

Annalisa Galardi

**Co
rag
gio**

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

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.

Annalisa Galardi

**Co
rag
gio**

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

Foto dell'autrice in copertina: Roberta Scirucchio

1a edizione. Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

*A Marco, Laura e Valentina che
camminano con me da sempre.*

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
1. Il coraggio di dire	»	22
1. Il coraggio di esprimersi liberamente	»	25
1.1. Gli alleati: sicurezza psicologica e competenza	»	28
1.2. La paura delle novità dirompendi e della devianza	»	31
2. Il coraggio di prendere posizione	»	33
2.1. Gli alleati: guardare dall'alto e mobilitarsi	»	37
2.2. La paura di non piacere a tutti e di perdere profitti	»	39
3. Il coraggio di dire con leggerezza	»	41
3.1. Gli alleati: creatività e risate	»	45
3.2. La paura dell'inutilità e l' <i>horror vacui</i>	»	48

2. Il coraggio di dare	pag.	52
1. Il coraggio di costruire una rete	»	55
1.1. Gli alleati: fiducia in se stessi e cura costante	»	59
1.2. La paura degli impostori e dell'inadeguatezza	»	61
2. Il coraggio di collaborare	»	62
2.1. Gli alleati: generosità e pensiero sistemico	»	66
2.2. La paura di essere fregati e la fuga dalle emozioni	»	68
3. Il coraggio di partecipare	»	70
3.1. Gli alleati: apertura e capacità di influenzare	»	74
3.2. La paura di perdere il potere e il controllo	»	76
 3. Il coraggio di fare	»	78
1. Il coraggio di immaginare	»	81
1.1. Gli alleati: desiderio ed energia	»	84
1.2. La paura della ribellione e della devianza	»	86
2. Il coraggio di far accadere le cose	»	88
2.1. Gli alleati: fitness strategico e agilità	»	91
2.2. La paura di fare sforzi inutili e di tornare allo <i>status quo</i>	»	93
3. Il coraggio di provare	»	95
3.1. Gli alleati: ammettere e valorizzare l'errore	»	98
3.2. La paura di sbagliare e di essere sbagliati	»	101
 4. Il coraggio di essere nella relazione	»	104
1. Il coraggio di guardarsi dentro	»	106
1.1. Gli alleati: ascolto attivo ed empatia	»	110
1.2. La paura di perdere potere e di mettersi in discussione	»	114

2. Il coraggio di delegare	pag.	115
2.1. Gli alleati: dialogo e pianificazione	»	119
2.2. La paura di risultati inadeguati e di pesare sugli altri	»	122
3. Il coraggio di includere	»	124
3.1. Gli alleati: mente aperta e linguaggio accurato	»	127
3.2. La paura di identificare i pregiudizi e di lasciarli andare	»	131
5. Il coraggio di decidere	»	134
1. Il coraggio di fare scelte difficili	»	138
1.1. Gli alleati: elaborazione delle informazioni e saper rinunciare	»	140
1.2. La paura della scelta migliore e dell'imperfezione	»	143
2. Il coraggio di scegliere, nonostante tutto	»	145
2.1. Gli alleati: spinta gentile e incorniciamento	»	149
2.2. La paura della solitudine e dell'adulazione	»	152
3. Il coraggio di decidere con saggezza	»	154
3.1. Gli alleati: condivisione dei valori e pratica della conoscenza	»	157
3.2. La paura di perdere tempo e di essere diversi	»	161
Appendice – Misurati col tuo coraggio	»	164
Bibliografia	»	171
Ringraziamenti	»	177

Prefazione

di *Silvia Zanella*

Con questo libro dedicato al coraggio nasce la collana “Voci del lavoro nuovo”. Una collana che ha l’ambizione di raccogliere parole e lemmi – voci dizionariali appunto – e al contempo di dare voce a prospettive inedite, con autrici e autori che possano raccontare un lavoro nuovo, e non semplicemente un nuovo modo di lavorare. Volume dopo volume cercheremo quindi di arricchire il vocabolario di chi lavora e dare gli strumenti per una nuova grammatica del mondo del lavoro.

Insieme all’editore FrancoAngeli lo facciamo con coraggio, con un taglio editoriale e una linea grafica del tutto distintiva, per poter comunicare a tutte le lettrici e i lettori che la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente è letteralmente nelle nostre mani.

