

FEARLESS
GIOCARSI SENZA PAURA

A cura di Arianna Girard, G. Andrea Mancini ed Ezio Scatolini

FEARLESS

GIOCARSI SENZA PAURA

Prefazione di Antonella Castagna

Fearless

Giocarsi senza paura

A cura di Arianna Girard, G. Andrea Mancini ed Ezio Scatolini

ISBN: 979-12-81075-08-5

© 2025, Hogrefe Editore
Viale Antonio Gramsci 42, 50132 Firenze
www.hogrefe.it

Coordinamento editoriale: Jacopo Tarantino
Redazione: Corso Tarantino e Serena Panti
Impaginazione e copertina: Stefania Laudisa
Immagine di copertina elaborata da Angelo Longo, ngfotografica360.com

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

Gli autori

Angela Bontempelli

Psicologa delle risorse umane e delle organizzazioni laureatasi presso l'Università degli Studi di Trento, ha iniziato la sua carriera collaborando con Laborplay dove ricopre il ruolo di HR Consultant. Giocatrice nel tempo libero e da sempre alla ricerca di nuovi stimoli, è un'entusiasta sostenitrice dell'utilizzo del gioco come strumento per migliorare l'apprendimento e l'engagement all'interno dei contesti aziendali.

Domenico Calzone

Psicologo clinico formatosi presso le Università degli Studi di Padova e Bergamo, ha lavorato all'interno del contesto Laborplay come facilitatore e formatore nell'ambito delle soft skill. Attraverso un approccio pratico e innovativo si dedica a valorizzare la comunicazione e la collaborazione dei gruppi con l'utilizzo di strumenti *game-based*.

Nino Cannizzaro

Dopo una laurea in Lettere moderne e un passato da giornalista pubblicista, è oggi consulente HR in Laborplay. Ha iniziato la sua carriera nel retail, nel settore dell'elettronica; dalle vendite è poi diventato responsabile dell'onboarding e della formazione dei nuovi assunti. In Laborplay il suo ruolo è di supportare i potenziali clienti, guidandoli nella scoperta e nella progettazione di soluzioni di apprendimento e sviluppo, percorsi formativi e team building.

Elena Odilia Cavalli

Psicoterapeuta breve strategica e psicologa del benessere, coltiva l'umano: in seduta clinica, di coaching o in formazione esperienziale. Da diverso tempo opera in ambito consulenziale per organizzazioni pubbliche, private e no profit, oltre che in ambito clinico. Alla ricerca di leve per la crescita delle singole persone e dei gruppi, nell'approccio strategico e in quello dei *serious game* ha trovato un'ottima chiave, condivisa nel suo contributo al libro *#GameDesigner. Meccaniche e dinamiche di gioco della vita quotidiana* (a cura di A.G. Mancini et al., FrancoAngeli, 2023).

Matteo Ciancaleoni

Laureato in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni e Dottore di ricerca in Psicologia (settore disciplinare Psicometria), è ricercatore presso Hogrefe Editore. I suoi interessi di ricerca riguardano la misurazione in psicologia, gli strumenti di misura psicologica, l'Item Response Theory, il testing situazionale, la costruzione e l'adattamento di test psicologici. Svolge opera di referaggio per riviste internazionali nel settore dell'assessment psicologico, come *Assessment*. Ha pubblicato articoli scientifici internazionali in varie riviste e partecipato a numerosi convegni, oltre ad aver curato l'adattamento italiano di numerosi test psicologici, soprattutto inerenti alla psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Matteo Cioffi

Psicologo del lavoro e allenatore abilitato UEFA PRO. Ha giocato a calcio come professionista, ha allenato nel settore giovanile di ACF Fiorentina ed è stato nello staff tecnico dell'Hellas Verona, in serie A, nella stagione 2022-2023. Attualmente è il docente di riferimento per la Psicologia ai corsi centrali della Scuola Allenatori che si svolgono a Coverciano.

Gianni Costantino

Psicologo del lavoro e delle organizzazioni, ha iniziato e concluso il suo percorso di studi a Firenze ed è un grande appassionato di giochi di ogni genere. Nel lavoro di tutti i giorni, si impegna nell'inserire *serious game* o meccaniche di gioco all'interno dei processi organizzativi. In particolare, è specializzato nel mondo della valutazione, della formazione e dello sviluppo delle soft skill attraverso dispositivi ludici.

Arianna Girard

Psicologa del lavoro e psicoterapeuta sistemico-relazionale, formatrice esperienziale, facilitatrice di dinamiche di gruppo e consulente HR per organizzazioni private e pubbliche, ha alle spalle più di quindici anni di pratica nell'ambito della valutazione e sviluppo delle soft skill tramite dispositivi *game-based*. È coautrice di numerose pubblicazioni, tra cui cinque volumi della collana *Il libro dei giochi psicologici* (Edizioni FS, 2009-2014) e *Assessment & Development Center. Manuale di teorie, tecniche e strumenti per la valutazione* (con V. Penati, Edizioni FS, 2018).

Andrea Guazzini

Laureato in Psicologia, ha conseguito un dottorato in Sistemi complessi e dinamiche non lineari presso il Centro per lo Studio delle Dinamiche Complesse dell'Università degli Studi di Firenze. Dal 2012 è ricercatore presso lo stesso Ateneo e responsabile del Laboratorio per lo studio delle dinamiche umane virtuali (VirtHuLab). Ha partecipato a numerosi progetti europei, sia come investigatore principale che come partner; in particolare, ha lavorato sulla connessione tra la meccanica statistica e la fisica non lineare applicate alla psicologia cognitiva e sociale. È autore di circa centoventi contributi in riviste internazionali con revisione paritaria.

G. Andrea Mancini

Psicologo, PhD, co-fondatore di Laborplay, è docente di Psicologia del marketing e della pubblicità presso l'Università degli Studi di Firenze. Autore di numerose pubblicazioni, tra cui *Psicologia della pubblicità. Oltre la tentazione* (con V. Russo e M. Bellotto, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, 2010) e *Archetypal Branding. Dal mito al mercato: come gli archetipi danno vita ai brand* (con G. Caliccia, AKDP, 2024), ha curato il libro collettaneo *#GameDesigner. Meccaniche e dinamiche di gioco della vita quotidiana* (FrancoAngeli, 2023) e la traduzione italiana di *Gamestorming. 100 giochi da fare in team per innovatori, facilitatori e decision maker* (D. Gray, S. Brown e J. Macanuso, Flacowski, 2021).

Arturo Mugnai

Psicologo impegnato in ambito clinico, del lavoro e dello sport, è co-fondatore di varie realtà associative orientate alla diffusione di cultura psicologica e benessere mentale. Specializzando in psicoterapia sistemico-relazionale, collabora con Laborplay portando passione per la relazione, fiducia nel processo e quanto basta di creatività.

Irene Palla

Psicologa del lavoro, collabora con Laborplay per diffondere la cultura del gioco nelle realtà organizzative. La sua missione è promuovere le potenzialità del gioco nel mondo della selezione e della formazione. Ha portato il suo contributo nella pubblicazione dei libri *Giocarsi. Gaming e gamification in contesti professionali* (a cura di F. Colli, C. Meneghetti e F. Viola, Hogrefe, 2021) e *#GameDesigner. Meccaniche e dinamiche di gioco della vita quotidiana* (a cura di A.G. Mancini et al., FrancoAngeli, 2023).

Sofia Santisi

Laureata in Psicologia del ciclo di vita e dei contesti, è borsista di ricerca presso il Laboratorio di Psicometria del Dipartimento NEUROFARBA dell'Università di Firenze ed è stata tirocinante in Psicologia presso Hogrefe. Le sue aree di ricerca riguardano la costruzione e l'adattamento di strumenti di misura e la messa a punto e verifica di interventi di prevenzione in ambito psicologico. È coautrice di diversi contributi scientifici e ha partecipato a convegni nazionali e internazionali.

Ezio Scatolini

PhD in Psicologia del lavoro e dell'organizzazione, co-fondatore di Laborplay e docente presso la Scuola di Psicologia dell'Università degli Studi di Firenze, è esperto di processi formativi e da vent'anni si occupa di formazione e consulenza presso organizzazioni private, pubbliche e del terzo settore.

Chiara Vinchesi

Psicologa sociale e di comunità, laureata presso l'Università di Firenze con una tesi sulle dinamiche sociali in ambito virtuale, esplora gli strumenti innovativi che possono produrre un miglioramento per i gruppi e per l'individuo; tra questi, il gioco in ogni sua forma è sicuramente uno strumento cardine che utilizza quotidianamente in ambito formativo e di valutazione assieme al team Laborplay.

Sara Zagli

Laureata in Scienze e tecniche psicologiche, collabora con il Laboratorio per lo studio delle dinamiche umane virtuali (VirtHuLab) dell'Università degli Studi di Firenze. Parallelamente, lavora presso una multinazionale dove ricopre il ruolo di Recruiter & HR Administrator, occupandosi della gestione e della selezione del personale tramite l'analisi delle esigenze dei clienti e dei lavoratori.



Laborplay, spin-off approvato dell'Università degli Studi di Firenze, nasce nel 2015 per integrare elementi tipici del mondo dei giochi all'interno dei contesti organizzativi. Sono prevalentemente due gli aspetti considerati: meccaniche e dinamiche di gioco. Le prime sono gli strumenti base per creare l'infrastruttura ludica e diventano i dispositivi con cui si interviene in azienda, mentre le seconde rappresentano i bisogni e i desideri dei soggetti coinvolti, ciò che vogliamo soddisfare con le nostre azioni. Che sia un processo di valutazione o un percorso formativo, un team building o un grande evento, ogni meccanica è strettamente legata e soddisfa una determinata dinamica di gioco, influenzandone anche altre in maniera minore.

Indice

Prefazione	
<i>Antonella Castagna</i>	XIII
Introduzione	
<i>Arianna Girard, G. Andrea Mancini ed Ezio Scatolini</i>	1
1. Che cos'è la sicurezza psicologica e perché è importante	
<i>Angela Bontempelli, Domenico Calzone e Arianna Girard</i>	5
1.1. Gli antefatti: la ricerca pionieristica di Amy Edmondson	6
1.2. La paura è la via per il lato oscuro	11
1.3. La sicurezza psicologica: un'analisi differenziale	13
1.4. Che cos'è la sicurezza psicologica	17
2. Sicurezza psicologica & Co.	25
2.1. Apprendimento e sicurezza psicologica	
<i>Angela Bontempelli e Domenico Calzone</i>	27
2.2. Innovazione e sicurezza psicologica	
<i>Nino Cannizzaro e Chiara Vincesi</i>	29
2.3. Leadership e sicurezza psicologica	
<i>Angela Bontempelli e Domenico Calzone</i>	30
2.4. Diversity, equity, inclusion e sicurezza psicologica	
<i>Nino Cannizzaro e Chiara Vincesi</i>	34
2.5. Gestione del conflitto e sicurezza psicologica	
<i>Angela Bontempelli, Domenico Calzone e Arturo Mugnai</i>	37
2.6. Competenze emotive e sicurezza psicologica	
<i>Arianna Girard</i>	40
2.7. Performance e sicurezza psicologica	
<i>Angela Bontempelli e Domenico Calzone</i>	43
2.8. Coinvolgimento e sicurezza psicologica	
<i>Angela Bontempelli e Domenico Calzone</i>	45
2.9. Stress lavoro-correlato e sicurezza psicologica	
<i>Arianna Girard ed Ezio Scatolini</i>	47

