



FEAR & SAFETY STORIES

Tratte da

Amy C. Edmondson

Organizzazioni senza paura



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

Prefazione all'edizione italiana
di **Tiziano Capelli, Marina Capizzi, Carlo Giardinetti**

FrancoAngeli

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

- 1 -

**La Sicurezza Psicologia ha salvato
la vita a 140 persone**



Un evento incredibilmente raro, una decisione da prendere al volo, in bilico fra vita e morte. Poche parole: il copilota, più esperto, dice “Ho il comando”, il pilota risponde “Hai il comando”. Anche il controllore del traffico parla poco e ascolta molto e, sebbene sconvolto, non contesta l’incredibile decisione di atterrare sul fiume. Non serve sprecare fiumi di parole: serve il coraggio di farsi avanti come quello di tirarsi indietro, di mettere la sicurezza di tutti al posto della propria, senza timore del giudizio.

Leggi la storia completa a pagina 153.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting

- 2 -



FEAR AND SAFETY STORIES

-2-

**Accettare il fallimento
garantisce decine di successi**



Ricordate Toy Story? È stato il primo film d'animazione digitale di Pixar. Da allora diciannove lungometraggi, tutti di successo. Il segreto? Un contesto di lavoro dove creatività e critiche possono esprimersi liberamente. In Pixar si va a caccia di fallimenti. Schiettezza e franchezza sono parti integranti della cultura. Dal 1999 è stato istituito il #braintrust. I registi proiettano nelle primissime fasi di lavorazione una versione iniziale del film a un gruppo di lavoro. I colleghi danno i feedback: riguardano il progetto, non la persona; sono suggerimenti, non ordini; partono dall'empatia, non dal sarcasmo. Il regista deve mostrarsi pronto a sentirsi dire la verità e considerare i suggerimenti dei colleghi. Poi sarà lui a decidere. Il fallimento è una parte necessaria del processo creativo: solo se le persone si sentono libere di fallire e ricominciare, esplorano nuove strade anziché rifugiarsi in soluzioni sicure che hanno funzionato nel passato.

Leggi la storia completa a pagina 129.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

- 3 -

**La professionalità non può vincere
in un ambiente che non tollera il
dissenso**



La Divisione Community Banking di Wells Fargo nel 2015 vendeva più di 6 prodotti ad ogni cliente, contro una media del settore di 2. La ricetta? Un obiettivo irraggiungibile, processi di misurazione spietati, la minaccia di licenziamento. I dipendenti lavoravano immersi in una cultura della paura che non tollerava dissensi. Il risultato? Condanna per condotta fraudolenta nelle pratiche commerciali. Un fallimento prevedibile ed evitabile.

Leggi la storia completa a pagina 91.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

- 4 -

L'ignoranza può essere una strategia manageriale di successo



A 34 anni, Eileen Fisher non sapeva cucire e conosceva poco la moda: ha cominciato nel 1984 quasi per gioco. Oggi il marchio ha settanta negozi monomarca, vale centinaia di milioni di dollari e la sua azienda è considerata uno dei posti migliori in cui lavorare. Il segreto? Fisher ha trasformato l'ignoranza in strategia dirigenziale, e l'ha sostenuta coltivando l'ascolto come metodo. Per questo le persone si sentono fiduciose di esplorare le loro idee, anziché aspettare di ricevere ordini. Inoltre, ha istituzionalizzato processi che aiutano a creare sicurezza psicologica: per esempio, inizia le riunioni con un momento di silenzio e offre a tutti uno spazio per parlare. Questo processo collettivo e collaborativo attiva una forte energia che, lei ne è fermamente convinta, "è la fonte stessa della creatività e dell'innovazione". Come Amministratore Delegato ha scoperto l'importanza di "dire di sì", perché autorizza le persone a progredire. Fisher ha ceduto ai dipendenti parte della proprietà aziendale. E, con il tempo, ha capito che la sua voce ha un peso, soprattutto sul movimento che promuove sostenibilità e impresa.

Leggi la storia completa a pagina 138.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting

- 5 -



FEAR AND SAFETY STORIES

-5-

Un ambiente senza paura può tenere a bada anche le minacce ambientali?



2011: un terremoto di forza 9.0 devasta la costa nord orientale del Giappone. Sulla costa, due centrali nucleari. Il rischio sismico era noto ma ammonimenti degli esperti e studi erano rimasti inascoltati a favore delle aspirazioni nazionali in materia di energia nucleare. La costruzione di un argine adeguato avrebbe impedito il disastro: effetti della cultura del silenzio. Le onde provocate dal terremoto distruggono la centrale di Fukushima Daiichi con danni destinati a durare negli anni. A soli 10 chilometri, nella stessa circostanza, la centrale gemella riesce a salvare molte vite e a mettere in sicurezza i quattro reattori...Cosa ha fatto la differenza tra salvezza e disastro? Un capo che ha armato i suoi 400 uomini di informazioni dettagliate e precise invece di urlare ordini, ammesso gli errori, ascoltato i suggerimenti dei suoi ingegneri e cambiato in corsa l'obiettivo di intervento. E una squadra che ha avuto il coraggio di esprimere preoccupazioni, di arrabbiarsi e lottare salvando la vita di tutti. Potere della sicurezza psicologica.