Per farlo, occorre cominciare con le parole. E partire con “coraggio” ci è sembrata la scelta più coerente per dare inizio a questa avventura. Nelle prossime pagine Annalisa Galardi, consulente, autrice, donna olivettiana nel sangue, ci condurrà attraverso tutte le sfaccettature di questo termine.

In questa prefazione vorrei spiegare perché dal mio punto di vista “coraggio” è una voce del lavoro nuovo, una competenza che non solo un manager ma ogni singola persona deve avere per affrontare al meglio le sfide professionali di oggi.

Se è vero che il coraggio è una caratteristica che ha sempre contraddistinto i leader fin dagli albori della storia e dell'epica, credo che questa parola vada riempita di un senso del tutto nuovo, più adatto a cogliere lo spirito di questa epoca.

Quello che serve oggi è un coraggio che ha poco a che fare con l'epopea, con l'ardire, con il rischio *tout court*. È un coraggio che implica esporsi, mostrarsi vulnerabili, sbagliare, fallire, aprirsi agli altri, alle idee nuove, alla diversità. Non si tratta quindi di ricalcare i passi di Ulisse, di emulare un personaggio della Marvel o di riporre tutte le speranze in un'unica persona, confidando nel fatto che grazie alla sua audacia e temerarietà riuscirà a risolvere ogni problema e portarci in salvo. Questo non è possibile sia perché agiamo in sistemi complessi ed è quindi insostenibile per il singolo portare il peso di tutte le decisioni e le azioni, sia perché – al converso – ognuno può e deve essere nelle condizioni di poter far sentire la propria voce.

Scendendo nello specifico, il mondo del lavoro di oggi richiede un tipo di coraggio diverso da quello dei decenni che ci hanno preceduto perché a sua volta è contraddistinto da tutta una serie di tratti peculiari del tutto inediti.

In primo luogo, perché è caratterizzato da una fortissima incertezza. Dai primi anni Duemila le organizzazioni si trovano ad affrontare sfide come l'innovazione tecnologica, i cambiamenti economici, la globalizzazione e la competitività, senza però perdere di vista la sostenibilità, in tutte le sue sfaccettature. In questo contesto, è necessario il coraggio per adattarsi al cambiamento, prendere decisioni difficili e affrontare l'indeterminatezza.

In seconda battuta, l'ambiente di lavoro si è fatto più veloce e competitivo. Si richiede quindi non solo alla leadership ma anche alle singole persone di saper vivere questo ritmo accelerato di lavoro, di essere proattivi e di saper gestire senza panico situazioni ad alta pressione. Questo significa anche affrontare situazioni complesse in cui spesso non si hanno tutti

gli strumenti e tutte le informazioni per decidere. Va quindi usato il coraggio anche per maneggiare l'ambiguità, molto più alta rispetto a un tempo.

In terzo luogo, per sopravvivere nel business sono fondamentali aggiornamento e innovazione continui, che richiedono a ciascuno di sviluppare un pensiero laterale e agile, capace di creare idee nuove, di sperimentarle senza paura, di andare contro all'assioma "abbiamo sempre fatto così" spesso imperante nelle organizzazioni.

Da ultimo, occorre sapersi confrontare con gli altri, collaborare con chi la pensa diversamente da noi e coltivare il più possibile un pensiero aperto, che superi i pregiudizi e incentivi ogni persona a dare il proprio contributo.

Il coraggio è una voce del lavoro nuovo perché in questo libro è una parola riempita di un significato che si allontana dallo stereotipo del supereroe o dall'irraggiungibilità di poteri fuori dall'ordinario. È il coraggio di non accentrare sempre le decisioni, di accettare l'errore, di aprirsi al dialogo, di essere fragili, di aiutare e di farsi aiutare. È il coraggio di avere coraggio.

Dare il via a questa collana con la parola "coraggio" significa partire con energia, ottimismo e speranza verso il lavoro nuovo, accedendo a strumenti, suggerimenti e piani di azione concreti per migliorare la propria vita, professionale e non.

Grazie alla voce nuova di Annalisa Galardi e a Franco-Angeli per darci la meravigliosa opportunità di costruire un futuro del lavoro diverso, con coraggio.

Introduzione

Otto parole possono bastare per descrivere le imprevedibili e tortuose vicende dell'amore. Non l'avrei mai pensato prima di leggere questa frase di Julian Barnes: "Il cuore non è a forma di cuore". Lo scrittore, dopo aver osservato il cuore di un bue "massiccio, pesante, sanguinolento, serrato come il pugno minaccioso di un forzuto...", ha espresso, in una sintesi potente, l'essenza di un sentimento che ci fa conoscere il tormento e l'estasi, ci fa fare cose pazze, ci fa accettare compromessi, ci lacera l'anima, ci nutre (Barnes, 1990).