2.10. Sicurezza e sicurezza psicologica	
<i>Ezio Scatolini</i>	49
2.11. Team building, team shaping e sicurezza psicologica	
<i>Arianna Girard e G. Andrea Mancini</i>	53
2.12. Progettazione partecipata e sicurezza psicologica	
<i>Ezio Scatolini</i>	55
2.13. Prestazione sportiva di squadra e sicurezza psicologica	
<i>Arturo Mugnai</i>	56
3. Per fare sicurezza psicologica ci vuole leadership	
<i>Elena Odilia Cavalli</i>	62
3.1. La paura: da nemica ad amica in azienda	63
3.2. Chi ha paura della strega cattiva?	65
3.3. Formule apparentemente magiche per rendere la paura amica	67
4. Se potessi mangiare l'idea di leadership avrei fatto la mia rivoluzione	
<i>Elena Odilia Cavalli</i>	70
4.1. Rendere concreta l'idea di leadership fearless	70
4.2. Quadrante P: leader come attivo responsabile	73
4.3. Quadrante L: leader come stratega (anche emotivo)	77
4.4. Quadrante A: leader come problem solver	80
4.5. Quadrante Y: leader come supporter gentile	81
5. Team senza paura: come coltivare la sicurezza psicologica	
<i>Ezio Scatolini</i>	83
5.1. Imparare dall'esperienza: una connessione inevitabile con lo stile di leadership	84
5.2. La sicurezza psicologica e le competenze soft	88
5.3. Il paradosso di una risorsa che si rigenera con l'uso: la fiducia	89
5.4. Incoraggiare opinioni divergenti e comportamenti costruttivi: ascolto generativo e ascolto inibente	90
6. Giocarsi senza paura	
<i>Gianni Costantino, Arianna Girard, G. Andrea Mancini e Irene Palla</i>	93
6.1. Introduzione	93
6.2. Rischi e certezze nel gioco	95
6.3. Playfulness: la dimensione ludica per apprendere ad apprendere	96
6.4. Mettersi in gioco, giocare	97
6.5. Giochi senza paura	99
7. Paura del gruppo e responsabilità individuali: un questionario in due versioni per te!	
<i>Matteo Ciancaleoni, Sofia Santisi, Arianna Girard, G. Andrea Mancini e Chiara Vinchesi</i>	119
7.1. Partecipanti	119
7.2. Le versioni iniziali	120
7.3. Sviluppo delle versioni finali	121

7.4. Attendibilità	132
7.5. Validità	133
7.6. Punteggi normativi	141
7.7. Conclusioni	142
E quindi?	
<i>Arianna Girard, G. Andrea Mancini ed Ezio Scatolini</i>	145
Bibliografia	147
Appendice A. In pratica (e pragmatica): come incrementare strategicamente la sicurezza psicologica nei team	
<i>Elena Odilia Cavalli</i>	159
Appendice B. Una rassegna sistematica	
<i>Sara Zagli e Andrea Guazzini</i>	164
Appendice C. Individual FEARLESS	174
Appendice D. Group FEARLESS	177
Appendice E. Individual FEARLESS: modulo di scoring	180
Appendice F. Group FEARLESS: modulo di scoring	182
Appendice G. Tabelle normative	184

Prefazione

Nel mio ruolo di Direttore dell'Unità di Malattie Infettive dell'IRCCS San Raffaele ho avuto modo di osservare da vicino quanto la sicurezza psicologica sia un elemento cruciale non solo per il benessere emotivo e psicologico degli individui, ma anche per la loro capacità di collaborare efficacemente e di innovare. La pandemia di COVID-19 ha messo in luce quanto sia fondamentale per il personale sanitario operare in un ambiente in cui ci si senta liberi di esprimere dubbi, proporre soluzioni e segnalare problemi senza timore di ripercussioni.

Durante i mesi più critici della pandemia, la nostra unità è stata sottoposta a una pressione senza precedenti. La natura imprevedibile del virus, l'assenza iniziale di protocolli chiari e la rapida evoluzione delle conoscenze mediche hanno reso il nostro lavoro estremamente complesso e stressante. In questo contesto, la sicurezza psicologica si è rivelata un fattore determinante per il nostro successo e per la nostra capacità di far fronte alle situazioni problematiche, perché ci ha permesso di portare il nostro sé autentico al lavoro, favorendo l'innovazione e la resilienza.

In un contesto lavorativo come quello sanitario, dove le decisioni devono essere prese rapidamente e le informazioni devono fluire liberamente, la presenza di un clima "senza paura" rappresenta la premessa irrinunciabile del nostro operare. Creiamo un clima che consenta ai membri del team, medici e infermieri, segretarie e biologi, di esprimere preoccupazioni senza paura di essere giudicati, di condividere rapidamente nuove informazioni e di adattarsi con agilità alle mutevoli circostanze. Discutiamo apertamente dei fallimenti e delle difficoltà, imparando da ogni errore per migliorare continuamente le nostre pratiche. Questo tipo di ambiente alimenta la nostra capacità di innovare, di trovare soluzioni creative e di supportarsi reciprocamente, anche in un periodo di incertezza e paura.

Questo libro offre un percorso dettagliato e pratico per comprendere e implementare la sicurezza psicologica negli ambienti di lavoro e nelle organizzazioni. Attraverso esempi concreti, strumenti applicativi e spunti di riflessione, gli autori ci guidano in un viaggio alla scoperta del coraggio necessario per creare ambienti di lavoro dove ogni individuo può esprimere il proprio potenziale senza paura.

Nei vari capitoli, il libro esplora i legami tra sicurezza psicologica e fiducia, engagement, cultura organizzativa, leadership inclusiva e molto altro. Esamina anche come superare la paura e abbracciare la vulnerabilità come punto di forza, un tema di particolare rilevanza per chi, come noi, opera in contesti ad alta pressione e con elevata responsabilità.

Significa permettere a se stessi e agli altri di essere autentici, di mostrare le proprie debolezze e di chiedere aiuto quando necessario. In un reparto di malattie infettive, dove le situazioni di emergenza sono all'ordine del giorno, la capacità di riconoscere i propri limiti e di affidarsi alla competenza dei colleghi è cruciale. Non è segno di debolezza, ma di forza: è il coraggio di essere onesti con se stessi e con gli altri, di accettare che non abbiamo tutte le risposte e che solo attraverso la collaborazione possiamo superare le sfide più difficili.

La sicurezza psicologica non si crea spontaneamente. Richiede uno sforzo intenzionale e continuo da parte dei leader e dei membri del team. Richiede consapevolezza, empatia e capacità di creare connessioni autentiche. Richiede che ciascuno faccia consapevolmente la propria parte, a prescindere dal ruolo o dall'inquadramento organizzativo. Questo libro non solo ci insegna come fare tutto ciò, ma ci ispira anche a diventare agenti di cambiamento capaci di coltivare la sicurezza psicologica in ogni contesto.

Che tu sia un leader formale o informale, un manager o semplicemente una persona curiosa di esplorare nuovi modi per avere un impatto positivo, queste pagine ti forniranno spunti preziosi per la tua crescita personale e professionale. È una lettura che può trasformare le organizzazioni e riaccendere la motivazione e l'ingaggio delle persone, perché in fondo la sicurezza psicologica è una scelta coraggiosa, un invito a esplorare nuovi territori dentro e fuori di noi.

Ogni giorno tocco con mano quanto la professionalità, a maggior ragione in ambito sanitario, sia il frutto di un equilibrio tra competenze tecniche e soft skill. In questo contesto, la performance non è mai solo il risultato delle conoscenze specialistiche, ma si costruisce attraverso un connubio perfetto tra la preparazione tecnica e la capacità d'instaurare relazioni efficaci, empatiche e collaborative. La vera eccellenza si manifesta quando le competenze tecniche vengono potenziate dalle soft skill, creando una performance che va ben oltre la mera applicazione delle conoscenze e che risponde alle esigenze complesse e umane del nostro lavoro.

Buona lettura, con la speranza che queste riflessioni possano stimolare nuove prospettive e ispirare pratiche che, al centro, mettono sempre le persone.

Antonella Castagna
Direttore della Clinica di Malattie Infettive
Università Vita-Salute San Raffaele
Istituto Scientifico San Raffaele, Milano

Introduzione

Arianna Girard, G. Andrea Mancini ed Ezio Scatolini

Ce lo ha insegnato Simon Sinek: partiamo dal perché leggere un libro sulla sicurezza psicologica. Perché la sicurezza psicologica non è un optional ma un imperativo. È la condizione base per creare organizzazioni più umane e allo stesso tempo più performanti. Organizzazioni in cui le persone possano portare tutte se stesse al lavoro, senza maschere o paure. Organizzazioni capaci di ingaggiare le menti e i cuori, di favorire l'innovazione e l'agilità.

Il punto è che in un mondo caratterizzato da crescente complessità, rapidità di cambiamento e incertezza, le organizzazioni si trovano a fronteggiare sfide senza precedenti. I modelli tradizionali di leadership e gestione delle risorse umane faticano a tenere il passo con questo scenario in continua evoluzione che Jamais Cascio (2020) ha definito BANI in quanto *brittle* (fragile), *anxious* (ansioso), *non-linear* (non lineare) e *incomprehensible* (incomprensibile). Ma se le vecchie ricette di successo non funzionano più, per tornare o continuare a prosperare abbiamo bisogno di nuovi modi di lavorare e collaborare. E il primo passo è creare ambienti in cui le persone si sentano al sicuro nell'essere se stesse e nell'esprimere il proprio potenziale. In altre parole, abbiamo bisogno (anche) di sicurezza psicologica.

La sicurezza psicologica può essere definita come la convinzione condivisa all'interno di un team che l'ambiente è sufficientemente sicuro per assumersi rischi interpersonali. In parole semplici, è la percezione di poter esprimere idee, fare domande, segnalare problemi o ammettere errori senza paura di essere giudicati, umiliati o penalizzati. Decenni di ricerche dimostrano come la presenza di sicurezza psicologica sia un fattore critico per il successo delle organizzazioni moderne. Team con un'alta sicurezza psicologica sono più creativi, imparano più velocemente, gestiscono meglio i conflitti e raggiungono performance superiori.

Purtroppo, però, la sicurezza psicologica non è qualcosa che si crea spontaneamente. Richiede uno sforzo intenzionale e continuo da parte di leader e membri del team. Richiede consapevolezza dei bias che guidano i nostri comportamenti, capacità di creare connessioni autentiche e accettazione della vulnerabilità, per ammettere di non avere tutte le risposte. In altre parole, richiede coraggio. Ed è proprio una guida per coltivare questo "coraggio della sicurezza psicologica" che il presente libro vuole offrire.

Attraverso un percorso a tappe, integrato da esempi pratici, strumenti applicativi e spunti di riflessione, queste pagine vogliono accompagnare il lettore in un viaggio di esplorazione e potenziamento della sicurezza psicologica a livello personale e di team.

Nel primo capitolo, definiremo cosa si intende per sicurezza psicologica e perché è un fattore critico per il successo di team e organizzazioni. Vedremo come team con alta sicurezza psicologica sono più innovativi, più resilienti e più performanti.

Nel secondo capitolo, esamineremo i legami tra sicurezza psicologica e altri costrutti chiave come fiducia, engagement e cultura organizzativa. Capiremo come la sicurezza psicologica può essere un abilitatore fondamentale per liberare tutto il potenziale delle persone al lavoro.

Il terzo capitolo sarà dedicato al ruolo della leadership nel coltivare la sicurezza psicologica. Discuteremo le caratteristiche di una leadership inclusiva e coraggiosa, capace di creare le condizioni per la sperimentazione e l'apprendimento continuo.

Nel quarto capitolo, sposteremo il focus sull'individuo, esplorando le competenze personali che ognuno di noi può sviluppare per contribuire a creare un clima di sicurezza psicologica. Dalla consapevolezza di sé all'ascolto empatico, dalla gestione delle emozioni al dare e ricevere feedback.

Il quinto capitolo ci porterà nella dimensione del team, con spunti pratici su come coltivare fiducia, collaborazione e responsabilità condivisa. Vedremo come gestire conflitti in modo costruttivo e come celebrare i fallimenti come opportunità di apprendimento.

Nel sesto capitolo, affronteremo il tema della paura e di come superarla per liberare creatività e potenziale. Rifletteremo sull'importanza di "giocarsi" senza paura, abbracciando la vulnerabilità come punto di forza.

Nel settimo capitolo proporremo la validazione psicometrica di uno strumento in due versioni (individuale e per il gruppo) pronto all'uso, per analizzare non solo quanta sicurezza psicologica c'è nel tuo gruppo, ma soprattutto quanto riesci a esercitare una leadership davvero *fearless*.

