

KIM SCOTT

Autrice del bestseller *Sincerità radicale*



RISPETTO
RADICALE

LE AZIONI
PER
LAVORARE
MEGLIO
INSIEME

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

KIM SCOTT



FRANCOANGELI

Titolo originale: *Radical Respect. How to work together better*

Copyright © 2024 by Kim Scott

Published by arrangement with St. Martin's Publishing Group. All rights reserved.

Traduzione dall'inglese: Andrea Brusoni

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835179474

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*Per la mia anima gemella, il mio amore e il mio
partner in tutto, Andy Scott. E per i nostri figli:
state ereditando un mondo a pezzi.
Vostro padre e io abbiamo lavorato per ripararlo,
ma c'è ancora molto da fare. Spero che questo
libro vi dia alcuni degli strumenti necessari
per continuare il nostro lavoro.*

*La differenza non deve essere solo tollerata,
ma vista come una riserva di quelle necessarie
polarità, tra le quali la nostra creatività può fare
scintille come una dialettica. Solo allora la necessità
dell'interdipendenza cessa di essere minacciosa.
Audre Lorde, Sorella outsider. Scritti politici*

Indice

Prefazione all'edizione italiana, di *Gianluca Caffaratti*,
CEO Happily SRL pag. 11

**Introduzione. Possiamo risolvere i problemi solo quando
siamo disposti a notarli** » 13

Parte prima **Ognuno ha un ruolo da svolgere**

1. Un quadro di riferimento per il successo	» 19
1. Che cos'è il Rispetto Radicale?	» 19
2. Che cosa ostacola il Rispetto Radicale?	» 21
2.1. Una "tassonomia della tossicità"	» 21
2.2. Precisazione linguistica	» 23
3. Come possiamo risolvere questi problemi?	» 25
3.1. Bias: senza consapevolezza. Rispondere con un'affermazione che usa la prima persona ("io")	» 26
3.2. Pregiudizio: con consapevolezza. Rispondere con un'affermazione in forma impersonale ("è")	» 27
3.3. Bullismo: con crudeltà. Rispondere con l'uso della seconda persona ("tu") (o una domanda)	» 28
4. Chi è responsabile del Rispetto Radicale?	» 30

2. Come i leader possono promuovere una cultura del rispetto	pag.	32
1. Prevenire: la responsabilità del leader	»	32
2. Bias	»	34
2.1. Come interrompere i bias	»	35
3. Pregiudizio	»	39
3.1. Creare uno spazio per la conversazione	»	40
4. Bullismo	»	41
4.1. Creare conseguenze per il bullismo	»	42
4.2. Zittire le idiozie di chi parla a vanvera	»	44
5. Non permettere che bias, pregiudizi o bullismo creino errori di feedback	»	47
3. Essere un <i>upstander</i>, non un silenzioso <i>bystander</i>	»	53
1. Intervenire: la responsabilità dell' <i>upstander</i>	»	54
1.1. Bias	»	56
1.2. Pregiudizio	»	56
1.3. Bullismo	»	58
2. Non importa quale sia il problema, tenete a mente queste cose...	»	61
2.1. Attenzione alla Vergogna Moralista	»	61
4. Che cosa dire quando non si sa che cosa dire	»	69
1. Scegliere una risposta	»	69
1.1. La responsabilità delle persone danneggiate	»	69
2. Non importa quale sia il problema, tenete a mente queste cose...	»	77
2.1. Resistere al silenzio di default	»	77
3. Rompere il ciclo del silenzio e della rabbia	»	82
4. Coltivare gli <i>upstanders</i>	»	84
5. Essere parte della soluzione, non del problema	»	89
1. Essere consapevoli e fare ammenda	»	89
1.1. La responsabilità delle persone che causano danni	»	89
2. Non importa quale sia il problema, tenete a mente queste cose...	»	99