E se il cuore è l'origine del coraggio, di quella forma condivide il carattere non propriamente semplice né sempre piacevole da maneggiare. Quelle stesse otto parole possono forse aiutarci a scendere a patti con le nostre paure e le nostre debolezze e a rivedere la nostra stessa idea rispetto a come siamo davvero. Non è vero che il coraggio o ce l'hai o non ce l'hai, che il coraggio è la caratteristica esclusiva di qualcuno. Il nostro coraggio, come il nostro cuore, ha una sua forma speciale, ed è la nostra cura che lo preserva e lo sviluppa con l'allenamento a riconoscerlo e accrescerlo.

.....
*Non è vero che il coraggio o ce l'hai o non ce l'hai, che
il coraggio è la caratteristica esclusiva di qualcuno.*
.....

Non è coraggioso chi non ha paura, ma chi guarda in faccia e affronta i suoi timori, spostando un po' più in là i suoi limiti. Tanto è maggiore la paura, quanto più è il coraggio che dovremo sfoderare per farle fronte. È capitato a ciascuno di noi di non poter dormire per un malessere, un cruccio, un pensiero spaventoso. In quel momento in cui nel silenzio della casa, nel buio, nell'isolamento, ci ritroviamo soli con noi stessi, le nostre preoccupazioni sono ingigantite. Pare che sia stato Napoleone a parlare del "coraggio delle tre del mattino" per definire quel momento esemplare in cui, nel cuore della notte, ci sembra di non farcela. Ci ronzano in testa pensieri tumultuosi che richiamano il nostro coraggio. Ce la farò? E se poi sbaglio? Non so che cosa fare! Perché sembro trasparente? Se solo riuscissi a fare quello che vorrei...

Aristotele considerava il coraggio come la virtù delle virtù perché è al coraggio che dobbiamo la nostra libertà rispetto sia alle paure che ci possono paralizzare, sia all'azione irresponsabile che non tiene conto di alcun elemento razionale o, al contrario, che segue solo la ragione rintuzzando le emozioni.

Il coraggio non è un salto nel vuoto o un colpo di testa; mi piace piuttosto definirlo come un passo consapevole mosso verso un futuro non scritto. È un ottimo alleato dell'ambizione perché ci supporta nel superamento dei nostri limiti per disegnare la nostra vita grazie all'esplorazione delle nostre possibilità. È il coraggio che ci sprona a lasciare il conforto della nostra identità attuale per immaginare, desiderare e orientarci verso la nostra identità futura.

Chi compie un'impresa eroica, come una scalata eccezionale o un salvataggio estremamente rischioso, è sicuramente coraggioso. Ma non lo è solo lui: ciascuno di noi, ogni giorno, pratica il coraggio quando, per esempio, deve prendere una decisione, esprimere un'opinione, affrontare una maggioranza, svolgere un compito sfidante, fidarsi di qualcuno, cambiare idea, fare un passo indietro...

Proprio occasioni ordinarie come queste sono la palestra per allenare il nostro coraggio, con la consapevolezza che, se vuoi cambiare il mondo, devi iniziare a farti il letto. Così raccomandava l'ammiraglio McRaven, protagonista dell'Operazione Lancia di Nettuno, che ha portato all'uccisione del leader di Al Qaida, Osama bin Laden. "Se hai rifatto il letto ogni mattina, avrai portato a termine il primo compito della giornata. Ti darà un piccolo senso di orgoglio e ti incoraggerà a svolgere un altro compito e un altro e un altro ancora. E alla fine della giornata, quell'attività completata si sarà trasformata in molte attività completate. Rifare il letto rafforzerà anche il fatto che le piccole cose nella vita contano. Se non sai fare bene le piccole cose, non sarai mai in grado di fare bene le grandi cose. E se per caso avrai una giornata infelice, tornerai a casa in un letto fatto, che hai fatto tu. E un letto rifatto ti dà l'incoraggiamento che domani andrà meglio" (McRaven, 2018).

Questo libro si propone di stanare tutti coloro che si nascondono dietro a limiti e giustificazioni che li mortificano, di dipingere le principali paure perché osservarle e dividerle le rende meno spaventose, di accendere la speranza in chi guarda con preoccupazione al domani.