Infine, la ricca proposta di appendici. Lasciate in fondo per non appesantire la trasmissione dei concetti principali e come ciliegine sulla torta per lettori e lettrici particolarmente interessati:

- l'appendice A offre una sintesi di strumenti e pratiche per incrementare concretamente la sicurezza psicologica nella propria realtà lavorativa;
- l'appendice B presenta una rassegna sistematica, strumento secondario di ricerca scientifica il cui obiettivo è quello di riassumere dati provenienti da strumenti di ricerca primari con una rassegna esaustiva della letteratura scientifica relativa alla sicurezza psicologica;
- le appendici C e D rappresentano le versioni individuale e gruppal del nostro questionario FEARLESS, liberamente e gratuitamente pronte all'uso che vorrai farne;
- le appendici E ed F regalano lo scoring delle due versioni del questionario in modo che tu possa essere davvero indipendente;
- infine, l'appendice G mostra la conversione da punteggi grezzi a punteggi standardizzati, in modo che tu possa anche confrontare i punteggi tuoi, delle tue persone e dei tuoi gruppi con un campione normativo nazionale di riferimento.

Insomma, l'intento è aiutarti a comprendere meglio te stesso e gli altri, a comunicare in modo più autentico, a creare relazioni di fiducia. Ma soprattutto, vorremmo ispirarti a essere un agente di cambiamento, capace di coltivare la sicurezza psicologica in ogni contesto.

La copertina di questo libro, una reinterpretazione in stile "mattoncino" del "Viandante sul mare di nebbia" di Caspar David Friedrich, vuole essere il simbolo visivo di questo percorso di cambiamento. L'opera originale rappresenta un viaggio interiore e una ricerca senza fine, in cui l'uomo si confronta con l'infinito, attratto e al tempo stesso sgomento di fronte alla vastità del paesaggio. Allo stesso modo riteniamo che la costruzione della sicurezza psicologica richieda il coraggio di guardare oltre l'apparenza, di affrontare l'ignoto e di sfidare i limiti imposti dalla paura o dall'incertezza. Ma preferiamo farlo insieme, non da soli.

La scelta di reinterpretarne lo stile, poi, non è certo casuale: rappresenta l'idea che il coraggio e la fiducia si costruiscono insieme, un pezzo alla volta, con semplicità e creatività. E ovviamente mettendosi in gioco. Come i tre esploratori che osservano il mare di nebbia, anche il lettore è invitato a contemplare il proprio ruolo nel mondo e a partecipare, attivamente e collettivamente, alla creazione di ambienti più sicuri, autentici e umani. Questa copertina vuole essere quindi un invito a mettersi in cammino, a esplorare nuovi orizzonti e a costruire, passo dopo passo e giocando, un futuro più coraggioso.

Se anche tu senti che è giunto il momento di abbracciare un nuovo modo di lavorare insieme, *fearless* e più autentico, questo è, allora, il libro che fa per te. Una lettura che può essere un primo passo per trasformare la tua organizzazione e riaccendere la motivazione e l'ingaggio delle persone.

Perché, in fondo, la sicurezza psicologica non è solo una teoria organizzativa. È una delle chiavi per realizzare il nostro potenziale umano, tanto al lavoro quanto nella vita privata. E allora, siamo pronti a imbarcarci in questo viaggio?

Che cos'è la sicurezza psicologica e perché è importante

Angela Bontempelli, Domenico Calzone e Arianna Girard

All'interno delle organizzazioni, a ogni livello gerarchico e trasversalmente in ogni funzione o *business unit*, si configura uno specifico rischio, intangibile ma estremamente potente: il rischio relazionale. Questo rischio consiste nella paura di essere puniti, rimproverati, marginalizzati, di subire conseguenze pratiche concrete, che possono in qualche modo arrecare un danno. Si tratta della paura di parlare e subire il giudizio altrui che, ad esempio, nel corso di una riunione per timore di sembrare ignoranti o incompetenti o di dire cose sconvenienti, porta a tacere piuttosto che parlare. È il rischio che ci guida quando non si riesce a chiedere aiuto, quando si fa un errore e lo si nasconde, quando sembra impossibile dire “non lo so”.

Molti studi negli ultimi quindici anni hanno analizzato il costrutto della sicurezza psicologica correlandolo con le evoluzioni del mondo del lavoro e delle organizzazioni complesse. Oggi la complessità del lavoro richiede di prendere continuamente microdecisioni, e le informazioni necessarie derivano dall'alto ma anche dal basso, dai colleghi, dai capi e dai clienti, molti dei quali sono dislocati nel territorio e non più a portata della macchinetta del caffè.

Lo scenario che stiamo attraversando mette a dura prova tutte quelle competenze che si davano per consolidate. Il modello VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), coniato nel 1985 dagli economisti Warren Bennis e Burt Nanus, ha guidato molte delle riflessioni moderne sul lavoro e sui sistemi complessi, mettendo fortemente in discussione vecchi stili di leadership e facendo emergere quelle soft skill necessarie a fronteggiare la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità di un contesto sempre meno controllabile. Il modello interseca da un lato la quantità di informazioni che abbiamo su ciò che ci circonda e dall'altro la capacità di prevedere gli effetti delle nostre azioni su quel sistema.

A rendere inattuale il VUCA ci ha pensato la pandemia di COVID 19. Questo è il motivo per cui nel 2020 Jamais Cascio, storico, ricercatore, professore presso la University of California, Santa Cruz, e membro dell'Institute for the Future di Palo Alto, ha coniato l'acronimo BANI, ovvero *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*.

Che sia VUCA o sia BANI, lavorare in questo tipo di realtà implica riconoscere la sua natura in costante mutamento, ambigua, incerta e complessa. Significa comprendere che le

conoscenze e le competenze analitiche e strategiche da sole non possono affrontarla in modo completo, richiedendo, invece, l'impiego di competenze diverse, come la resilienza e la capacità di collaborare con gli altri, per fronteggiare la mutevolezza dell'ambiente circostante.

Le più recenti trasformazioni mettono in evidenza altre caratteristiche dei sistemi BANI, connotati da fragilità, ansia, non linearità e incomprensibilità, e le possibili risposte suggerite da Cascio includono per la fragilità la resilienza, per l'ansia l'empatia, per la non linearità la flessibilità e la capacità di adattarsi al contesto, per l'incomprensibilità la trasparenza e l'intuizione.

Le organizzazioni devono affrontare un contesto socioeconomico instabile e incerto, in cui ciò che esisteva può essere improvvisamente cancellato e questo può essere altamente ansiogeno. Per adattarsi a scenari nuovi e sconosciuti, è fondamentale che le organizzazioni sviluppino flessibilità interna, contando su gruppi che abbiano un pensiero dinamico, iniziativa e capacità di assumersi responsabilità.

I leader di questi gruppi hanno una grande responsabilità: guidare il team verso il conseguimento degli obiettivi aziendali, promuovendo una sicurezza psicologica che consenta alle persone di esprimersi liberamente.

Ci siamo interrogati: può tale responsabilità stare in capo a una sola persona? Mossi da questo interrogativo abbiamo osservato sempre con un occhio più attento i team incontrati nelle aule di formazione. Ci siamo anche interrogati su come è cambiato il nostro ruolo consulenziale negli anni. E ci siamo risposti che la risposta che cercavamo era negli occhi di tutti i capi che, confrontandosi con noi, mostravano sempre più *umiltà situazionale*, consapevolezza dei propri *limiti*, *gentilezza*, e noi rispondevamo con altrettanta *umiltà situazionale*, consapevolezza dei nostri *limiti*, *gentilezza*.

Allora, abbiamo pensato che la sicurezza psicologica è una dimensione gruppale a cui tutti i membri di un team contribuiscono (più o meno) attivamente e che quella responsabilità di cui sopra non può che essere circolare e plurale.

Mossi da questi intenti siamo partiti dal costrutto di sicurezza psicologica studiato da Amy Edmondson e lo abbiamo ampliato e integrato con alcuni elementi incontrati nella nostra esperienza di formatori che fanno del gruppo il principale campo di apprendimento e della *playfulness* uno stile consulenziale. La domanda cui abbiamo cercato di dare risposta e che ha guidato parte delle nostre riflessioni è semplice: in che modo i giochi possono allenare quelle competenze necessarie a creare team fearless?

Per quanto la domanda possa sembrare semplice, la risposta ha innescato lunghe riflessioni e dibattiti, assolutamente plurali, che abbiamo poi racchiuso in un intero libro, scritto a più mani.

1.1. Gli antefatti: la ricerca pionieristica di Amy Edmondson

Si potrebbe pensare che il crollo di un ponte, un cattivo investimento o la caduta di un aeroplano siano disgrazie causate unicamente da errori tecnici o dal caso o dalla sfortuna.

Ma se scavassimo più a fondo in questi eventi cosa troveremmo? Quali dinamiche possono contribuire alla creazione di tali situazioni?

Tra gli innumerevoli fatti di cronaca che quotidianamente scorrono sotto i nostri occhi,

è innegabile che gli incidenti aerei, per via della loro rarità e drammaticità, catturano una maggiore attenzione da parte dei media, oltre che degli addetti ai lavori o degli attori istituzionali. Questa forte attenzione mediatica e l'enorme sconcerto dell'opinione pubblica che questi fatti scaturiscono riportano alla memoria due "famosi" incidenti nei quali è stato coinvolto il modello di aeroplano Boeing 737 Max e che hanno causato la morte di 346 persone in totale. Il primo incidente risale al 29 ottobre 2018 quando il volo Lion Air 610 partito da Giacarta si è schiantato 13 minuti dopo il decollo. Inizialmente nessuno aveva pensato che il problema potesse essere il modello di aereo; venne puntato il dito contro l'Indonesia, contro la compagnia aerea e contro i piloti, ma non contro l'azienda produttrice. Tuttavia, a seguito di interviste da parte del *Wall Street Journal*, emerse che Boeing aveva nascosto informazioni sul modello 737 Max ai piloti, causando una falla nel sistema di sicurezza. Nonostante ciò, l'aereo rimase operativo e non venne ritirato.

Proviamo ad analizzare il contesto: Boeing è un'industria statunitense produttrice di velivoli a uso sia civile sia militare. È stata fondata nel 1916 e da allora è diventata uno dei più grandi colossi nel ramo dell'aviazione civile conquistandosi un'ottima fama nel mondo dell'ingegneria aerospaziale. Boeing è, dunque, presto divenuta simbolo di qualità e innovazione firmando alcuni dei più grandi progressi tecnici del ventesimo secolo. Tra i lavoratori c'è un clima di fiducia, di etica del lavoro e di orgoglio nei confronti dell'azienda. Vige un senso di appartenenza e di famiglia.

La vicenda che vi stiamo narrando non è solo una storia di due incidenti aerei, ma di un'organizzazione complessa, un'istituzione americana con una storia e strategie di business che a un certo punto ha scelto la strada del *merging*, dell'avversione al rischio e probabilmente dell'eccessiva esternalizzazione. Un'azienda che si è trovata a ignorare gli innumerevoli problemi interni e che a causa di ciò si è trovata coinvolta in un contenzioso con il governo degli Stati Uniti.

La prima mossa che ha portato alle due catastrofi è stata compiuta ben ventun anni prima dell'incidente del 2018. Nel 1997, infatti, Boeing riuscì a portare a termine un'importante fusione con la sua principale concorrente: McDonnell-Douglas.

Tale decisione ha permesso a Boeing di raggiungere uno scopo molto importante: eliminare il principale competitor dal mercato. La concentrazione di potere, tuttavia, ha creato anche un naturale freno all'innovazione. Come infatti accade in ogni comparto merceologico, nel momento in cui non c'è concorrenza di settore, si riscontra fisiologicamente anche una minore spinta al miglioramento. Data l'impossibilità del fallimento, risulta più facile divenire avversi al rischio e godere del successo ottenuto e degli obiettivi raggiunti, piuttosto che superare i propri limiti e puntare alla crescita.

Tuttavia, un'altra azienda si stava preparando a competere con Boeing e a rappresentare una grossa minaccia alla loro supremazia: Airbus.

Lentamente, dunque, l'azienda ha perso l'aura di eccellenza nel campo dell'ingegneria aeronautica per assorbire una cultura di riduzione dei costi e di propensione a favorire gli aspetti finanziari a discapito di quelli produttivi. Il tutto attraverso pratiche di esternalizzazione che hanno portato a ricorrere ad altre imprese per la realizzazione di alcune fasi del processo produttivo o di servizio.

