i piani alti? E i boss umorali che con i loro sfoghi rabbiosi umiliano e si adoperano per minare la reputazione delle persone? E i capi che considerano la loro vulnerabilità una debolezza e la combattono in sé e negli altri?

Sono moltissimi i gesti che cancellano la sicurezza psicologica e iniettano paura nella quotidianità professionale.

Il leader è il primo che deve capire questo e creare ambienti di lavoro che consentano la fioritura delle persone.

Un business case per tutti è quello di Google, che ci dice che differenza fa tutto questo per le performance.

La prima responsabilità dei capi, quindi, è smettere di generare paura. Nelle relazioni *one to one* e nei team. Nelle organizzazioni sono i capi i primi responsabili della sicurezza psicologica: la stessa persona può sentirsi libera di parlare in una riunione, e inibita in un'altra riunione. Non dipende *solo* da loro, ok, tra poco ne parliamo. Ma intanto diciamo che dipende *moltissimo* da loro.

Infatti, Edmondson fornisce un *kit per i leader*, perché possano trasformare e mantenere costantemente un contesto di lavoro psicologicamente sicuro.

E questo è il secondo passo.

Che ci conduce al terzo: la responsabilità di tutti noi, di ogni singola persona.

Se l'organizzazione predispone e i capi fanno da motore e catalizzatore per favorire l'espressione, a quel punto, "le persone, da ogni posizione all'interno di un'azienda, possono contribuire alla creazione di un clima di silenzio e di paura. Nello stesso modo, da ogni posizione è possibile contribuire a creare uno di sicurezza e libertà di espressione". E questo consente alla sicurezza psicologica di diventare "una pratica da co-creare – e alimentare con costanza a livello collettivo da parte di soggetti multipli".

Noi sintetizziamo così: ciascuno di noi ha tre responsabilità.

La prima è quella di lavorare su di sé per trovare il coraggio della *fearless*. La seconda è migliorarsi sempre mettendo le proprie capacità al servizio di scopi comuni. La terza è agire costantemente nei contesti per salvaguardare la sicurezza psicologica, perché la *fearless* è una pratica quotidiana e non è mai raggiunta una volta per tutte.

A ogni modo, da oggi in poi, è ufficialmente aperto il tema della paura

quale dimensione strategica da affrontare nelle organizzazioni ponendo in essere soluzioni concrete.

Grazie, Amy Edmonson, per averlo messo sul *management table* offendo i primi framework, le esperienze e i tool da cui partire per alimentare costantemente la *psychological safety*.

La direzione è chiara. Il cammino, da fare insieme.

2. Far emergere dall'interazione nuovi standard comuni per una *fearless sociale*

La paura, però, non sta solo nelle organizzazioni. La sperimentiamo anche in ambito sociale di fronte a grandi sfide che riguardano il pianeta e le nostre vite. E cambia la geografia interiore ed esteriore.

Con la pandemia del Covid19, per esempio abbiamo vissuto un'esperienza di paura collettiva che ha modificato profondamente le nostre esistenze e spazzato via ogni confine geografico e politico.

Ma, anche per altre sfide globali, come il cambiamento del clima e le ineguaglianze sociali nel pianeta, non bastano le decisioni prese dai potenti. C'è bisogno del contributo e della responsabilità di tutti. Ogni crisi sociale estesa offre un'occasione evolutiva. Siamo pronti a prenderci le nostre responsabilità da cittadini e operare nella direzione della *fearless*, in ogni contesto sociale nel quale ci muoviamo, dandoci standard alti a favore degli scopi comuni? E siamo pronti a operare affinché la paura non blocchi le nostre risorse e quelle altrui?

Certo, è difficile non avere paura quando ciò che si sta vivendo tocca la vita e la morte, la possibilità di privazioni e di perdite...

E giustamente. La paura è un istinto che ci spinge a proteggerci dai pericoli. Senza, la nostra specie si sarebbe estinta. Ma è difficile continuare a evolvere solo proteggendoci.

Non è un caso, infatti, che la natura ci abbia dotato di un altro istinto, anch'esso al servizio della sopravvivenza.

È l'esplorazione.

Per andare avanti, per continuare a vivere, svilupparci ed esprimerci come individui e come comunità, dobbiamo anche esplorare, trovare le risorse, risolvere problemi. Insomma, costruire. Cosa che, da sempre, ci viene molto difficile fare da soli.

È proprio qui – quando possiamo, dobbiamo costruire insieme agli altri – che, se si insinua la paura, ci freghiamo da soli.

Perché, è un attimo, la paura ti porta su logiche *mors tua vita mea*. O io o tu, o noi o voi. La paura ci rende antagonisti.

Attraverso il Covid19 abbiamo (letteralmente!) respirato e toccato con le mani la nostra connessione globale.