In particolare, il volume si rivolge a chi è interessato ad approfondire perché oggi il tema del coraggio è entrato potentemente nel mondo del lavoro, tanto da comparire tra i valori (almeno) dichiarati di numerose imprese.

Il coraggio, infatti, non è sempre la stessa cosa, in tutti i tempi e in tutti i luoghi. L'epoca in cui viviamo è caratterizzata da un cambiamento continuo e velocissimo e l'incertezza è uno stato permanente, in continua lotta contro la tendenza tipicamente umana a normalizzare le situazioni. Tra globalizzazione, innovazione tecnologica, pandemia ed emergenze ambientali, la paura è entrata subdolamente anche nel mondo del lavoro e la necessità di essere coraggiosi si è fatta sempre più democratica. È finito il tempo dei "supereroi", co-

raggioli solitari, ed è urgente che ognuno faccia la sua parte per avere impatto sulla propria vita, sul proprio lavoro e sul contesto in cui opera.

.....
*È finito il tempo dei “supereroi”, coraggiosi solitari,
ed è urgente che ognuno faccia la sua parte per
avere impatto sulla propria vita, sul proprio lavoro
e sul contesto in cui opera.*
.....

Il filosofo Franco Bolelli – amico che mi manca moltissimo – diceva di non dimenticarsi di alimentare il senso dell’impresa, cioè di “[...] prendersi le proprie responsabilità, sempre. Proteggere chi ami, a ogni costo. Proteggere chi è in pericolo. Lavorare duro. Lavorare duro per migliorarsi. Fare qualcosa di cui potrai essere orgoglioso. Non nascondersi mai dietro il vorrei-ma-non-posso. Prendersi rischi, non inutilmente ma prenderseli. Metterci la faccia. Non colpire mai – né fisicamente né a parole – dietro le spalle. Non cercare scuse, alibi, giustificazioni. Prendersi tremendamente sul serio prendendosi molto in giro. Fortissimo senso di sé, nessuna autoreferenzialità. Giocarsela fino in fondo, a testa alta. Esplorare, espandere, reinventarsi. Generosità, lealtà, onorare la parola data. Non accontentarsi. Essere aperti e flessibili, ma intrattabili sui grandi valori. Non dimenticarsi di dar l’acqua al senso dell’impresa” (Bolelli, “Eroi”).

Nel mondo delle organizzazioni oggi questo significa scommettere sulla responsabilità di ogni persona e disegnare contesti che sappiano favorire comportamenti orientati a generare valore per la comunità in un’ottica di sostenibilità.

Alle “grandi dimissioni” occorre rispondere con un grande ripensamento che riguarda ciascuno, il suo rapporto con un la-

vorò che cambia e deve sempre più tornare ad avere un senso importante per le persone e la collettività.

Ci sono almeno cinque buoni motivi per occuparsi del coraggio nel contesto lavorativo attuale.

1. **Il coraggio dilata la nostra visione.** Secondo gli studi di Barbara Lee Fredrickson, professoressa all'Università del North Carolina, quando esercitiamo il coraggio ampliamo il ventaglio delle nostre possibilità, sviluppiamo più immaginazione e creatività e un più articolato repertorio di azioni (Fredrickson, Branigan, 2005).
2. **Il coraggio arricchisce le risorse personali utili per far fronte a nuove esperienze.** Autoefficacia, determinazione, resilienza, apertura all'esperienza, coscienziosità e ottimismo aumentano quando si ha un'esperienza soggettiva di coraggio.
3. **Il coraggio ci rende autentici.** Quando rimaniamo aderenti ai valori della nostra identità, al di là di ogni utilitarismo, sperimentiamo un senso di pienezza e benessere.
4. **Il coraggio consolida il nostro capitale sociale.** Quando agiamo coraggiosamente perché l'appartenenza a un certo gruppo importante per noi lo richiede, rinforziamo i nostri legami.
5. **Il coraggio ci sostiene nell'incertezza.** Quando siamo impantanati in una situazione non chiara né prevedibile, in cui ci mancano punti di riferimento, il coraggio di osare ed esplorare nuove alternative ci permette di evolvere.

Questo libro si articola in base a un modello multidimensionale di coraggio che ho già presentato nel volume *Il coraggio di decidere. Approcci e storie di saggezza decisionale* e che è la base di alcuni interventi che ho sviluppato in azienda con la convinzione che il coraggio possa essere ispirato, allenato e raccontato.

Ognuno dei cinque capitoli che seguono è dedicato a una dimensione del coraggio e vive sia autonomamente sia in relazione agli altri. La lettura, quindi, può procedere anche in modo svincolato rispetto alla successione che si propone.