Uno dei principali obiettivi di Boeing, da quel momento in poi fu ridurre i costi e aumentare l'efficienza. In parole povere, risparmiare denaro.

In questo nuovo contesto formatosi a seguito della fusione, la cosa più importante fino ad allora, ovvero la sicurezza, venne messa da parte a favore della velocità e del risparmio. Divenne, quindi, chiaro che l'innovazione, lo sviluppo e il progresso non erano più contemplati dalla cultura aziendale.

La logica del risparmio si riversò anche sul clima interno e sulle relazioni tra i lavoratori. In seguito ai due incidenti, un'indagine interna ha fatto emergere alcuni messaggi scambiati tra gli impiegati impegnati sul progetto del velivolo 737 Max. Molti scambi rintracciati dimostrano che i dipendenti provavano un forte malcontento e diffidenza nei confronti del progetto e dell'azienda in generale, ma non volevano che le informazioni raggiungessero le alte sfere di Boeing. I lavoratori non si sentivano a proprio agio a condividere con i dirigenti i pensieri rispetto ai difetti dell'aereo. Questi allarmi interni avrebbero potuto impedire le catastrofi? Possibile. Anzi, probabile. Se i dipendenti avessero avuto la possibilità di discutere i propri dubbi sul progetto e se si fossero rifiutati di operare in simili condizioni, l'azienda avrebbe dovuto ascoltare questi pareri e apportare le modifiche necessarie a migliorare la sicurezza del velivolo.

Ma perché ciò non è avvenuto? Quali sono le forze che hanno spinto verso il silenzio?

Succede che gli ambienti lavorativi non permettano la condivisione di conoscenze, preoccupazioni e idee. In questi contesti è raro che gli errori vengano segnalati immediatamente, che i dipendenti si lancino in proposte o cerchino attivamente soluzioni ai problemi e che laddove una questione sia nebulosa e poco chiara vengano poste domande dirette ai superiori.

Sono, sostanzialmente, organizzazioni gerarchiche che agiscono mediante il controllo diretto e un tipo di potere di tipo coercitivo, "costringendo" i lavoratori a rimanere in azienda e a sottostare alle regole imposte mediante la paura e l'intimidazione.

Cosa comporta ciò? Il silenzio. E il silenzio, come abbiamo potuto evincere dai tragici eventi avvenuti pochi anni fa sui velivoli Boeing 737 Max, può essere fatale.

Notare qualcosa di pericoloso, di sbagliato, come nel caso del modello Boeing 737 Max, ma decidere di non comunicarlo per paura delle conseguenze è dannoso e deleterio. Nulla può giustificare quanto accaduto, ma per noi è interessante porre l'attenzione sugli antecedenti che hanno portato al disastro. Analizzando la situazione si è potuto evincere che qualcosa causava un senso di reticenza nei lavoratori e questo ha portato a ripercussioni negative non solo per l'azienda e per i servizi da essa offerti, ma anche per gli individui stessi. A questa condizione, Amy Edmondson ha dato un nome: *rischio relazionale*. Si tratta non solo di una paura soggettiva ma proprio di un rischio, cioè la possibilità o la probabilità che si verifichino eventi indesiderati o imprevisti che possano avere conseguenze negative o dannose (principalmente per sé) e la cui misurazione prende in considerazione, oltre appunto alla probabilità di accadimento, anche la gravità del danno. E i danni cui fanno riferimento i rischi relazionali sono strettamente collegati con l'immagine di sé, la reputazione, l'autostima; mentre la probabilità di accadimento fa riferimento al clima che si respira e al grado di sicurezza e confidenza nelle relazioni che ci circondano. Assumersi un rischio relazionale vuol dire superare la paura scaturita dal mettersi in gioco, esporsi, dire la propria anche se non conforme alla maggioranza. Ma non solo, vuol dire fare domande quando qualcosa non è chiaro, ammettere un proprio errore, senza avere timore delle conseguenze su di sé o sugli altri.

Nei contesti lavorativi e non, fatti di relazioni interdipendenti, siamo tutti continuamente esposti a rischi relazionali che possiamo gestire in modo più o meno efficiente. Il

giudizio, per esempio, è qualcosa con cui dobbiamo convivere; il capo deve valutare le nostre performance e i colleghi ci restituiscono feedback e attuano valutazioni del nostro operato. Ragionare sui rischi relazionali non va nella direzione di eliminarli, ma, piuttosto, di tenerli in considerazione ed imparare ad averci a che fare, costruendo adeguati sistemi di tutela e protezione individuale e di gruppo.

Evitare di mettersi in pericolo è un istinto evolutivamente vincente: generalmente a nessuno piace sentirsi umiliato o in imbarazzo, alle persone non piace provare emozioni quali rabbia, sconcerto o tristezza, e spesso tentiamo di reprimerle. Per farlo, si cerca di apparire intelligenti e competenti agli occhi degli altri, per alcuni questo vuol dire anche rimanere nella propria zona di comfort il che, per quanto permetta di evitare i rischi relazionali, impedisce la crescita e lo sviluppo personale e professionale.

Se da un lato c'è questo istinto protettivo mosso dalla paura, dall'altro ne esiste un altro evolutivamente vincente che porta l'uomo verso l'esplorazione, spinto dalla curiosità, a uscire dal conosciuto e andare verso l'ignoto, assumendosi rischi, il che per le organizzazioni si traduce negli sforzi di innovare e fare scoperte scientifiche. Potersi spingere verso l'ignoto necessita di un paracadute e questo si costruisce nella qualità delle relazioni vissute nei team. Per fare un salto è necessaria una base sicura.

Il termine "sicurezza psicologica" è stato introdotto nel 1965 da Edgar Schein e Warren Gamaliel Bennis, due importanti autori che hanno trattato temi quali la cultura organizzativa e la leadership. Nel loro *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach* (1965) si sostiene che la sicurezza psicologica consiste in un clima "che incoraggia i tentativi provvisori e che tollera il fallimento senza ritorsioni, rinunce o colpevolezza" (p. 45).

Successivamente, altre ricerche hanno ampliato questo costrutto, di cui troviamo una prima revisione nell'articolo "Psychological safety and learning behaviors in teams", scritto da Amy Edmondson della Harvard Business School nel 1999. E nel tentativo di approfondire l'argomento, la Edmondson – in una più recente pubblicazione – ha raccolto oltre due decenni di studi e ricerche su come la presenza o l'assenza della sicurezza psicologica può avere un impatto rilevante nelle organizzazioni aziendali (*The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, 2018).

La sicurezza psicologica rappresenta una caratteristica fondamentale di tutti gli ambienti organizzativi in cui i team si trovano a svolgere compiti nuovi, complessi o innovativi. Il motivo è presto detto: lavorare in un ambiente nel quale risulta facile collaborare all'interno del gruppo, comunicare con colleghi e superiori, sperimentare e sperimentarsi, crea le condizioni affinché il luogo di lavoro possa definirsi psicologicamente sicuro e l'azienda godere del coinvolgimento, dell'impegno e dell'apprendimento costante delle persone.

Ciò è dovuto al fatto che in un ambiente psicologicamente sicuro le persone sanno di poter compiere errori senza sentirsi in imbarazzo o temere una punizione, di poter esprimere dubbi e perplessità sapendo che questi verranno accolti e presi seriamente in considerazione, di poter porre domande laddove ne sentano la necessità senza essere giudicati per la loro incapacità e di poter avere delle idee potenzialmente innovative e migliorative di processi o sistemi di lavoro. Possono, quindi, essere davvero se stesse, senza trucchi e senza inganni, assumendosi i cosiddetti rischi relazionali. In questo clima sicuro i dipendenti si mostrano appagati e desiderosi di contribuire al successo dell'azienda.

Per capire se lavoriamo in un ambiente caratterizzato da sicurezza psicologica, è importante

osservare le reazioni di colleghi e superiori a seguito di alcuni comportamenti. Innanzitutto, bisogna valutare se c'è la possibilità di esprimere le proprie idee, nonché i disaccordi. Nel caso in cui, ad esempio, proponendo un punto di vista diverso o ammettendo di non aver capito qualcosa, gli altri ci biasimano o mettono in dubbio le nostre competenze, potrebbe esserci scarsa sicurezza psicologica. Un altro elemento ancora riguarda la nostra relazione con gli errori. Alle volte, infatti, a seguito di uno sbaglio si viene puniti, altre volte viene data la possibilità di imparare da essi al fine di non ricadere in errori evitabili.

Immaginate questo scenario: in una società di consulenza c'è un team che si occupa della gestione di un progetto. Per essere precisi, un altro ufficio gestisce il primo contatto con il cliente, mentre dal momento successivo fino all'erogazione del servizio ha responsabilità il primo team. Michele è un membro di questo team. L'atmosfera è positiva, tra i colleghi c'è una grande fiducia reciproca e un'ottima comunicazione. Grazie a ciò, il coordinamento tra i due uffici risulta organico e vi è trasparenza e chiarezza nei messaggi. Michele, tuttavia, compie un errore nella redazione di una parte del progetto e, nel momento in cui se ne accorge, viene preso dal panico. Nonostante ciò, segnala subito lo sbaglio affinché si possa rapidamente correggere. Nessuno tenta di svalutare Michele a causa del suo errore e non viene punito o sanzionato verbalmente per quanto accaduto. Successivamente, nel corso del progetto, a Michele viene un'idea che prevede di apportare un'aggiunta interessante e innovativa che porterebbe ulteriore prestigio all'azienda. Nonostante abbia dei dubbi sulla possibilità di applicarla con successo, decide di condividerla con i colleghi. Giorgia, altro membro del team, espone le sue perplessità rispetto alla fattibilità dell'idea e, a seguito di una discussione, decidono tutti insieme di accantonarla.

La sicurezza psicologica, come si evince dal breve esempio, si manifesta nei piccoli gruppi e per identificarla è importante osservare i gesti e le azioni delle persone che fanno parte di uffici, team, filiali o reparti. E quali comportamenti mettono in atto i protagonisti della storia? Michele, così come i colleghi, sembra trovarsi a suo agio nell'esprimere pensieri e opinioni, senza temere ritorsioni o conseguenze negative di qualsiasi tipo.

Se ci pensiamo bene, forse sarebbe stato più facile per lui rimanere passivo ed evitare di esporsi. Se non si vuole sembrare incompetenti basta non dichiarare i propri errori, se non si vuole sembrare arroganti basta non fornire suggerimenti, se non si vuole sembrare ignoranti basta dire sempre "è tutto chiaro" e non porre mai domande.

Tuttavia, ciò non avviene negli ambienti sicuri nei quali le persone non solo sono propense ad assumersi tali rischi relazionali, ma possiedono anche le capacità adatte per farlo. Il vero rischio non è quello di alzare la mano e parlare in modo schietto, bensì di non partecipare attivamente al lavoro di gruppo e di non portare un po' di sé nei progetti da svolgere. Il che non vuol dire però, paradossalmente, "dire sempre di sì" o accettare ogni contributo. Vuol dire avere il coraggio, come Giorgia nell'esempio, di esprimere il proprio dissenso e parlare. Si tratta di un costante equilibrio tra il *dire* e il *non dire*.

È innegabile come negli ultimi decenni sia cresciuto l'interesse per il benessere sul posto di lavoro. Questa attenzione è dovuta al fatto che molti studi hanno dimostrato che un ambiente aperto, sano, rispettoso e supportivo porta i lavoratori a essere non solo più felici, ma anche più produttivi (Bryson, Forth e Stokes, 2014; Lockwood, 2007; cit. in Bennett et al., 2017).

I capi devono, dunque, incoraggiare la libertà di espressione, la riflessione e le emozioni

positive dei collaboratori. Così facendo, questi ultimi possono sentirsi stimolati e coinvolti e l'azienda godere dei benefici del loro maggiore engagement.

Tutti questi aspetti sono così importanti perché il mondo di oggi è in costante trasformazione, cambia improvvisamente sotto i nostri occhi e porta continue novità e orizzonti sconosciuti. Dato il contesto in cui stiamo vivendo, è necessario sfruttare i contributi e le competenze di tutti per riuscire a rimanere competitivi e fornire servizi di qualità. Il livello di performance richiesto, da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, deve rispondere a sfide crescenti, non ci si può più permettere di non assumersi *rischi relazionali* come la “paura di esporsi” o di “proporre suggerimenti” o la ritrosia di “contraddire il proprio manager”: sono divenuti costi troppo onerosi.