Parte seconda
Non lasciare che il potere mandi tutto all'aria

6. Principi di progettazione per il Rispetto Radicale	pag. 109
1. Come si presenta un buon progetto	» 111
1.1. Due principi: controlli e contrappesi e misurare ciò che conta	» 111
2. Progettare in modo proattivo i sistemi di management per evitare l'Esclusione Inconsapevole e l'Inefficacia Brutale	» 114
7. Applicare i principi di progettazione ai sistemi di management	» 118
1. Retribuzione	» 119
2. Valutazione delle performance	» 123
3. Coaching e mentoring	» 125
4. Licenziamenti o dimissioni	» 128
5. Eliminazione degli accordi di non divulgazione e dell'arbitrato forzoso	» 129
6. Struttura organizzativa	» 130
7. Assunzione	» 131
7.1. Affidatevi a comitati di assunzione, non a singoli manager	» 133
7.2. Misurare ciò che conta in ogni fase del processo di assunzione	» 136
8. Creare circoli virtuosi, prevenire i circoli viziosi	» 140
1. Dinamiche	» 141
1.1. La dinamica del conformismo	» 142
1.2. La dinamica della coercizione	» 143
2. Singolo episodio vs dinamiche	» 143
3. Entrambe le dinamiche creano circoli viziosi	» 145
9. Dire la verità al potere senza mandare all'aria la propria carriera	» 147
1. Come proteggersi da discriminazioni e molestie	» 147
1.1. Documentare	» 149
1.2. Costruire la solidarietà	» 150
1.3. Individuare l'uscita più vicina	» 152
1.4. Parlare direttamente con la persona che vi ha causato un danno (se ne vale la pena)	» 153

1.5. Fare rapporto all'HR (se ne vale la pena)	pag. 155
1.6. Intraprendere un'azione legale (se ne vale la pena)	» 157
1.7. Raccontare pubblicamente la propria storia (se ne vale la pena)	» 158
10. Rafforzare la cultura del consenso	» 160
1. Contatto indesiderato	» 161
1.1. Per i leader	» 162
1.2. Per gli <i>upstanders</i>	» 165
1.3. Per le persone danneggiate	» 165
1.4. Per le persone che causano danni	» 166
2. Contatto consensuale tra pari	» 167
2.1. Per i leader	» 168
2.2. Per gli <i>upstanders</i>	» 168
2.3. Per chi è un rubacuori e per chi ha il cuore infranto	» 169
3. Relazioni e abuso di potere	» 170
3.1. Per i leader	» 170
3.2. Per le persone che causano danni (troppo spesso, contemporaneamente al leader)	» 171
3.3. Per le persone danneggiate	» 172
4. Violenza	» 173
4.1. Per gli <i>upstanders</i>	» 173
4.2. Per le persone danneggiate	» 174
4.3. Per le persone che causano danni	» 175
4.4. Per i leader	» 176
5. Bere sul posto di lavoro	» 181
11. Mostrare i successi	» 184
1. Un processo, non una destinazione	» 188
2. Ognuno ha un ruolo da svolgere	» 189
3. Amore e gioia	» 189
4. È semplice, anche se non è facile	» 190
Ringraziamenti	» 193
Bibliografia	» 199

Prefazione all'edizione italiana

di *Gianluca Caffaratti**

Viviamo in un periodo in cui l'invito a "rispettarsi di più" è onnipresente, ma spesso generico. Nelle organizzazioni, si traduce in regole dal sapore burocratico, corsi di formazione tanto sponsorizzati quanto sterili, slogan che faticano a incidere davvero sui comportamenti. Eppure, mai come oggi, il rispetto è diventato una competenza cruciale: non un atto di cortesia, ma un motore di performance, benessere e fiducia. Il rispetto sta alla base delle relazioni fra le persone.

Kim Scott, con questo libro, fa un salto di qualità: ci consegna uno strumento operativo per rendere il rispetto qualcosa di concreto, quotidiano, trasformativo. Il concetto di **Rispetto Radicale** che introduce non è una formula astratta, ma un invito esigente a combattere. Metodi repressivi e coltivare l'individualità, anche – e soprattutto – quando farlo è scomodo. È un appello che non ammette deleghe: chiunque lavori in un'organizzazione ha un ruolo da giocare, sia che guidi un team, sia che lo viva, sia che lo osservi.

In un'epoca in cui si parla molto di diversity & inclusion, Scott ci chiede qualcosa di più: non solo accogliere la differenza, ma proteggerla e darle valore. Non solo dare spazio alle voci, ma assicurarci che possano parlare senza paura. Non solo formare manager più consapevoli, ma costruire sistemi che impediscano alle distorsioni del potere – bias, pregiudizi, bullismo – di radicarsi nel quotidiano. È un cambio di paradigma, più che "correggere" le persone, dobbiamo ridisegnare le condizioni in cui operano e lavorano.

Il cuore del libro è un doppio quadro di riferimento: uno per leggere e affrontare in modo differenziato le dinamiche di bias, pregiudizio e bullismo;

* CEO Happily SRL SB.

l'altro per riconoscere le derive sistemiche e intervenire a livello di processi, strutture e cultura. La sua forza sta nella capacità di tenere insieme **empatia e rigore**, teoria e prassi, introspezione e azione. Ogni pagina è un invito a non restare spettatori, ma a prendere posizione – con lucidità, con coraggio, con metodo, insomma diventare i veri attori del cambiamento.