- **Il coraggio di dire:** è il coraggio di esprimere liberamente la propria opinione anche quando ci si trova in minoranza e si rischia di non essere accettati. È il coraggio che porta sempre di più a prendere posizione anche rispetto a tematiche importanti per la collettività, possibilmente con leggerezza. Competenza comunicativa, mindset creativo e responsabilità etico-sociale caratterizzano questa dimensione.
- **Il coraggio di dare:** è il coraggio di favorire lo scambio di competenze, tempo, contatti senza averne un tornaconto diretto per la convinzione che condividere moltiplichi il sapere e che la rete di connessioni generi valore. Networking, generosità e partecipazione sono elementi rilevanti del coraggio di dare.
- **Il coraggio di fare:** è il coraggio di tradurre rapidamente le idee in esperimenti, prototipi, progetti. La capacità di immaginare, un approccio *agile* e la considerazione dell'errore come occasione di apprendimento sono caratteristiche centrali del coraggio di fare.
- **Il coraggio di essere nella relazione:** è il coraggio di sviluppare un rapporto autentico con se stessi e con gli altri. In questa dimensione sono fondamentali l'ascolto attivo, la capacità di delegare e di includere.
- **Il coraggio di decidere:** è il coraggio di fare scelte anche quando non si hanno tutte le informazioni che si vorrebbero e il contesto è mutevole. Saper rinunciare a qualche opzione decisionale, valutare i rischi e vivere la solitudine sono elementi tipici di questa forma di coraggio.

Ogni dimensione trova ispirazione nelle parole di un cantautore e poi si snoda attraverso le sue caratteristiche princi-

pali. Per ciascuna di esse, propongo un approfondimento delle paure da affrontare e degli alleati per poterle vincere. Alcuni casi provengono dal mondo del lavoro, altri dal contesto artistico-letterario, dallo sport e anche dall'esperienza personale. Mi affascina i pensieri liberi e ho cercato di renderli con parole composte ma ambiziose: portare un pizzico di coraggio in più nel mondo del lavoro e delle persone che lo abitano.

Sicuramente l'elenco delle diverse tipologie di coraggio non è esaustivo, ma credo che le macrodimensioni che propongo siano un'utile mappa per inquadrare il tema nel contesto attuale e per facilitare la traduzione operativa di un costrutto teorico che, però, deve poter essere agito oltre che compreso.

Per questo al termine del libro trovi l'appendice "Misurati col tuo coraggio": una riflessione guidata che si propone di accompagnarti dalle pagine del volume a quelle della tua storia. Se avrai voglia di dedicarti un po' di tempo, faremo ancora un pezzo di strada insieme.

Sei pronto?

Nota sul linguaggio

In questo testo ho usato la parola "persone" per dare una definizione inclusiva di ogni genere, orientamento e unicità.

Ho cercato di ridurre l'uso del maschile sovraesteso utilizzando perifrasi e termini di ampio raggio, senza appesantire troppo l'espressione. Inoltre, ho utilizzato esempi di vari settori professionali e ambiti (letteratura, cinema, musica, mondo dello sport, poesia ecc.) così da potermi rivolgere al più esteso numero di individui.

Ho di proposito evitato segni quali * e ə, 3 per non complicare la lettura o rendere illeggibile il testo per persone con bisogni educativi speciali o persone con disabilità, che ritengo debbano poter partecipare pienamente alla vita professionale e al mondo del lavoro.



capitolo 1

Il coraggio di dire

*Per chi viaggia in direzione ostinata e contraria
col suo marchio speciale di speciale disperazione
e tra il vomito dei respinti muove gli ultimi passi
per consegnare alla morte una goccia di splendore,
di umanità, di verità.*

Fabrizio De André

August Ferdinand Möbius non avrebbe potuto immaginare che i suoi studi sulle forme non orientabili sarebbero stati utili, quasi duecento anni dopo, per descrivere la comunicazione del XXI secolo.

Eppure è proprio così. Il nastro di Möbius è una metafora perfetta per comprendere il pensiero complesso del nostro tempo e il paradigma della comunicazione attuale, in cui i confini tra il mondo interno delle imprese e l'ambiente esterno sono sempre più sfumati.

Il nastro di Möbius si ottiene unendo gli estremi di una striscia di carta attraverso una piccola torsione (Fig. 1).