1.2. La paura è la via per il lato oscuro

Il maestro Yoda, in *Guerre Stellari. La minaccia fantasma*, sosteneva che quando permettiamo alla paura di dominarci, questa si trasforma rapidamente in odio e infine in sofferenza. Questa idea se è vera nelle galassie lo è anche all'interno delle aziende.

In passato, il panorama lavorativo era notevolmente diverso rispetto a quello cui assistiamo oggi e la paura costituiva un forte fattore di motivazione per i lavoratori. I braccianti nei campi o gli operai nelle fabbriche dovevano essere veloci e precisi nel compiere mansioni ripetitive, altrimenti venivano puniti o licenziati. Nonostante questa sia ormai una storia appartenente al passato, se oggi vi dicessimo “capo crudele” nessuno di voi avrebbe problemi a immaginare questo tremendo figuro mentre imbastisce ordini e detta regole mediante uno stile di leadership direttivo e basato sulla coercizione e la paura. Questo perché ancora oggi in alcune realtà troviamo dirigenti e manager che continuano a pensare, consciamente o no, che i lavoratori manifestano maggiore impegno e concentrazione se motivati a evitare conseguenze negative, qualunque esse siano.

Evitare qualcosa che è dannoso e potenzialmente negativo fa parte della natura umana ed è un atteggiamento antichissimo che ha dato vita a quello che poi in psicologia è stato definito come “avversione alla perdita”, un bias cognitivo – cioè un errore di percezione della mente – che ci porta a dare più peso alle privazioni che ai successi. Come hanno evidenziato Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979) negli studi sulla presa di decisione e l'assunzione del rischio, le persone tendono a percepire le perdite in modo più significativo e doloroso rispetto ai guadagni di pari entità. In altre parole, la sensazione di dolore o sconcerto associata alla perdita è più intensa rispetto alla soddisfazione o alla gioia associata a un guadagno equivalente. Con un esempio: se dovessimo smarrire il nostro portafoglio con all'interno 100 euro e nel medesimo giorno vincere quella stessa cifra con una scommessa, pur riconoscendo razionalmente di aver chiuso la giornata in pari, il dolore per la perdita subita sarebbe due volte più intenso rispetto alla gioia per la vittoria. Può sembrare un comportamento illogico, invece non lo è affatto e ha origini molto lontane e ripercussioni molto attuali, nei vissuti degli individui e nelle azioni che compiono tutti i giorni, anche sul lavoro. E questo può spiegare perché durante una riunione, ad esempio, alcune persone possono decidere di non esporsi (stando zitte), preferendo la certezza di non perdere la faccia (danno) piuttosto che quella di mostrarsi di valore (guadagno).

Se questo atteggiamento poteva essere funzionale nelle fabbriche del Novecento, oggi in molti contesti lavorativi è fortemente incoerente con le richieste del mondo in cui viviamo, sempre più complesso, nel quale nuove idee possono fare la differenza tra innovazione e stagnazione e il successo aziendale è dovuto all'apprendimento continuo e alla capacità di lavorare insieme. Dati i recenti cambiamenti e la globalizzazione, le imprese hanno dovuto attuare alcune importanti trasformazioni della tradizionale struttura lavorativa e la parola d'ordine è diventata *flessibilità* (Semenza, 2014); dal dover far fronte a nuovi problemi in tempi rapidi, all'adattarsi positivamente in situazioni di difficoltà, sono molte le situazioni nelle quali è richiesto, sia ai lavoratori che alle aziende, di mostrare elevata flessibilità.

Pavlov, noto per il Nobel del 1904 per i suoi studi sui riflessi e sul condizionamento nei cani, durante una forte alluvione a San Pietroburgo nel 1927, ebbe modo di riflettere sulle conseguenze della paura sull'apprendimento. I suoi laboratori furono allagati con i cani all'interno e sebbene gli animali furono salvati, Pavlov osservò comportamenti anomali: i cani dimenticarono i comportamenti appresi, quelli mansueti divennero aggressivi e quelli aggressivi divennero remissivi. Gli animali, a causa dell'esperienza traumatica, avevano inhibito la propria capacità di apprendimento.

Ma come poteva essere accaduto? I neuroscienziati hanno osservato che una parte del cervello ricopre un ruolo molto importante nel riflesso della paura, quasi da protagonista: l'amigdala. Questo complesso nucleare si occupa della gestione delle emergenze: se scambiando un cavo per un serpente ci comincia a battere forte il cuore, se prima di parlare in pubblico ci sudano le mani e il respiro accelera, è proprio per via dell'amigdala. In tali situazioni tutto il corpo è concentrato sul rispondere alla minaccia e per questo le risorse solitamente utilizzate per gestire la memoria di lavoro ed elaborare nuove informazioni sono sottratte alle loro normali funzioni. Cosa implica ciò? Che la creatività, il pensiero analitico e il problem solving della persona che si trova in questo stato emotivo sono fortemente limitati. Tale stato di allerta causato dalla paura non permette, dunque, di lavorare in modo efficiente e produttivo.

Quale può essere l'antidoto alla paura? Tornado al maestro Yoda, personaggio indubbiamente saggio, e andando oltre al suo aspetto grottesco, riconosciamo in lui un grande coraggio, mediato dalla parola (altrettanto bizzarra) e dalla capacità di ragionamento (il potere della meditazione!).

Interessante affiancare al concetto di paura quello di *coraggio*, intendendo quest'ultimo non tanto una competenza, ma un'attitudine, un atteggiamento che include un movimento, un'azione. Si tratta di un sofisticato meccanismo in cui sono incluse attente valutazioni di costi, benefici, rischi e che prevede un superamento (ma non l'annullamento) della paura. Anche i coraggiosi hanno paura, ma riescono ad andare oltre a essa, assumendo una visione positiva e speranzosa di quello che sarà il futuro. Il moto coraggioso parte da un'analisi della situazione in cui i processi attentivi sono vigili e attivi, in cui la paura non pietrifica i processi cognitivi, ma li attiva e li mette in allerta, li rende fluidi e veloci. Il coraggio utilizza la paura perché da essa trae energia e la trasforma in azione concreta. Anche la stessa etimologia ci offre spunti di riflessione interessanti. "Coraggio" deriva dal provenzale *coratge* e questo dal latino *coratum*, che a sua volta deriva dalla parola "cuore" tipicamente centro delle emozioni (*cor agere* = agire con il cuore). Ma l'idea di coraggio che vogliamo percorrere include anche il cervello, metaforicamente centro della razionalità e dell'intelletto. Ecco che il coraggio di cui parliamo è una sorta di slancio, agito con il cuore per le

cose che “stanno a cuore”, ma anche con la testa, perché conseguente a un’analisi dei rischi e delle proprie risorse.

Secondo Simon Sinek (2014), quando abbiamo fiducia nel nostro ambiente per quanto riguarda la nostra sicurezza, tendiamo ad essere coraggiosi nel presentare ciò in cui crediamo effettivamente, il che ci aiuta a correre un rischio e a provare qualcosa di nuovo. Vulnerabilità, fiducia, abilità e chiarezza dei valori agiscono come pilastri del coraggio. Il coraggio permette alle persone di parlare ed esprimere le proprie opinioni, fa emergere la creatività dei membri dell’organizzazione, agisce come una forza guida verso decisioni imprenditoriali e porta anche a una presa di decisioni etiche.

La paura, se da un lato ci protegge da un possibile pericolo, dall’altro, se eccessiva, ci pietrifica e inibisce due istinti fondamentali per lo sviluppo e l’evoluzione: l’apprendimento e la cooperazione. E per fortuna esiste un altro istinto utile all’evoluzione, il desiderio di scoperta, la curiosità, l’esplorazione. Ecco che il coraggio si intreccia e diventa antidoto alla paura e nei contesti relazionali si traduce anche nel fare domande perché mossi dalla voglia genuina di sapere e scoprire, senza il timore di apparire ignoranti, di scomodare l’altro o essere inopportuni.

Nelle organizzazioni e nei team incontriamo da un lato il coraggio di partecipare attivamente e dall’altro il coraggio di prendere decisioni. In un ambiente in cui non ci sentiamo sicuri e a nostro agio nell’esprimere le opinioni, le decisioni coraggiose passano in secondo piano e spesso vengono giustificate da alibi come “qual è la necessità di farlo?”, “perché perdere tempo?” o “non c’è bisogno di queste decisioni!”, “perché devo prenderle io?”.

Esiste un’altra sfaccettatura di coraggio che troviamo utile mettere in evidenza: il coraggio di ammettere un proprio sbaglio o dire alle persone quando sbagliano.

In assenza di coraggio è difficile creare un ambiente psicologicamente sicuro, il che può portare a situazioni in cui a fronte di sbagli o errori non se ne parla, per paura delle conseguenze che potrebbero esserci, anche se si sa di avere ragione.

Infine, vorremmo pensare il coraggio non solo come una dote naturale alla Riccardo Cuor di Leone, ma come qualcosa che si costruisce con l’esperienza e si apprende anche in relazione alle reazioni degli altri (le cosiddette *reazioni produttive*, come vedremo in seguito).

Alcune persone tendono a tenere la bocca chiusa e a lavorare secondo quanto richiesto per evitare di essere giudicati. Altre evitano di prendere decisioni per evitare l’imbarazzo che potrebbe seguirne. Ma questo accade dentro a un contesto, in cui la storia di successi e insuccessi connota di senso le azioni individuali, che saranno, quindi, più o meno coraggiose.

1.3. La sicurezza psicologica: un’analisi differenziale

Nel corso degli anni la sicurezza psicologica è stata spesso confusa e assimilata ad altri concetti che, per quanto possano risultare simili, sono in realtà intrinsecamente differenti. In questo paragrafo, dunque, andremo a definire cosa *non* è la sicurezza psicologica per sviluppare infine un quadro ancora più chiaro e dettagliato di cosa sia un luogo di lavoro psicologicamente sicuro.

Innanzitutto, è importante sfatare un mito: lavorare in un contesto sicuro non significa che le persone saranno sempre gentili e dolci e nemmeno che si mostreranno incondizionatamente d’accordo con le idee e opinioni degli altri. Al contrario, la sicurezza psicologica

presuppone la libertà di esprimere i propri pensieri e il proprio disaccordo in modo produttivo. Solo così le persone possono crescere e migliorare. I conflitti, spesso evitati e osteggiati come qualcosa di imprescindibilmente negativo, possono essere in alcuni casi funzionali all'apprendimento e all'innovazione. Se un team di lavoro caratterizzato da sicurezza psicologica dovesse affrontare un conflitto, si assisterebbe a un confronto aperto e sincero riguardo ai dubbi e alle perplessità di ciascuno e questo non farebbe altro che innaffiare il seme di nuove idee e opportunità.

La gentilezza è, naturalmente, una virtù che produce effetti positivi ovunque, anche sul lavoro, in quanto porta a una comprensione reciproca e a una forte empatia verso l'altro, il che favorisce sia chi la pratica sia chi la riceve. La sicurezza psicologica e la gentilezza si basano su un presupposto in comune: il rispetto. Tuttavia, rimangono due costrutti diversi e separati. Assumere un atteggiamento gentile nei confronti di colleghi e superiori è importante, ma quante volte capita che i partecipanti a una riunione si rivelino gentili gli uni con gli altri, ma una volta usciti si parlino in piccoli gruppi di quanto si siano sentiti in disaccordo con le varie persone? La sicurezza psicologica prevede la franchezza e il desiderio di imparare dai punti di vista differenti e non un evitamento del dibattito e delle decisioni da prendere in nome di premurosità e calorosità eccessive.

Sono costrutti diversi anche sicurezza psicologica ed estroversione. Spesso si tende a pensare che le persone che espongono maggiormente le proprie idee e che non si fanno prendere dalla paura siano semplicemente più estroverse di quelle timide e con poca fiducia in se stesse e che preferiscono non attirare troppa attenzione. In realtà, come Edmondson e Mogelof (2005) dimostrano, non persiste una correlazione tra questi due costrutti. Per comprendere meglio, cerchiamo di approfondire che cosa si può intendere per "estroversione". Essa è generalmente riconosciuta come un tratto di personalità. Ma cosa intendiamo per personalità? Con questo termine ci si riferisce in genere a un insieme di caratteristiche, comportamenti, emozioni, pensieri e modi di percepire il mondo che può variare da persona a persona. Si tratta ovviamente di un costrutto assai complesso che riflette la modalità con cui ogni persona interagisce con il suo ambiente, gestisce le emozioni, prende decisioni e si comporta nelle diverse situazioni della vita.