Siamo sicuri che sia questa la logica con cui affrontare un mondo completamente interconnesso?

No, non siamo sicuri. Lo sappiamo che questa non è la strada giusta. Non ci conviene. È evidente che ci conviene lavorare per liberarci dalla paura.

Ma liberarci dalla paura per fare cosa?

Per non farci scappare le occasioni evolutive.

Quando le sfide sociali estese ci toccano da vicino, si verificano fenomeni straordinari di apprendimento e di collaborazione.

Anche se i media, in questi casi, alimentano fin dall'inizio e costantemente un frame di paura, tutti siamo stimolati a esplorare nuove strade, a imparare modi inediti di fare le cose. E scopriamo che la collaborazione, che si porta dietro sentimenti positivi come l'empatia e la gratitudine, ci piace, ci fa stare bene e infiniti sono i piccoli gesti con la quale la mettiamo in atto.

Nel caso del Covid19, anche le organizzazioni private e pubbliche hanno fatto un salto in avanti e hanno in pochi mesi realizzato cose che prima sembravano impossibili. Come se in poche settimane fosse passato mezzo secolo: lo abbiamo visto nelle rapide riconversioni (per produrre mascherine, ventilatori, camici...), nello smartworking e nel potenziamento dei canali online. Anche nella scuola: quanti anni ci sarebbero voluti per inaugurare la didattica a distanza (che naturalmente, non deve sostituire quella in presenza ma, semplicemente, fornire un'opzione in più)?

Abbiamo assistito a nuovi gesti di apprendimento e di collaborazione anche tra le aziende. Aziende che di solito competono, per questa partita si sono mosse insieme. L'occasione è troppo ghiotta, direte. Certo. Ma quante volte occasioni ghiotte hanno promosso la guerra e non la cooperazione?

E l'Europa, che con grande fatica ha iniziato a esplorare la strada, per ora fragile e incerta, della co-creazione di soluzioni?

Vogliamo perdere tutto questo?

No, non ci conviene.

Le crisi sociali estese, come il Covid19, ci mettono in questa condizione perché ne abbiamo bisogno. Ma queste grandi sfide possono essere un catalizzatore per far emergere framework e standard di una nuova intelligenza collettiva.

Ci aspetta un mondo di continue emergenze. Covid19 è solo un esempio del prezzo da pagare per la festa non-stop degli ultimi 70 anni. E non per tutto l'auto-isolamento funzionerà.

Perché stiamo da tempo facendo cose che le provocano. Lo sfruttamento del pianeta, la centratura su obiettivi quantitativi sempre crescenti che non tengono conto della sostenibilità, il pensiero miope e ristretto attraverso il quale cerchiamo il nostro benessere chiudendo porte e creando muri. Ciascuno nel proprio raggio e nella propria ampiezza, piccola o grande che sia. E siccome siamo connessi nell'aria che respiriamo, l'acqua che beviamo, siamo connessi nell'economia, nei sentimenti e nei comportamenti, gli effetti delle nostre azioni – che tutte insieme sono *molto, molto di più* della loro somma – ci tornano e ci torneranno indietro. E ci dovremo fare i conti. Insieme. Perché da soli, su queste grandezze, siamo infinitamente meno di un granello di sabbia. Consideriamo che, per molti aspetti, non sappiamo neanche come risolverle.

Allora ci conviene lavorare su di noi e tendere sempre a liberarci dalla *paura relazionale*. Ci conviene darci da fare per costruire relazioni e comunità da mantenere nel tempo psicologicamente sicure. In famiglia, con gli amici, con le persone del nostro quartiere, della nostra città. Piccoli gesti. Parlare apertamente, chiedere aiuto, porre i temi e le domande che riteniamo importanti, assumersi rischi intelligenti, condividere i propri errori perché ne benefici l'apprendimento di tutti, raccogliere diversi punti di vista. Smettere di nascondere la nostra vulnerabilità e usarla per quello che è: una risorsa *inestimabile* per l'evoluzione continua. E mettere questo al servizio di un bene comune di cui possiamo godere anche noi.

Facendolo regolarmente, abbassiamo il costo dello *speaking up* e alziamo quello del *silence*. Ci abituiamo a sperimentare strade nuove imparando dai fallimenti intelligenti e evitando quelli evitabili. Non è facile? Il disagio iniziale, in un'epoca dove cambia tutto, è il nuovo normale.

Direte, sono i leader che devono creare le condizioni per favorire la sicurezza psicologica. Non dice forse questo la Edmondson?

Sì, lo dice. Oggi nelle organizzazioni, quello è un passaggio indispensabile.