Fig. 1 - Procedimento per realizzare un nastro di Möbius

Tecnicamente è una superficie non orientabile, cioè una di quelle superfici che hanno una sola faccia, o, meglio, che non hanno un lato superiore e uno inferiore. Una striscia di carta non ancora trasformata nel nastro di Möbius, per esempio, ha un sopra e un sotto per cui, per passare da uno all'altro con una matita, si dovrebbe bucare la carta oppure alzare la matita per appoggiarla nuovamente, dopo. Con una superficie non orientabile, invece, si può percorrere il nastro a partire da uno dei due lati e ritrovarsi dall'altro dopo un giro, senza soluzione di continuità. Questa rottura delle nostre abitudini spaziali è al cuore della performance *Caminhando* che l'artista brasiliana Lygia Clark ha realizzato nel 1963 per far vivere un'esperienza di spazio e tempo continui a chiunque la volesse ripetere.

Proprio quest'anno ho riproposto l'esperienza suggerita dall'artista ai miei studenti e alle mie studentesse di Comunicazione d'impresa per far sperimentare loro anche attraverso i sensi che cosa significhi oggi vivere in un mondo che assomiglia a un grande nastro di Möbius, in cui la comunicazione fluisce tra l'interno e l'esterno delle organizzazioni senza discontinuità.

Come per realizzare il nastro di Möbius è stata necessaria una torsione della striscia di carta, così oggi è necessaria una *torsione cognitiva* per rispondere alle sfide complesse della trasformazione in cui siamo immersi attraverso un approccio basato su coinvolgimento, partecipazione e sperimentazione.

Su questo nuovo terreno di gioco ogni organizzazione si trova a misurare il proprio coraggio di dire, cioè di far sentire la propria voce, passando dall'interno all'esterno, prendendo posizione su tematiche rilevanti con l'intenzione di avere un impatto su un contesto significativamente più ampio rispetto alla stessa impresa e perfino rispetto alla stessa comunità. A patto, però, di sollecitare e sostenere la consapevolezza della responsabilità personale e il coraggio di agirla.

.....
Su questo nuovo terreno di gioco ogni organizzazione
si trova a misurare il proprio coraggio di dire,
cioè di far sentire la propria voce, passando
dall'interno all'esterno.
.....

1. Il coraggio di esprimersi liberamente

Mario Rigoni Stern, uno degli scrittori più significativi del XX secolo, si esprime con grande libertà quando, in un'intervista a cura di Giuseppe Mendicino, dice: "Imparate a dire no a chi vi vuol far credere che la vita sia facile. Imparate a dire no a chi vi vuol proporre delle cose che sono contro la vostra coscienza. Seguite solo la vostra voce" (Mendicino, Rigoni Stern, 2021). Quando pronuncia queste parole, lo scrittore sta rievocando il momento in cui ha trovato la sua voce per opporsi con fermezza alla proposta di arruolamento nelle truppe della Repubblica di Salò.

Lui, fiero alpino e convinto assertore della guerra, attivo combattente in Francia, nei Balcani e in Russia, si era reso sempre più conto del divario che separava la realtà della guerra dalle informazioni diffuse dagli organi di stampa del regime fascista. Dopo l'8 settembre capisce che quello che gli avevano insegnato nella sua giovinezza "era tutto sbagliato" e che, come dice al suo biografo, "non bisognava credere, obbedire, combattere. E l'obbedienza non doveva essere cieca, pronta e assoluta. Avevamo imparato a dire di no sui campi della guerra. È molto più difficile dire no che sì" (*ibidem*).

Rigoni Stern viene imprigionato e resiste nei lager nazisti in Polonia e Germania per quasi due anni; lì comincia la stesura de *Il sergente nella neve*, su fogli di risulta che arrotola e lega con uno spago. Trasferito nel lager di Gratz, dopo due anni riesce a fuggire e torna a piedi, nel 1945, sul suo amato Altopiano di Asiago, dove rimarrà tutta la vita. Dopo aver letto *Addio alle armi* di Hemingway, decide di mettere in ordine i

suoi appunti di guerra e di portare al pubblico questa testimonianza affinché non si ripetano gli stessi errori. A marzo del 1953 Einaudi pubblica *Il sergente nella neve*, libro accolto con grande favore da lettori e critici e premiato nell'agosto dello stesso anno col premio Viareggio. Alla cerimonia Rigoni Stern conosce tra gli altri Giuseppe Ungaretti, Carlo Emilio Gadda, Arnoldo Mondadori e Adriano Olivetti. Così inizia la sua carriera di scrittore.