Le teorie che hanno tentato di descrivere la personalità sono svariate. Una di queste fu formulata da Carl Gustav Jung (1921) e si basa sull'esistenza di quattro funzioni psicologiche: pensiero (logica e analisi), sentimento (giudizi valoriali), sensazione (percezione dei fatti) e intuizione (percezione istantanea e irrazionale). Queste funzioni, combinandosi con le dimensioni di introversione o estroversione dell'individuo, vanno a delineare fino ad otto tipi di personalità. Nella teoria junghiana essere introversi o estroversi ha un'accezione assai diversa da come viene generalmente definita nella nostra cultura. Questi due caratteri non sono giudicati come migliori o peggiori l'uno rispetto all'altro: riguardano semplicemente la direzione verso cui un individuo indirizza la propria energia psichica. Una persona introversa tende a essere rivolta verso il proprio mondo interiore, mentre una estroversa indirizza l'energia verso il mondo esterno, focalizzandosi sui fatti e sulle interazioni con gli altri.

Incontriamo in questo frangente il classico dilemma su cui tanti psicologi e non si sono interrogati per lungo tempo: ciò che influenza i comportamenti delle persone sono più gli aspetti individuali o quelli contestuali? elementi innati o appresi?

A tal proposito, attraverso un sondaggio condotto in quattro aziende, Enno Siemsen e

colleghi (2009) hanno rilevato che il contesto può fungere da amplificatore del potenziale individuale. Agli intervistati è stato chiesto di descrivere un episodio legato alla condivisione delle conoscenze, sperimentato sul posto di lavoro. Ciò che è emerso è che ambienti connotati da alti livelli di sicurezza psicologica consentono alle persone con bassa autostima e autoefficacia di superare queste difficoltà, favorendo l'espressione e la condivisione con maggiore libertà. Se pensiamo ai lavori in team, questo è un punto di notevole interesse perché molto spesso bassa autostima e alcune caratteristiche individuali riducono notevolmente la partecipazione attiva delle persone, talvolta frenando la circolazione di buone idee.

Alcuni tratti della personalità, come quelli legati all'apprendimento, all'espressione di sé e all'assunzione di rischi, influenzano la sicurezza psicologica (Frazier et al., 2016). Inoltre, è stato osservato che la personalità non solo modula l'impatto della sicurezza psicologica sull'individuo, ma amplifica le conseguenze positive quando membri dello stesso team condividono personalità simili e operano in un ambiente psicologicamente sicuro (Xu et al., 2019). Ad esempio, due persone con personalità poco proattive potrebbero sentirsi più a loro agio adottando un approccio passivo nella collaborazione. Tuttavia, secondo Edmondson e Mogelof (2005), l'influenza della personalità sulla sicurezza psicologica è rilevante principalmente nella fase di creazione di un team, mentre tende a diminuire con il passare del tempo.

Attraverso altri studi si è cercato di capire in che modo la personalità misurata attraverso il modello dei Big Five può essere associata alla sicurezza psicologica. In che modo estroversione-introversione, gradevolezza-sgradevolezza, coscienziosità-negligenza, nevroticismo-stabilità emotiva, apertura mentale-chiusura mentale – le cinque dimensioni di personalità individuate di Costa e McCrae (2008) – possono influenzare la creazione di un clima sicuro? Le persone con alti livelli di stabilità emotiva, quindi con buone capacità di controllare le emozioni e gli impulsi, sembrano percepire con più facilità un ambiente sicuro rispetto a coloro che possiedono bassi livelli di stabilità emotiva (Costa e McCrae, 1992; Judge, Bono e Locke, 2000; cit. in Frazier et al., 2016). Ciò vale anche per chi possiede alti livelli di apertura mentale, cioè la disposizione ad accettare nuove idee, esperienze e modi di pensare, in quanto si sente anche più sicuro nell'assumere rischi e affrontare cambiamenti.

Per concludere, dunque, in un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro le persone riescono a porre domande, spiegare i propri dubbi e fornire idee al di là delle caratteristiche di introversione o estroversione, anche se la sicurezza psicologica è influenzata da alcuni tratti di personalità.

Un altro fattore spesso associato alla sicurezza psicologica è la proattività. Le persone caratterizzate da questa qualità tendono a prendere l'iniziativa, superare gli ostacoli e analizzare con attenzione i fattori in gioco. Di conseguenza, sono meno inclini a percepire il clima lavorativo come psicologicamente insicuro, anche quando lo è effettivamente (Chan, 2006; cit. in Frazier et al., 2016).

La sicurezza psicologica può ricordare per alcuni aspetti un costrutto ugualmente importante nelle relazioni umane: la fiducia. In questa sede può essere utile soffermarci a comprenderne le differenze, oltre che le somiglianze. La sicurezza psicologica si manifesta in una dimensione gruppale, mentre la fiducia si costruisce principalmente in una relazione a due. Inserendo la dimensione temporale, la sicurezza psicologica si manifesta nel presente in quanto le sue conseguenze sono immediate, mentre la fiducia riguarda l'aspettativa che un

soggetto agisca in un dato modo nel futuro e si basa sull'esperienza passata. Ad esempio, un dipendente di Boeing può non aver espresso i propri dubbi rispetto al progetto perché temeva di andare incontro a un'umiliazione se non addirittura a un licenziamento e la reticenza riguardava, quindi, la paura di una conseguenza immediata. Invece, leggendo il fenomeno attraverso le lenti della fiducia, potremmo ipotizzare che alcuni dipendenti di Boeing pensassero che i dirigenti dell'azienda sapessero quale fosse la miglior soluzione per garantire la sicurezza dei passeggeri e agissero in tal senso.

Quando c'è sicurezza psicologica nel team, possiamo sentirci al sicuro sapendo che gli altri si fidano di noi e che questo sentimento non cambierà nonostante errori, domande di chiarimento o bisogno di aiuto. Quando c'è fiducia nel team, invece, crediamo che i nostri colleghi possiedano le competenze per svolgere il compito e sappiamo che si impegneranno per farlo al meglio. La sicurezza psicologica richiede certamente la presenza di fiducia nel team, anche se questa, di per sé, potrebbe non bastare.

Se è vero che la sicurezza psicologica si agisce in un "qui e ora", è altrettanto vero che necessita di piccoli investimenti temporali. A tal proposito, molti dirigenti e capi d'azienda potrebbero pensare che per far sì che nel team si sviluppi sicurezza psicologica sia necessario investire molto tempo al confronto, tramite riunioni, allineamenti e colloqui e che questo possa rubare spazio all'operatività incidendo sui processi produttivi. Per assurdo alcuni potrebbero credere che progetti centrati sull'incremento della sicurezza psicologica portino a una riduzione degli standard di performance. Dedicare spazio alla parola e al confronto, in effetti, richiede tempo e momenti specifici, ma si tratta di un investimento che permette al team di essere più allineato sugli obiettivi da raggiungere, quindi, a lungo raggio, di essere ancora più performante. La sicurezza psicologica non prevede totale libertà di azione: in ambienti "senza paura" le persone non possono svolgere i progetti come vogliono e concluderli senza tempi concordati. Ciò che accade è l'esatto contrario. In un ambiente psicologicamente sicuro le persone sono motivate a essere efficaci sul lavoro, risultando aperte e disponibili, sono portate a prefissarsi obiettivi sempre più ambiziosi e capaci di lavorare in team allineati per raggiungerli. La sicurezza psicologica è un fattore in grado di creare ambienti di lavoro più efficaci, propositivi e stimolanti.

La sicurezza psicologica e gli standard di prestazione sono due dimensioni che acquisiscono un ruolo spesso determinante all'interno dei contesti organizzativi e in base a essi si possono creare specifiche situazioni (cfr. fig. 1.1) (Edmondson, 2019).

In figura 1.1. il quadrante in alto a sinistra rappresenta la "zona di comfort" e si riferisce a un ambiente nel quale vi è sicurezza psicologica ma non ci si pone elevati obiettivi di performance. Le persone in tale situazione sono serene e felici di lavorare, aperte e cordiali con i colleghi, abituate a routine precise e mansioni ripetitive, ma non scorgono all'orizzonte nessuna sfida da vincere, nessuno stimolo a crescere e migliorare, non corrono rischi e nemmeno mettono le loro capacità in discussione. In tal modo, dunque, è impossibile che si verifichi apprendimento, innovazione e nemmeno appagamento personale dalla posizione lavorativa.

Il quadrante in alto a destra rappresenta la "zona di apprendimento" e si riferisce a un ambiente nel quale vige la sicurezza psicologica all'interno dei gruppi, i quali cercano sempre di raggiungere elevati livelli di performance. Le persone riescono a collaborare efficacemente al fine di svolgere lavori di alto livello e sono tendenzialmente aperte alle nuove esperienze e ad apprendere dagli altri e a sperimentare.

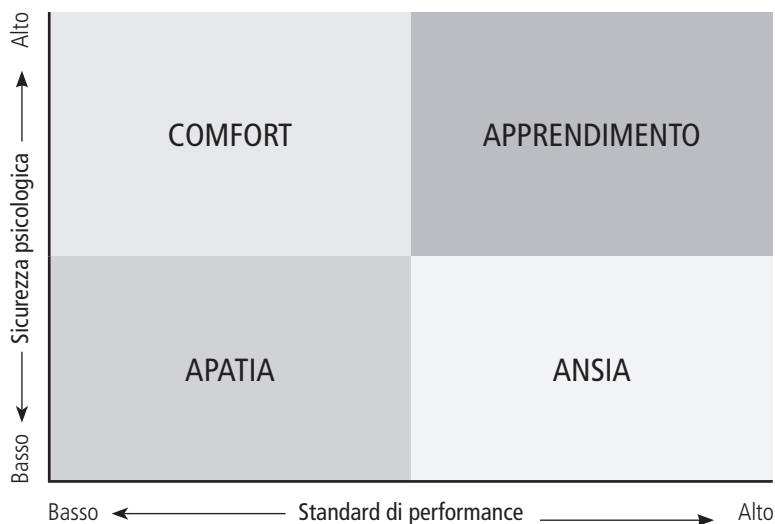


Figura 1.1. La relazione tra sicurezza psicologica e standard legati alla performance (adattato da Edmondson, 2019)

Entriamo poi nelle due sfere più critiche. L'area in basso a sinistra viene definita "zona di apatia" e si riferisce a un ambiente nel quale non si osservano sicurezza psicologica e nemmeno standard di performance elevati. Le persone qui appaiono come diligenti e ligie alle regole, ma al tempo stesso sembrano prediligere l'indifferenza e il disinteresse invece dello sforzo e dell'impegno. Non risultano motivate e coinvolte dai progetti e dalle mansioni da svolgere e pertanto non rappresentano un valore significativo per l'azienda.

Infine, il quadrante in basso a destra viene definito "zona d'ansia" e si riferisce ad un ambiente nel quale non troviamo persone cui viene data la possibilità di esprimere idee, dubbi e opinioni e di commettere errori senza paura di ritorsioni, eppure si ritrovano standard di performance notevolmente elevati. A causa di possibili incertezza e interdipendenza si generano situazioni nelle quali le persone subiscono eccessive pressioni, tanto da sentirsi stressate e sopraffatte dalle sfide poste. Inoltre, non riuscire ad aprirsi con gli altri e non avere voce in capitolo può generare frustrazioni e insoddisfazione. Quanto può essere utile ed efficace una situazione del genere per gli scopi aziendali?