Ma se portiamo la *fearless* nelle nostre vite di figli, madri, padri, fratelli, amici, cittadini *si ribalta la gerarchia di ingresso*: per portare la *fearless* nelle nostre vite non possiamo aspettarci che le premesse vengano messe da *un leader*. Troppo lungo. E più conveniente partire subito dall'evoluzione del nostro modo di pensare, dai nostri comportamenti. Partire dall'io per costruire il noi. Io con la mia famiglia, io con i miei amici, io con il mio gruppo di lavoro, io con il mio Paese, io con gli altri cittadini del mondo.

Concretamente?

Attraverso le relazioni dirette e con la tecnologia possiamo condividere gli apprendimenti, gli errori le soluzioni i dubbi e le idee.

Questo ci dà una velocità pazzesca nel fare emergere il nuovo, questo crea una massa critica straordinaria, questo fa interagire ecosistemi diversi, accorcia i percorsi, li rende tutti più flessibili, assorbe meglio gli errori e fa circolare l'intelligenza nell'intero corpo sociale. La tecnologia ci permette anche di creare con eccezionale rapidità nuove comunità che nascono e vivono attorno a temi. La potenza del noi. Dei miliardi di "particelle" che interagiscono tra loro.

Questo periodo fa morire l'idea del "leader eroico" che da solo può cambiare il mondo. I leader straordinariamente ispirativi, invece, sono sempre i benvenuti. Ma solo se attivano con le loro azioni la leadership di tutti gli altri.

Ormai è evidente: ce la possiamo fare solo tutti insieme. Abbiamo bisogno dell'intelligenza di tutti per disegnare spazi di sperimentazioni e usarli anche per superare la paura. Nelle aziende evolute, l'approccio Sense&Respond¹ sta sostituendo quello nato nell'epoca industriale basato sul Command&Control. In queste imprese, le sperimentazioni per trovare altre strade, piccole o grandi che siano, stanno diventando la fonte più importante di apprendimento organizzativo. Di fronte a un problema/opportunità si ragiona insieme alle persone coinvolte (superando tutte le barriere organizzative delle funzioni e non facendosi bloccare dalla gerarchia, che pure è una risorsa se usata bene), si trova rapidamente qualcosa da sperimentare, si prova e in base ai risultati si decide come proseguire. E se la sperimentazione va male? Si torna indietro. Per questo le sperimentazioni devono essere *leggerissime!*

Forse ci sembra impossibile che basti partire da noi per produrre qualcosa di socialmente significativo?

Le scienze che studiano la complessità² descrivono il fenomeno dell'*auto-organizzazione* come «il risultato di un processo dinamico bottom-up, basato sulle interazioni locali e privo di controllo centralizzato, attraverso cui un sistema complesso, condotto a un punto d'instabilità dalle perturbazioni dell'ambiente in cui è immerso, riorganizza le sue componenti di base per formare una nuova configurazione».

Partire dal piccolo per andare verso il grande è quello che la vita fa da sempre.

Perché dalle relazioni dell'infinitamente piccolo emergono qualità che connotano i sistemi più grandi (il pensiero non c'è nei neuroni, così come lo stato liquido non è nelle molecole di cui è formata l'acqua).

Miliardi di piccoli gesti, responsabili, che ricercano il bene comune scon-

¹ Gothelf J. e Seiden J. (2017), *Sense&Respond*, Harvard Business Review Press, Boston (trad. it.: *Sense&Respond*, Guerini Next, Milano, 2018).

² De Toni A.F., Comello L. e Ioan L. (2011), *Auto-organizzazioni*, Marsilio, Venezia.

quassano le strutture e fanno emergere nuovi standard. Che poi possono esprimersi anche nella politica e nei leader che scegliamo.

Molto meglio operare per una *fearless sociale* in tutti gli ecosistemi in cui viviamo anziché aspettare che questo lo facciano quelli che stanno in alto.

Ecco che cosa ci ha ispirato questo libro, che si svolge tutto nell'orizzonte delle organizzazioni.

E da questa ispirazione abbiamo tratto alcune domande sulle quali ci piacerebbe aggregare un confronto con le intelligenze di tutti.

Per iniziare a tratteggiare una strada verso una *fearless sociale*. Le abbiamo sintetizzate così:

Io, come individuo, riconosco di essere una parte di diversi ecosistemi?

Cosa faccio per migliorare i miei ecosistemi?

Come “noi” possiamo creare le condizioni per lavorare a livello di ecosistema?

Come possiamo far collaborare diversi ecosistemi?

Di fronte a queste domande, siamo tutti uguali.

Buona partenza a tutti noi.

Tiziano Capelli, co-founder PRIMATE

Marina Capizzi, co-founder PRIMATE

Carlo Giardinetti, Dean of Executive Education and
Global Outreach at Franklin University Switzerland