Anche senza sperimentare situazioni drammatiche come quella di cui è stato protagonista Mario Rigoni Stern, capita spesso di far fatica a esprimersi liberamente nel contesto lavorativo.

Quante volte, durante una riunione, preferiamo stare zitti invece di dire quello che pensiamo? Quante volte non diamo un feedback a un nostro collaboratore o a un nostro collega perché temiamo la sua reazione? Ci sentiamo davvero liberi di raccontare di noi stessi e delle nostre passioni al lavoro?

.....
*Quante volte, durante una riunione, preferiamo stare
zitti invece di dire quello che pensiamo?*
.....

Se nel contesto in cui operiamo non ci sentiamo al sicuro, difficilmente esprimeremo con libertà il nostro pensiero.

Ho visto diverse aziende in cui l'assenza di un dissenso manifesto nascondeva malcontenti importanti. Perché, dove non c'è nessun confronto, il silenzio può essere sintomo di conflittualità nascoste e, quindi, di un clima malsano, potenzialmente esplosivo. Mi è capitato più di una volta di percorrere corridoi di imprese ben organizzate con open space allegramente arredati e di scorgere persone che proteggono fisicamente il proprio schermo per non farlo vedere al collega. O, ancora, di scoprire solo a distanza di tempo il mal di pancia di qualcuno

che non ha avuto il coraggio di dire un “no”, di presentare una proposta, di sostenere una posizione diversa dagli altri, di fare una domanda per paura dello stigma sociale.

Spesso non ci si sente liberi di esprimersi perché nel contesto in cui si lavora mancano trasparenza e chiarezza. Proprio alla trasparenza viene oggi riconosciuto lo *status* di bisogno ineludibile e diritto irrinunciabile del lavoratore, del consumatore e del cittadino, che devono poter accedere alle informazioni, capirle e poterle, quindi, scambiare.

Con l'enorme sviluppo delle tecnologie digitali negli anni più recenti, il coraggio di esprimersi liberamente è stato decisamente ampliato dalla numerosità di strumenti e canali di cui ciascuno dispone. La libertà espressiva, però, ha richiesto un investimento importante nello sviluppo di competenze connesse al digitale che un tempo non facevano parte del percorso di preparazione per diversi ruoli. Oggi, nel mondo delle piattaforme digitali dove ciascuno è potenzialmente un autore, nessuno può davvero tralasciare lo sviluppo della propria competenza comunicativa.

Nemmeno le imprese possono trascurare il ruolo di ambasciatori che ogni persona può svolgere rispetto all'impresa stessa. Quando le persone vivono un'esperienza positiva e coinvolgente in azienda, spesso desiderano spontaneamente condividerla, contribuendo ad aumentare la conoscenza dell'impresa e anche la sua reputazione. In questi casi è però fondamentale ricordare che una strategia basata sugli ambasciatori è efficace quando la loro condivisione è davvero genuina, cioè basata sul passaparola spontaneo. È il coraggio di dire liberamente quello che si ritiene importante che dà valore alle parole di chi ha voglia di condividere una bella storia senza essere stato imboccato da qualcuno o senza che il proprio ruolo lo richieda.

Gli sviluppi dell'intelligenza artificiale stanno oggi spingendo il coraggio di dire in un territorio in cui dovremmo sen-

tirci tutta la responsabilità che la libertà di esprimersi comporta. Mentre si moltiplicano gli strumenti che utilizzano l'AI per generare testi anche complessi, non possiamo trascurare che questo avviene analizzando grandi quantità di contenuti che la macchina è in grado di elaborare molto velocemente in modo predittivo ma acritico. E dato che, come si dice proprio nel mondo dell'informatica, “*garbage in, garbage out*”, se diamo in pasto a macchine potenti informazioni-spazzatura, siamo responsabili delle informazioni-spazzatura che si moltiplicheranno con grave danno per la collettività.

C'è un ultimo aspetto del coraggio di dire liberamente che riguarda la capacità di usare la creatività per far emergere il proprio messaggio. Dire liberamente significa anche svincolarsi da parole e formati consumati per distinguersi, catturare l'attenzione ed essere ricordati. Se abbiamo l'intenzione di produrre un reale impatto, non possiamo trascurare niente: il contenuto, la forma, il canale, il mezzo della nostra espressione. “Liberamente”, infatti, vuol dire anche in modo non scontato, affrancato dalle abitudini per lasciare un segno.