1.4. Che cos'è la sicurezza psicologica

Le neuroscienze hanno chiaramente evidenziato che la paura esaurisce risorse fisiologiche, sottraendole alle regioni cerebrali coinvolte nella memoria di lavoro e nell'elaborazione delle informazioni. Ciò danneggia il pensiero analitico, la creatività e la capacità di risolvere problemi. In sostanza, quando una persona è spaventata si trova in uno stato psicofisico che limita la sua capacità di lavorare in modo efficiente, di esprimere la creatività e di apprendere dagli sforzi compiuti. Questo stato non consente di percepire adeguatamente rischi e

opportunità nelle decisioni che si devono costantemente prendere. La paura non solo inibisce le capacità cognitive, ma influisce anche sulle dinamiche relazionali legate alla collaborazione. Nell'attuale contesto di crescente complessità, menzionato brevemente grazie agli acronimi VUCA e BANI, prendere decisioni in situazioni di incertezza richiede una collaborazione con gli altri, che siano colleghi, collaboratori o superiori.

In breve, la reticenza nel prendere rischi relazionali è strettamente legata al livello percepito di sicurezza psicologica nell'ambiente lavorativo. In un contesto permeato dalla paura e con bassi livelli di sicurezza psicologica, le persone tendono a chiudersi e, evitando di mettersi in gioco e sfruttare appieno le proprie competenze, agiranno attivando principalmente la parte del cervello più antica e "primitiva".

Come favorire un ambiente aziendale "senza paura"? Quali sono i ruoli chiave in questo processo? Certamente, la cultura organizzativa gioca un ruolo significativo, ma secondo studi condotti su grandi aziende la sicurezza psicologica nasce e cresce nelle piccole realtà, come uffici, team di progetto (Edmondson e Bransby, 2023). All'interno della stessa azienda, solo alcune di queste realtà più specifiche vantano elevati livelli di sicurezza psicologica, raggiungendo prestazioni di alto livello. E questo è il primo elemento chiave della sicurezza psicologica: è nel gruppo che si crea e si sviluppa, non negli individui.

Edmondson attribuisce una specifica responsabilità a chi ricopre ruoli significativi: è ciascun responsabile che, attraverso il proprio modo di interpretare il ruolo di "capo" e la gerarchia a esso associata, può influenzare in modo significativo la creazione di un ambiente "senza paura". Vogliamo però fare un passo in avanti e pensare che il tutto non dipenda esclusivamente dal ruolo del capo "formale", ma da come i "leader" agiscono nei diversi momenti di vita del team, non solo quando sono impegnati nei processi produttivi ma anche in quelli relazionali. E questo è connaturato anche all'evoluzione dei processi lavorativi. Sempre di più si parla di *ownership* di un progetto, in cui il leader segue una logica di turnazione e non sempre è il "capo" gerarchico.

Essere leader ed esercitare la *ownership* di un progetto o processo implica assumersi una responsabilità che va oltre il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il termine responsabilità deriva dall'unione delle due parole latine *respònsus* (participio passato del verbo *respondere*, "rispondere") e *habilis* ("abile") e significa la capacità di impegnarsi a rispondere, a qualcuno o a se stessi, delle proprie azioni e delle conseguenze che ne derivano. In qualche modo ha a che fare con la decisione di prendersi un impegno nei confronti di se stessi e degli altri.

Talvolta la responsabilità viene associata a un "fardello" o un "peso" da portarsi sulle spalle, soprattutto quando prevede il netto coinvolgimento di altri. E questo è ben comprensibile se pensiamo a un capo che coordina gruppi di lavoro e prende decisioni importanti e strategiche.

Essere responsabili per sé e per gli altri vuol dire però anche avere la possibilità di agire e far in modo d'influencare in base alle nostre azioni il contesto e, seppur in uno scenario connotato da incertezza, poter fare in qualche modo la differenza. E questa è una forma di libertà, se vogliamo. Essere responsabili vuol dire in qualche modo essere consapevoli che si può decidere in prima persona ciò che si desidera fare. È una forma di attenzione che ogni individuo riserva a se stesso, agli altri suoi simili, a ciò che lo circonda, alla complessa realtà nella quale è chiamato a operare nel miglior modo possibile.

Ci piace pensare che in un gruppo ciascuno abbia un grado di libertà e una quota di responsabilità relazionale e possa essere parte attiva nel creare un contesto “senza paura”.

Il modo in cui ogni leader esercita la propria responsabilità influenza il proprio gruppo, così come la modalità con cui ogni collaboratore si assume la propria responsabilità. Responsabilità non significa essere colpevole, ma essere capaci di rispondere in maniera abile e appropriata a qualsiasi evento. Essa richiede a ciascuno una buona dose di equilibrio e senso di realtà, elementi essenziali per capire con chiarezza ciò che va fatto e ciò che va evitato.

Se torniamo a pensare il capo come artefice della sicurezza psicologica e se consideriamo quest'ultima la componente indispensabile per il successo dei team, ecco che come egli si relaziona con la propria e altrui responsabilità, intendendola non come colpa là dove c'è un errore, può fare nettamente la differenza.

La logica della colpa e dell'errore è fortemente connessa con la dimensione della paura. Dove si respira paura, gli errori si nascondono e anziché imparare da essi (considerando che l'apprendimento è indispensabile per la sopravvivenza di ogni sistema) si finisce per fare un sacco di cose inutili, abbassando la velocità e le performance (se va bene).

Quante sono le realtà in cui gli errori, gli incidenti, i *near miss* (quasi incidenti) vengono trattati come fonte preziosa di informazioni per andare a cercare non le colpe, ma le cause, e per prevenire in futuro ulteriori manifestazioni?

In gruppi con alti tassi di sicurezza psicologica, le persone sono in grado di parlare schiettamente, si assumeranno con più facilità quei rischi relazionali di cui prima abbiamo fatto cenno, chiederanno aiuto, ammetteranno un errore, contando su colleghi e capi (e collaboratori) che non reagiranno male alla loro vulnerabilità. Sono situazioni in cui ciascuno si sentirà libero di fare domande senza provare imbarazzo, in cui non si prova vergogna se qualcosa non è capita.

Non si tratta di semplice apertura all'altro, di fiducia o simpatia.

Si tratta di poter essere franchi, potendo contare di non avere ritorsioni nell'immediato e nel lungo periodo. E non si tratta neanche di costruire un ambiente in cui va bene tutto, in cui dato che l'errore è generatore di informazioni allora è ben accetto a prescindere.

Un leader (al di là del suo ruolo funzionale) che promuove la sicurezza psicologica nel proprio team non solo mira a standard qualitativi elevati, ma facilita anche un continuo processo di apprendimento e il raggiungimento di prestazioni di alto livello. In situazioni in cui l'attenzione è esclusivamente rivolta alla produttività, trascurando la cura degli aspetti legati alla sicurezza in tutte le sue sfaccettature, si crea un ambiente di ansia. In tale contesto, i lavoratori temono di esprimersi o fare domande, generando non solo frustrazione ma anche limitando la flessibilità e la resilienza del team. Di conseguenza, il team diventa meno in grado di affrontare scenari volatili, incerti, complessi e ambigui (VUCA).

Per contribuire a diffondere una clima psicologicamente sicuro ogni membro di un team può esercitare una leadership fearless, che fonda le sue radici nella consapevolezza che, sebbene la sicurezza psicologica si sviluppi più facilmente in aziende con una cultura basata su valori come l'ascolto, la fiducia e la trasparenza, ogni leader può decidere di improntare il proprio comportamento nel team sulla schiettezza e la libertà di pensiero, indipendentemente da quanto avviene in altri team o ai vertici. In altre parole, è possibile iniziare ad agire senza attendere un'autorizzazione esplicita dall'alto e questa è la prima buona notizia.

Edmondson (2019) suggerisce compiti specifici che può seguire il capo per creare gruppi

“senza paura”. Siamo partiti da questi per pensare che la sicurezza psicologica non è solo un costrutto composto da differenti fattori, ma piuttosto un frutto di un percorso che si sviluppa in stadi evolutivi, più che dimensioni. Abbiamo individuato 5 step, che si susseguono con una logica di propedeuticità:

1. *Common Alignment*
2. *Open Participation*
3. *Productive Reaction*
4. *Prosocial Rule Breaking*
5. *Conflict Re-framing*.

Nel percorso che immaginiamo, il primo passo importante è disporsi sulla stessa linea di partenza. Il *Common Alignment* include non solo pratiche di “allineamento di team” (obiettivi, mission, vision) ma ancora prima un’azione profonda sulle premesse con cui concepire il lavoro stesso. Per prepararsi alla diffusione della sicurezza psicologica è necessario fare un’opera di *re-framing*, cioè lavorare sulle idee condivise e le aspettative riguardo a fallimenti, incertezze e interdipendenze per mettere in luce la necessità che tutti si esprimano. I “frame” sono le convinzioni e i presupposti che noi imponiamo alla realtà, sono delle lenti soggettive che usiamo per osservare ciò che ci circonda, molto spesso implicite. Ad esempio, se si contestualizzano gli incidenti come segnale che qualcuno abbia sbagliato, li ignoriamo o li rimuoviamo per paura di essere incolpati in prima persona o di puntare il dito contro un collega. La prima azione da fare, quindi, è ricodificare i “frame” creati in automatico da ciascuno con la propria soggettività, per crearne uno condiviso e più funzionale che ammetta il fatto che molte organizzazioni sono caratterizzate da una tale complessità per cui è di per sé impossibile che non avvenga un errore. Concentrarsi sugli scopi per cui si lavora o sui rischi che si possono verificare (in termini di business, infortuni, vite umane) permette di sottolineare la posta in gioco: cambiare rotta e attivare nuovi modi di confrontarsi, se questo può portare ad avere meno infortuni o a raggiungere obiettivi di business più elevati, oltre che a stare meglio, può valere la pena.

Un’area cruciale nella ricontestualizzazione è il modo con cui le persone percepiscono il proprio capo e, quindi, come egli stesso si concepisce. Solitamente si pensa che i capi abbiano sempre una risposta a tutto, sappiano impartire gli ordini e che siano in grado di valutare sempre se sono stati eseguiti in modo corretto. I collaboratori, quindi, sono ad essi subordinati e, di conseguenza, in qualche modo “obbedienti”.

Provare a concepire il capo in modo differente vuol dire provare a pensarlo come qualcuno che di per sé non ha risposte, ma fornisce orientamenti, non impartisce ordini ma invita a contribuire per chiarire e migliorare. Non valuta le performance degli altri, ma crea le condizioni per l’apprendimento continuo finalizzato al raggiungimento dell’eccellenza. E soprattutto considera i membri del team come collaboratori dotati di conoscenze e idee fondamentali cui attingere, ammette la propria fallibilità, per primo è pronto a essere “umile”, nel senso di riconoscere di non possedere tutte le risposte e tantomeno di avere sfere di cristallo in grado di prevedere il futuro.

La paura di segnalare un errore è un chiaro segnale degli ambienti in cui manca la sicurezza psicologica, e il modo in cui il leader concepisce il ruolo dell’errore fa la differenza.

È evidente che nessuno approva gli errori in modo indiscriminato, ma è possibile essere favorevoli all'apprendimento, che si verifica solo quando esiste un livello sufficiente di sicurezza per esaminare attentamente ciò che è andato storto.

La natura del fallimento varia a seconda delle caratteristiche del lavoro stesso. Nei compiti particolarmente ripetitivi svolti su ampia scala, è fondamentale che coloro che li eseguono siano in grado di individuare e correggere le deviazioni dalle procedure eccellenti. In questo contesto, celebrare il fallimento significa considerare positiva l'individuazione di errori, tanto che sarà cruciale valorizzare la partecipazione di coloro che hanno notato anche i più piccoli errori.

D'altra parte, nei lavori incentrati sull'innovazione e sulla ricerca, caratterizzati da scenari VUCA, i *fallimenti evidenti* devono essere effettivamente celebrati perché sono parte integrante del processo creativo e di cambiamento.

Amy Edmondson ci suggerisce l'importanza di effettuare delle distinzioni tra tipi di fallimenti e, in questa sede, vale la pena mettere a fuoco questo aspetto. Esistono i *fallimenti evitabili*, che non sono auspicabili, quelli *complessi*, altrettanto indesiderati, e quelli *intelligenti*, da considerare positivi in quanto portatori di valore. I primi rappresentano deviazioni da processi noti che generano risultati indesiderati e sono comunemente causati da errori comportamentali, incompetenza o disattenzioni delle persone, verificandosi spesso in ambienti caratterizzati da alta ripetitività, come catene di montaggio o call center.