Scott non fa sconti. Chiama in causa i leader, certo, ma anche gli *upstanders*, le persone danneggiate e persino chi ha causato danno. Perché nessuno è escluso, e nessuno è immacolato. A volte siamo osservatori silenziosi, a volte siamo oggetto di discriminazione, a volte – inconsapevolmente o meno – siamo noi ad alimentare dinamiche tossiche. Questo libro ci chiede di assumerci la responsabilità piena dei nostri ruoli, giorno dopo giorno.

L'ho trovato utile come imprenditore, perché aiuta a progettare sistemi più giusti. L'ho trovato potente come collega, perché restituisce dignità e voce. L'ho trovato ispirante come cittadino, perché ci ricorda che ogni interazione può essere uno spazio di cambiamento.

C'è un punto, nel testo, in cui Scott scrive che **la consapevolezza senza azione genera disperazione**. È una frase che mi ha colpito profondamente. Perché oggi – in un mondo del lavoro che si interroga, che cambia, che inciampa – abbiamo bisogno proprio di questo: strumenti per agire, non solo mappe per orientarci. Serve il coraggio di vedere, ma anche quello di fare qualcosa dopo l'esperienza vissuta.

Il Rispetto Radicale non si limita a migliorare l'ambiente di lavoro. Cambia il modo in cui guardiamo gli altri – e quindi noi stessi. Cambia il nostro linguaggio, le nostre relazioni, le nostre scelte. Cambia il nostro impatto, individuale e collettivo.

Ecco perché questo libro non è solo da leggere. È da usare. È da tenere sulla scrivania, da condividere con i colleghi, da rileggere nei momenti difficili. È una guida per chi vuole trasformare il proprio spazio professionale in un luogo più umano, più giusto, più capace di futuro.

Se vogliamo migliorare la collaborazione e rispettare davvero l'individualità, dobbiamo fare di più che tollerare chi è diverso. Dobbiamo creare le condizioni per crescere insieme. Possiamo farlo. Anzi, dobbiamo farlo ora senza rimandare perché ogni giornata persa è un danno alla nostra Azienda ma soprattutto a noi stessi e questo non lo possiamo più permettere.

Introduzione

Possiamo risolvere i problemi solo quando siamo disposti a notarli

Nel 2017 ho pubblicato un libro intitolato *Sincerità radicale. Essere un capo “tosto” senza perdere la propria umanità*. Il testo sostiene la necessità di prendersi cura delle persone e allo stesso tempo di sfidarle direttamente, una combinazione di partecipazione sincera con il prossimo e di impegno per aiutarlo ad avere successo.

Il miglior feedback che ho ricevuto sul libro è stato senza dubbio quello di Michelle¹, collega da quasi dieci anni. Michelle mi piaceva e l’ammiravo enormemente, per cui fui entusiasta quando mi invitò a tenere un discorso sul libro presso la start-up tecnologica di cui era CEO.

Quando terminai la presentazione, Michelle mi prese da parte e mi disse: «Sono entusiasta di lanciare *Sincerità radicale* qui, Kim. Credo che mi aiuterà a costruire il tipo di cultura innovativa di cui abbiamo bisogno per avere successo. Ma devo dirtelo: non appena faccio a qualcuno una critica, anche la più gentile e compassionevole, vengo accusata di essere una donna Nera² arrabbiata».

1. Quando racconto una storia, si tratta di un insieme di cose che ho visto di persona esposte astrattamente per essere chiara ed efficace oppure di una storia che mi è stata riferita da qualcuno che conosco, tranne quando uso un nome e un cognome, tutti i nomi in questo libro sono stati cambiati. Non faccio nomi, perché voglio concentrarmi su ciò che possiamo imparare da ciò che è accaduto e su come possiamo applicare le lezioni per creare ovunque luoghi di lavoro radicalmente rispettosi.

2. In questo libro userò la maiuscola sia per i Neri sia per i Bianchi. Sono persuasa a farlo dalla logica del filosofo Kwame Anthony Appiah, il quale sostiene che queste sono «entrambe identità razziali storicamente create ed evito le convenzioni che ci incoraggiano a dimenticare tutto ciò». Nel suo articolo “The Case for Capitalizing the *B* in Black”, ha scelto di non scrivere con la maiuscola. Io ho scelto di mettere entrambe le maiuscole,

Avevo partecipato a innumerevoli riunioni con Michelle. Non l'ho mai sentita alzare la voce o sembrare infastidita, tanto meno arrabbiata. È una delle persone più equilibrate e allegre che abbia mai conosciuto. Definirla "arrabbiata" e continuare con "Nera" e "donna" era un segnale non da poco che c'era qualcosa di diverso dalla valutazione obiettiva che ci si sarebbe attesi da chi la chiamava così.