1.1. Gli alleati: sicurezza psicologica e competenza

“Facciamo film per cercare di sovvertire, creare disordine e sollevare dubbi. Scuotere, educare, organizzare. C'è bisogno di una scossa ed è quello che cerchiamo di fare: inceppare il congegno, stravolgere lo *status quo*, sfidare il racconto dei potenti” (Loach, Barat, 2015). Ken Loach, celebre regista britannico che ha dedicato tutta la sua attività cinematografica alla descrizione delle condizioni di vita dei ceti meno abbienti, schierandosi sempre dalla parte dei lavoratori e dei loro diritti, ha basato il suo lavoro sul coraggio di dire liberamente.

In *Sorry, we missed you* il regista racconta il mondo del lavoro nella gig economy dal punto di vista di Ricky, un corriere

di Newcastle cui viene prospettato un impiego autonomo, con un salario migliore e diversi benefit, ma in realtà si trova catapultato in un quotidiano fatto di giornate lavorative di quattordici ore, sei giorni su sette, strade da percorrere con qualsiasi clima pur di arrivare a destinazione, tecnologia schiavizzante, permessi e pause inesistenti.

Quel “*Sorry, we missed you*” è la frase impressa sul foglietto che viene lasciato dal corriere quando il destinatario della consegna non è reperibile ed è la cosa peggiore che può accadere a un corriere come Ricky, obbligato a consegnare per non essere soggetto a multe e penali salatissime. Abby, la moglie, ha venduto la sua macchina per poter comprare il furgone a Ricky e ora fa lunghi tragitti a piedi per raggiungere le persone fragili che accudisce, subendo richieste sempre più esigenti dalla sua organizzazione. Marito e moglie tornano a casa, esausti, la sera tardi e il rapporto con i figli ne risente: sullo sfondo avanza l’uragano di una crisi familiare con dispersione scolastica, guai con la giustizia, conflittualità esplosive.

“Nel film si sottolinea che i tempi di lavoro disumano significano figli trascurati, significano stanchezza eccessiva e indisponibilità emotiva, significano assenza, lontananza, mancata sintonizzazione emotiva, non conoscenza e assenza di comunicazione tra genitori e figli”, scrive lo psichiatra Antonio Onofri (2019). “Insomma, proprio quella trascuratezza, fisica ed emotiva, che le scienze psicologiche mettono sempre più al centro dei disturbi della personalità, tanto da considerarla tra le condizioni traumatiche più dannose per lo sviluppo umano” (*ibidem*).

Raccontare il presente per Loach vuol dire avere il coraggio di esprimersi liberamente ed è interessante notare che, secondo il regista, tutti coloro che partecipano alla lavorazione dei suoi film, dall’ingegnere del suono al direttore di scena, agli attori, alle maestranze, sono un anello essenziale della catena creativa. In termini aziendali, Loach spinge sul gioco

di squadra in cui l'obiettivo importante non è tanto quello di circondarsi delle persone più talentuose, ma di persone capaci di lavorare in armonia.

Perché questo avvenga è necessaria una condizione di sicurezza psicologica. Secondo Amy Edmondson, autrice di *Organizzazioni senza paura* e docente all'Harvard Business School, i migliori gruppi di lavoro non sono i team che commettono meno errori, ma quelli che dimostrano una grande schiettezza al loro interno. Questo implica essere diretti, correre rischi e non esitare a dire che si è fatto un errore.

.....
*I migliori gruppi di lavoro non sono i team che
commettono meno errori, ma quelli che dimostrano
una grande schiettezza al loro interno.*
.....

La definizione di “sicurezza psicologica” riguarda proprio la certezza che una persona non sarà punita o umiliata per aver dato voce a idee, richieste, preoccupazioni o errori. Dove c'è sicurezza psicologica le persone si sentono a proprio agio anche quando si trovano a mettere in discussione il proprio capo, solitamente hanno risultati di business positivi e un impatto importante sull'evoluzione organizzativa perché, come vedremo anche nel capitolo dedicato al “coraggio di fare”, condividere gli errori significa dare a tutti l'opportunità di non ripeterli.

Saper esprimere in modo chiaro ed efficace il proprio pensiero e gestire il dissenso salvaguardando la relazione sono aspetti fondamentali della competenza comunicativa che, oggi, deve essere sempre più diffusa nelle organizzazioni collaborative. *Che cosa dico e come lo dico* sono aspetti ugualmente importanti perché il contenuto non si presenta mai da solo. Quando prendiamo il coraggio di dire liberamente esprimiamo