I fallimenti complessi sono invece combinazioni uniche e inedite di eventi e azioni che conducono a risultati indesiderati. Questi sono causati da complessità, variabilità e fattori di novità che si combinano in situazioni familiari, portando potenzialmente una crisi nei sistemi complessi, come nel caso di ospedali, voli aerei o grandi società di consulenza. Infine, i fallimenti intelligenti sono nuove esplorazioni in territori sconosciuti che generano risultati indesiderati. Emergono dall'incertezza, dalla sperimentazione e dall'assunzione di rischi, tipicamente in contesti di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, medicinali o tecnologie.

Allinearsi su che cosa si intende per "fallimento" all'interno del proprio team può essere un primo punto di partenza; d'altra parte il *Common Alignment* si basa sulla condivisione di idee e permette la creazione o l'aggiustamento di un linguaggio comune, permette di capirsi ed evita fraintendimenti. A tal proposito ha senso soffermarsi sulla tipologia di parole utilizzate all'interno dei team. Se è pur vero che ogni gruppo ha una propria identità e regole implicite di funzionamento che prevedono anche la possibilità di adottare linguaggi più o meno coloriti, esiste un campanello di allarme che fa comprendere quando le parole "superano" i limiti stabiliti internamente al gruppo, minacciando la sicurezza psicologica percepita. Adottare un linguaggio gentile, non vuol dire eliminare le battute di spirito o scherzose. Crediamo fortemente che il gioco, potenzialmente, incrementi la sicurezza psicologica e anche i "giochi di parole". Ma ogni volta che la battuta fatta necessita poi una correzione che ne contestualizzi e ne spieghi "lo scherzo" è indice che quella battuta stava minacciando un clima di fiducia e trasparenza. Come reagiamo a tali situazioni (vergogna, chiusura, rabbia vs esplicitazione, apertura, sanzione) è parte fondamentale e può condizionare i comportamenti successivi, come vedremo poi quando parleremo nel terzo step della *Productive Reaction*.

Facendo un passo indietro, il secondo step si fonda sull'idea che tutti devono sentirsi legittimati ad essere parte viva delle riflessioni e dei confronti: l'*Open Participation* prevede di coinvolgere e motivare il team a una partecipazione davvero attiva. Parte dal progettare

momenti o spazi dove le persone possano confrontarsi tra loro in maniera sicura e libera, impostando processi che garantiscano la partecipazione attiva di tutte le persone che con il proprio contributo possono fare la differenza. Questo non comporta solo un atteggiamento di apertura alla relazione, ma una parte di vera e propria governance di dialogo con metodologie come focus group, world caffè, brainstorming creativo. Creare sistemi di partecipazione attiva può voler dire mettere a calendario riunioni specifiche in cui invitare chi davvero ha voce in capitolo perché possa “parlare” a ragion veduta. Il tempo dedicato a ciò diventa di qualità quando si basa su alcuni principi, che sono:

- l’umiltà situazionale, esercitata tramite il riconoscimento e l’ammissione delle proprie lacune circoscritte alla situazione che si sta vivendo nel qui ed ora;
- il fare richieste proattive, che vuol dire usare domande potenti e un ascolto generativo o – al contrario – inibente, come vedremo nel capitolo 6.

La partecipazione attiva può essere “invitata”, ma richiede anche una pratica di *speak-up* individuale, una proattività, un’azione di coraggio, come esplicitato nei paragrafi precedenti. Ha senso pensare tutto ciò in una dinamica di gruppo come un processo di aggiustamento e un equilibrio in cui chi ha caratteristiche di maggiore proattività ne indirizza una parte a chiedere un’azione attiva di chi, invece, ha comportamenti silenti. Si tratta di un equilibrio tra il parlare e tacere, senza pensare che la prima azione sia per forza migliore della seconda. Ogni volta che si decide di intervenire in una discussione o si decide di non farlo ci si può domandare: quanto è utile la mia parola ora, quanto è utile il mio silenzio?

Questi elementi rendono la *Open Participation* un processo di team e non una sovrabbondanza di partecipazione dei singoli. Chi partecipa lo fa a ragion veduta, i contributi devono essere salienti da un punto di vista del contenuto e utili dal punto di vista delle relazioni interne al team.

Se da un lato è fondamentale instaurare un ambiente di apprendimento sicuro in cui le persone si sentano libere e incoraggiate a esprimere le proprie idee, il terzo passo nel circolo virtuoso consiste nel rispondere in modo costruttivo alle affermazioni degli altri e aperture degli altri. La *Productive Reaction*, reazione produttiva, implica la capacità di esprimere apprezzamento e riconoscimento per le manifestazioni di apertura da parte dei membri del team. Si tratta di riconoscere e premiare gli sforzi, indipendentemente dal risultato ottenuto. Infatti, quando le persone sono convinte che i risultati rappresentino l’unico indicatore della loro capacità o intelligenza, possono essere riluttanti ad assumersi rischi per paura che un esito negativo possa mettere in discussione la propria competenza. Questo aspetto diventa ancora più cruciale in ambienti incerti, in cui i buoni risultati non sono sempre il diretto frutto di pratiche di successo e viceversa.

Allo stesso modo, è cruciale reagire in modo produttivo anche di fronte ai fallimenti, a seconda che siano evitabili, complessi o intelligenti, come categorizzato in precedenza.

Esistono situazioni che giustamente richiedono sanzioni, specialmente quando vengono violate regole o si adottano frequentemente scorciatoie rischiose che possono mettere a repentaglio noi stessi, i colleghi o l’intera organizzazione. Queste punizioni non compromettono la sicurezza psicologica se sono percepite come coerenti con regole chiare e precise stabilite in anticipo.

D’altro canto, in situazioni in cui le politiche non sono chiare, una risposta produttiva

potrebbe trasformare un evento negativo in un'opportunità di apprendimento per l'azienda.

In base alla tipologia del fallimento accaduto, è possibile individuare differenti modalità di reazioni produttive ed efficaci.

Nei *fallimenti evitabili*:

- formazione o aggiornamento
- miglioramento delle procedure
- riprogettazione del sistema
- sanzioni, se vengono rilevati atti riprovevoli o violazioni ripetute.

Nei *fallimenti complessi*:

- esame del fallimento da molteplici punti di vista
- identificazione dei fattori di rischio su cui lavorare
- miglioramento del sistema.

Nei *fallimenti intelligenti*:

- festeggiare e premiare i fallimenti
- analisi ponderata dei risultati per capirne le implicazioni
- scambio di idee su nuove ipotesi
- progettazione dei passi successivi da intraprendere o di ulteriori esperimenti.

La produttività di queste azioni trova la sua forza nel momento presente in cui avviene. Il modo con cui reagiamo ai comportamenti altrui diventa un antefatto potente per i comportamenti futuri di tutti i membri del team e non solo per la persona direttamente interessata. Non si tratta solo di dare un feedback, pratica certamente importantissima ma, soprattutto, l'esprimersi genuinamente e coerentemente con le premesse del primo step è un qualcosa di immediato e caldo che diventa un potente attivatore o inibitore della sicurezza psicologica percepita, essendo un rinforzo immediato, specifico e contestuale.

Un incremento della sicurezza psicologica è dato dal manifestarsi di un quarto livello, che abbiamo legato al comportamento *Prosocial Rule Breaking* (comportamento prosociale di rottura delle regole). Il concetto si riferisce a situazioni in cui le persone violano intenzionalmente le regole o le norme del team per perseguire obiettivi rivolti principalmente agli altri. In altre parole, si tratta di comportamenti che, sebbene siano contrari alle regole prestabilite, sono motivati da un desiderio di aiutare gli altri, promuovere il bene comune, raggiungere uno scopo sovraordinato per cui risulta utile bypassare una singola parte. E per far questo è necessario saper cogliere "il tutto" (= lo scopo comune) oltre le singole parti (= regole).

Ad esempio, un dipendente potrebbe rompere una regola aziendale per aiutare un collega in difficoltà o per migliorare l'efficienza del team. In questo contesto, il *Prosocial Rule Breaking* può essere visto come un atto di altruismo o cooperazione che supera le norme stabilite in nome di un beneficio collettivo. Implica un atteggiamento positivo che permette di reinterpretare la regola, cogliere ciò che esiste oltre al vincolo e introdurre l'opportunità del cambiamento e dell'innovazione.

Sebbene il comportamento prosociale sia finalizzato a promuovere il bene comune o a soddisfare bisogni del team, pur sempre di violazione si tratta e, saper distinguere le regole

da poter violare a favore di un miglioramento da quelle che se infrante portano a un danno per il sistema, richiede un esercizio di coraggio, collaborazione, autoregolazione, fiducia non indifferenti. D'altra parte le forze conservative dei gruppi che regolano con norme esplicite ed implicite, se non compensate dalla spinta contrapposta di cambiamento, innovazione e rottura, finiscono per ingessare e renderli paradossalmente molto fragili. Incrementare la sicurezza psicologica vuol dire anche allenarsi a costruire governance e regole, ma anche a saperle infrangere quando sono obsolete, mettere in primo piano i bisogni degli altri, talvolta bypassando i processi definiti per non rischiare di diventare sistemi autoreferenziali.

E tutto questo, se ben svolto, non può che portare ad eventuali conflitti e dissapori all'interno dei team. Abbiamo detto fin dalle premesse che la sicurezza psicologica affonda le sue radici sul parlare franco e schietto. E quando questo avviene può portare a non essere in accordo. Ecco che l'ultimo stadio di trasformazione dei team è proprio legato al *Conflict Re-framing*. Ripensare completamente al conflitto vuol dire arrivare a concepirlo come una pratica che cura le relazioni che, se ben utilizzata, diventa spunto di riflessione e cambiamento preziosissimo. Si tratta di uno strumento talmente potente che può condurre i team a salti evolutivi importanti o, viceversa, alla loro disgregazione.

Il conflitto rappresenta un'opportunità costruttiva quando si è capaci di "prendersene cura" e quando si ha la consapevolezza che esso riguarda sia i contenuti espressi dalle diverse parti sia le relazioni tra le persone chiamate in causa. Quindi, prendersi cura del conflitto significa affrontare non solo questioni di contenuto, ma anche questioni che riguardano le relazioni, cioè ciò che sta tra le persone e le rende interdipendenti. Ad esempio, tacere per paura di ferire l'altro, non è un buon modo di gestire il conflitto, significa piuttosto evitarlo. Al contrario, parlarne "metacomunicando" è una buona pratica, potente e da saper calibrare. Consiste, volendo semplificare, nel riflettere e nel confrontarsi non solo su uno specifico tema di discussione, ma anche su come ci si sta relazionando con il nostro interlocutore, su come stiamo comunicando e quali significati possiamo attribuire a ciò che sta accadendo nel qui e ora della conflittualità. Team capaci di fare ciò sono team evoluti, in cui ci si può permettere dissapori e si è capaci di estraniarsi da essi e, con una visione dall'alto, osservarsi nel processo conflittuale. Fermarsi un secondo e domandarsi: che cosa sta accadendo, ora?

Cinque step, apparentemente distinti, ma nella fattispecie intrecciati, che possono condurre i team a ridurre la paura, a incrementare il coraggio di assumersi rischi relazionali e, quindi, lavorare davvero in sicurezza, raggiungendo profitti e obiettivi ambiziosi.

E non da poco: ci piace pensare che la sicurezza psicologica sia un fattore protettivo per il benessere di tutti, dei collaboratori e dei capi stessi.

E la buona notizia è che può essere promossa da ogni persona, in ogni team, con semplici (ma non banali) azioni, che partono dalla ricontestualizzazione del proprio ruolo (che per il capo si tratta rivedere in che cosa consiste essere una guida), dal concepire l'errore come fonte di informazione, dal parlare con schiettezza e umiltà, dall'accettare che negli scenari VUCA/BANI, di cui l'epidemia di COVID-19 ci ha dato ampia possibilità di manifestazione, l'incertezza può essere affrontata solo attraverso il contributo collaborativo di tutti e non più attraverso la guida forte di uno solo. E, infine, ricordare che la sicurezza psicologica è una pratica quotidiana, fatta di piccole azioni e aggiustamenti, ma mai totalmente raggiunta o consolidata.