Leggi la storia completa a pagina 115.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

- 6 -

Neppure la fiamma della ragione riesce a sciogliere il gelo della paura



Nel 2003, lo Shuttle Columbia della NASA è costretto ad un disastroso rientro. La causa? Un buco all'ala sinistra originato in fase di lancio dal distacco di un pezzo di schiuma dal serbatoio esterno. Rodney Rocha, ingegnere della NASA, se ne era accorto riesaminando le immagini del lancio. Rocha mandò una e-mail al suo capo, che ritenne infondata la sua preoccupazione. Scrisse ancora, in modo commovente, ai colleghi, che come lui non avevano il potere di intervenire. Ma non osò alzare di più la voce per farsi sentire da chi poteva salvare la vita dei sette astronauti, oltre che il successo della missione. In una riunione dell'alta dirigenza, seduto ai margini della sala, Rocha non parlò: "Non potevo farlo e basta. Io sto troppo in basso", disse ai giornalisti. Qualcuno che tace, qualcuno che non vuole e non sa ascoltare: la ricetta sicura per una catastrofe.

Leggi la storia completa a pagina 106.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting

- 7 -



FEAR AND SAFETY STORIES

- 7 -

Quando il coraggio di smettere vale di più della determinazione a continuare



Palo Alto, Google X. Ogni anno, si lavora a oltre cento progetti avveniristici, dall'energia pulita alle coltivazioni sostenibili e all'intelligenza artificiale. La squadra Foghorn, dopo due anni di duro lavoro sulla trasformazione dell'acqua del mare in carburante a basso costo, ha chiuso il progetto. Licenziati? Umiliati? No: tutta la squadra ha ricevuto un premio di produzione. Perché in Google X il vero fallimento è solo non avere il coraggio di apprendere e di rischiare abbastanza. E, sapendo che la paura di fallire è insita nell'essere umano, c'è in Google X un processo che aiuta a non farsene condizionare. Una nuova idea, tre fasi di lavoro. Uno: "pre mortem". Un team dedicato risponde alla domanda "perché la nuova idea potrebbe fallire"? Due: "fucina". Se l'idea è passata al primo vaglio, un nuovo team esplora se è davvero possibile e serve davvero. Solo dopo questi passaggi si va alla terza fase: la definizione del prototipo. Per questo, in Google non si parla affatto di successo dei progetti; si parla piuttosto di "non essere riusciti a fallire". E i prototipi abbandonati sono messi in mostra in uno spazio dedicato. Rivoluzionario, vero?

Leggi la storia completa a pagina 143.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

- 8 -

Come la paura ha tagliato le gambe a una azienda vincente



Nokia è stato il primo produttore di cellulari. Negli anni '90 controllava il 23% del mercato. Nel 2012 il suo valore scese più del 75%. Cosa era accaduto? Il mondo dei cellulari era attraversato da una rivoluzione. «Era chiaro che eravamo terrorizzati dall'iPhone». Ma in Nokia non c'era un clima psicologicamente sicuro. La schiettezza non era gradita. Effetti pratici? Quando i middle manager facevano domande critiche riguardo alle decisioni dei piani alti, la risposta era che dovevano «focalizzarsi sulla realizzazione». Coloro che non riuscivano a soddisfare le richieste degli alti dirigenti venivano «etichettati come perdenti» oppure «la loro reputazione veniva messa a repentaglio». Il risultato? Nel 2013 la Divisione Dispositivi e Servizi fu venduta a Microsoft, e gli investimenti per l'innovazione a lungo termine furono trascurati. Un'altra celebre vittima della cultura della paura.

Leggi la storia completa a pagina 95.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

- 9 -

**Come la paura di esporsi può essere più forte
della vocazione**



Dicembre 1994. Una giovane giornalista malata di cancro allo stato terminale muore fra i tormenti al Dana-Farber Cancer Institute, rinomato per ricerca e trattamenti oncologici. La causa? Una dose di chemio quattro volte superiore che le provocò un'enorme sofferenza. Fu una disattenzione? Sta di fatto che nessuno intervenne. La percezione degli operatori di "essere eccezionali" non lasciava spazio a troppe domande per mettersi in discussione. Anche se qualcuno pensava che "qualcosa non andava", nessuno parlò. L'errore medico fu scoperto tre settimane dopo nel corso di un controllo periodico dei dati e non di un'indagine clinica. Intanto una persona aveva pagato con la vita la mancanza di sicurezza psicologica.

Leggi la storia completa a pagina 111.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting



FEAR AND SAFETY STORIES

-10-

**Come la sicurezza psicologica può essere vitale.
Nel pieno senso del termine.**



Nel 1999 la Total Renal Care (servizi di dialisi, 200.000 pazienti) era un'azienda sull'orlo del baratro. Ken Thiry, nuovo presidente e AD, ribalta la situazione creando una cultura centrata sulla sicurezza psicologica. Come prima mossa, coinvolge tutti per individuare nome e valori nuovi. Nasce DaVita, dove tutti, dai medici agli impiegati, devono potersi esprimere e essere formati come leader per trasformare DV "in un luogo speciale". I pazienti dializzati hanno bisogno di squadre che siano "tutti per uno". Grazie alla sicurezza psicologica, si comunica costantemente superando le gerarchie mediche consolidate. Thiry si definisce "sindaco" del "paese DaVita" e sottolinea che "costruire un'azienda di successo è un mezzo per costruire una comunità sana". Assistenza sanitaria e condivisione dei profitti sono previste per tutti i dipendenti. Imboccare la strada della sicurezza psicologica è una scelta strategica. Vi torna?

Leggi la storia completa a pagina 158.

Per saperne di più scrivi a info@primate.consulting