La storia di Michelle mi ha fatto capire che non avevo approfondito molto il modo in cui bias, pregiudizi e bullismo ostacolano la sincerità radicale. Questi atteggiamenti e comportamenti distruggono la fiducia che è alla base di un sano scambio di prospettive diverse, rovinano la qualità del feedback e quindi danneggiano la nostra capacità di fare un ottimo lavoro e di costruire forti relazioni professionali. Il feedback di Michelle mi ha anche fatto capire che avevo trattato i bias, i pregiudizi e il bullismo come se fossero la stessa cosa, rendendo difficile una risposta efficace. Dopotutto, problemi diversi richiedono soluzioni diverse.

La mia incapacità di considerare tutto ciò ha messo Michelle in difficoltà quando ha implementato la sincerità radicale. A pensarci bene, aveva messo in difficoltà anche me, anche se in modo diverso. Perché non mi sono soffermata a riflettere su questo aspetto quando ho scritto il mio libro?

Ero certamente *consapevole* dei problemi legati ai bias, ai pregiudizi e al bullismo e di come questi possano sfociare in discriminazione, molestie e violenza. Sono cresciuta in una famiglia di classe medio-alta a Memphis, nel Tennessee. Fin dall'adolescenza ho lottato con l'essere Bianca e Sudista. Poi mi sono trasferita a New York e nella Silicon Valley e ho scoperto che il razzismo, purtroppo, non era solo nel Sud. Un amministratore delegato del settore tecnologico a cui ho fatto consulenza era attivo nel movimento BLM dopo l'omicidio di Michael Brown a Ferguson, nel Missouri. Ma non aveva bisogno di volare in Missouri per combattere il razzismo. Ce n'era in abbondanza in California.

I bias, i pregiudizi, il bullismo, la discriminazione, le molestie e le aggressioni fisiche non erano cose che accadevano ad "altre persone". Li avevo sperimentati personalmente nel corso della mia carriera. Alla luce di queste esperienze, com'era possibile che avessi scritto un libro sul management che a malapena accennava a ciò che provoca i peggiori errori manageriali? Freud chiama questo tipo di conoscenza "sapere senza sapere". Linsey McGoey e altri la definiscono "ignoranza strategica". Charles Mills "epistemologie dell'ignoranza".

perché per me la maiuscola implica una distinzione arbitraria, anziché qualcosa di essenziale; potreste chiamarmi tennesiana perché sono cresciuta lì o californiana perché ci vivo adesso; oppure potreste definirmi una del Minnesota, dove sono nata. Ma questi descrittori sono arbitrari e quindi artificiali, non essenziali. Eppure sono utili.

La sincerità radicale di Michelle su *Sincerità radicale* mi ha aiutato a superare questa sorta di nebuloso sapere/non sapere, cosicché ho potuto analizzare i problemi in modo sufficientemente chiaro per iniziare a sviluppare un quadro di riferimento che potesse aiutare me (e, si spera, anche voi) a capire che cosa fare quando li notiamo. Troppo spesso, nella mia carriera, non ho detto né fatto nulla perché mi sono rifiutata di notarli oppure perché non sapevo che cosa dire o fare.

Questo libro offre un quadro di riferimento che aiuta tutti noi a riconoscere i diversi modi in cui i bias, i pregiudizi e il bullismo interferiscono con la nostra capacità di lavorare insieme, e che cosa fare per tornare in carreggiata. Inoltre sono esaminati i modi in cui questi entrano nei nostri sistemi di gestione, creando problemi ancora più ingestibili. Infine offrirà inoltre alcuni principi di progettazione che ci permetteranno di creare sistemi di management migliori.

L'obiettivo non è semplicemente descrivere i problemi, ma capire che cosa *fare* per risolverli. La consapevolezza è il primo passo verso il cambiamento. Ma la consapevolezza senza azione genera rapidamente disperazione. Se non riusciamo a capire qual è il prossimo passo da compiere, indietreggeremo nel campo della non accettazione. Edipo si cavò gli occhi dopo aver compreso di aver commesso dei crimini di cui si vergognava. Questa violenta rappresentazione del rifiuto che precede la presa di coscienza dei propri misfatti, siano essi intenzionali o meno, è una sorta di complesso di negazione. Se siamo disposti ad accorgerci dei problemi invece di negarli, possiamo risolverli: una risposta molto migliore rispetto a cavarsi gli occhi.

Questo libro non promette di risolvere tutto. Offre invece alcuni suggerimenti pratici e tattici che ci aiuteranno a raccogliere un maggior numero di successi, in modo da continuare ad avanzare anziché indietreggiare nella negazione e nel rifiuto.

Potete usare questo libro per capire che cosa fare per migliorare la vostra situazione e costruire una cultura migliore dove lavorate. Naturalmente, i vostri gradi di libertà sono diversi a seconda del vostro ruolo o dei vostri ruoli attivi – spesso ricopriamo due o più ruoli contemporaneamente: leader, osservatore (*upstander*), persona danneggiata o persona che causa il danno. Ecco alcune delle questioni chiave che affronteremo nel libro.

- Che cosa devono fare i leader per evitare che bias, pregiudizio e bullismo distruggano il rispetto e la collaborazione nei loro team?
- Come possiamo assicurarci di essere *upstanders* e non *bystanders*³ silenziosi quando notiamo bias, pregiudizi e bullismo nei confronti dei colleghi?

3. Il concetto viene chiarito a p. 27. (N.d.T.)

- Quando siamo noi la persona danneggiata, come possiamo scegliere una risposta che ci aiuti a mantenere l'autonomia personale?
- Che cosa possiamo fare quando ci rendiamo conto di aver causato un danno? Come possiamo accettare il fatto che *tutti* noi abbiamo i nostri bias e pregiudizi, e che la maggior parte di noi fa il prepotente con gli altri, almeno ogni tanto? Se vogliamo migliorare in futuro, dobbiamo adottare una mentalità di crescita riguardo ai nostri atteggiamenti e comportamenti problematici. Come diceva l'allenatore di baseball di mio figlio alla sua squadra: «Non puoi fare bene se non sai che cosa stai sbagliando».
- Come possiamo progettare i nostri sistemi di management per ridurre anziché rafforzare questi problemi? Quando le organizzazioni sovrappongono il potere a bias, pregiudizi e bullismo, il risultato è la discriminazione, le molestie e le violazioni fisiche. Se i leader non progettano sistemi di management improntati sulla giustizia, il risultato è prevedibile: ingiustizia sistemica. E se non siete un leader, come potete gestire la vostra carriera in modo da minimizzare i danni che sistemi ingiusti e iniqui possono arrecarvi?
- Come possiamo, come individui, dire la verità ai superiori senza mandare all'aria le nostre carriere?

Ognuno di noi può *fare* qualcosa, oggi, per creare un ambiente di lavoro più rispettoso e collaborativo per sé e per chi ci circonda. Un ambiente di lavoro equo, in cui tutti possiamo svolgere il miglior lavoro della vita e costruire le migliori relazioni della carriera, è alla nostra portata.

Spero che questo libro vi stimoli a costruire un ambiente lavorativo in cui possiate amare ciò che fate e le persone con cui collaborate. Se vogliamo migliorare la collaborazione e rispettare l'individualità, dobbiamo fare di più che tollerarci a vicenda. *Possiamo* lavorare meglio insieme, persino con gioia.

Parte prima

Ognuno ha un ruolo da svolgere



Un quadro di riferimento per il successo

1. Che cos'è il Rispetto Radicale?

La parola “*rispetto*” ha due significati molto diversi. Il primo ha a che fare con l’ammirazione per le capacità, le qualità o i risultati di qualcuno. Questo tipo di ammirazione va guadagnata. Ma non è ciò di cui parlo in questo libro.

La definizione di rispetto a cui mi riferisco è quella che riguarda i sentimenti, i desideri, i diritti e le tradizioni degli altri. Questo tipo di rispetto è qualcosa che dobbiamo a tutti, non deve essere “guadagnato”.

È il tipo di rispetto che è un diritto innato di ogni essere umano ed è fondamentale per una cultura sana. Non siamo obbligati a rispettare l’opinione di una persona su un determinato argomento: possiamo essere in disaccordo, anche con veemenza. Non dobbiamo rispettare una particolare azione compiuta da una persona, possiamo comunque disapprovarla e chiederne conto. Ma dobbiamo rispettare quella persona come essere umano se vogliamo essere in grado di lavorare insieme in modo produttivo, lasciando anche spazio al disaccordo e alla responsabilità reciproca quando necessario.

Il Rispetto Radicale si manifesta in quei luoghi di lavoro dove accadono contemporaneamente due cose:

1. migliora la collaborazione, non la coercizione;
2. si rispetta l’individualità, non si pretende il conformismo.

Ciò che lo rende “radicale” è il suo essere davvero fondamentale, ma questo si verifica raramente.