

IL CORAGGIO DI SBAGLIARE

Amy Edmondson, la pioniera della Sicurezza Psicologica, svela come il giusto errore trasforma leadership, team e performance organizzativa in un mondo incerto

di Marina Capizzi

AMY EDMONDSON - HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRIMO POSTO PER DUE ANNI CONSECUTIVI NELLA PRESTIGIOSA LISTA THINKERS50 - È UNA DELLE VOCI PIÙ INFLUENTI AL MONDO NEI CAMPI DELLA LEADERSHIP, DELL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO E DELLE PERFORMANCE DEI TEAM.

Recentemente abbiamo presentato insieme in Italia i suoi ultimi due libri, tradotti in più di 20 lingue: "Organizzazioni senza paura" (FrancoAngeli) e "Il giusto errore" (Egea), quest'ultimo riconosciuto dal Financial Times come il miglior libro aziendale dell'anno. Questa è la sua prima intervista in Italia.

Professoressa Edmondson, Organizzazioni Senza Paura ha diffuso la "Sicurezza psicologica" in tutto il mondo. Può dirci cos'è e cosa non è, e cosa succede quando c'è o non c'è?

La Sicurezza Psicologica è la convinzione che non si verrà puniti o umiliati per aver espresso idee, domande, preoccupazioni o errori. At-

tenzione, però: "sicuro" non significa comodo, accogliente, felice o esente da sforzi. In un ambiente psicologicamente sicuro, le persone tendono a essere energiche, condividono idee, dubbi, errori e imparano insieme. Questo può fare la differenza. Al contrario, quando le persone non percepiscono Sicurezza Psicologica, si sentono a disagio nell'indicare criticità e problemi, non chiedono aiuto, non sono mai in disaccordo con il capo anche quando potrebbe avere torto, e nascondono gli errori. In pratica, c'è una convinzione



loro team riguardo ai rischi e agli errori?

I leader hanno la responsabilità di creare le condizioni affinché gli altri possano esprimersi e portare le loro voci, idee e competenze per contribuire. La Sicurezza Psicologica è una proprietà emergente del clima di team, ma non ci vogliono

anni per manifestarsi. Più i leader si impegnano per favorire l'apprendimento, più loro e il gruppo sperimentano la Sicurezza Psicologica. E più ce n'è, più le persone sono coinvolte nell'apprendimento e contribuiscono. I leader giocano un ruolo fondamentale ma, anche se non sei un leader, puoi influenzare la Sicurezza Psicologica facendo buone domande e ascoltando i tuoi colleghi.

Negli ultimi decenni, a partire dalla "guerra dei talenti", le aziende si sono concentrate sul talento individuale. Ma oggi la performance dipende sempre di più dai team. La Sicurezza Psicologica, che è uno sport di squadra, può aiutare i team a diventare più autonomi e i leader a favorire questa autonomia?

Puoi assumere persone molto intelligenti, ma il talento non si traduce direttamente in performance, a meno che non si tratti di lavori puramente individuali. Se ti concentri sul talento come fenomeno individuale, le persone vogliono competere anziché collaborare. Vogliono brillare da sole e vincere la competizione. E questo non è utile quando il lavoro è interconnesso e collaborativo. Dobbiamo rivedere completamente questo approccio. La capacità fondamentale è quella di imparare e connet-

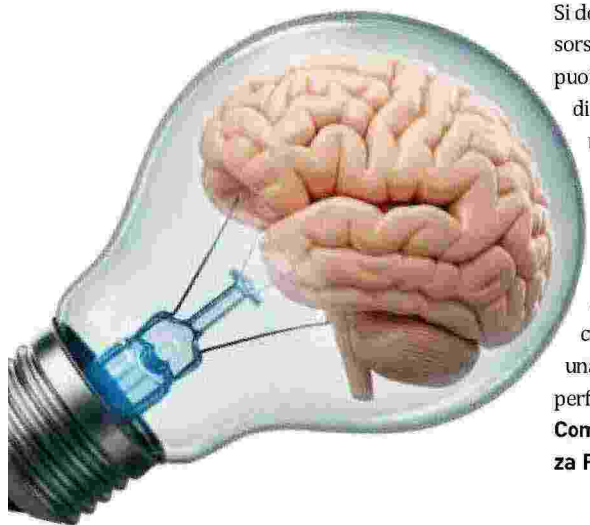
I LEADER HANNO LA RESPONSABILITÀ DI CREARE LE CONDIZIONI AFFINCHÉ GLI ALTRI POSSANO ESPRIMERSI CON LE LORO IDEE

diffusa che sia meglio tacere. Così, domina la cultura del silenzio perché le persone sentono che le loro voci non vengono ascoltate, anche nei momenti critici. E questo ha un costo molto elevato per i risultati.

Per molti, però, il termine "psicologico" non è abbastanza concreto da giustificare un vero investimento. Perché un'organizzazione dovrebbe investire nella SP?

Si dovrebbe investire nella SP perché è una risorsa strategica in un mondo incerto. Quando puoi stabilire un piano, chiedere alle persone di seguirlo, monitorarlo con precisione, hai meno bisogno di Sicurezza Psicologica. Ma se hai bisogno di innovare, se le persone nella tua organizzazione devono lavorare insieme per risolvere problemi e creare nuove soluzioni in un contesto incerto, allora la Sicurezza Psicologica è un fattore cruciale della tua performance finale. C'è una forte relazione tra Sicurezza Psicologica e performance.

Come possono i leader costruire la Sicurezza Psicologica e cambiare la mentalità dei



Economy 36

Nella foto in alto: l'autrice Marina Capizzi

A destra: Amy Edmondson

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600

GESTIRE L'IMPRESA

tersi in modo significativo con gli altri, per poi riconoscere ciò che possiamo creare insieme come risultato di queste interazioni. Dobbiamo allenare il nostro cervello a vedere che il valore sta nelle connessioni tra di noi, non negli individui stessi. La Sicurezza Psicologica svolge un ruolo importante in questo.

Il Giusto Errore torna su un tema a lei molto caro: il ruolo dell'approccio agli errori nell'apprendimento organizzativo e la relazione tra l'alta performance dei team e il tasso di errori...

Sì, questo tema è molto importante per me fin dall'inizio della mia carriera, quando, durante una ricerca in un contesto ospedaliero, ho scoperto che i team migliori avevano tassi di errore più alti, non più bassi. Come mai? I team migliori non commettono più errori: sono semplicemente più disposti a condividerli per imparare.

Il libro è molto attuale perché, oggi, gli errori vengono celebrati ma nelle organizzazioni l'aspettativa è ancora quella di "errori zero". Forse dobbiamo partire dal distinguere i diversi errori, come lei fa introducendo la scienza del fallire bene, per affrontarli in modo produttivo?

È vero, oggi celebrare il fallimento va di moda ma la maggior parte delle persone non accet-



ta gli errori. Eppure, se vuoi avere successo ai massimi livelli, devi tollerare molti fallimenti. Quindi, la domanda giusta è: in quali condizioni ha senso fallire e in quali dobbiamo prevenirli? Io distingo tra errori elementari e fallimenti complessi o intelligenti. Un errore elementare è una deviazione non intenzionale da una pratica esistente: è prevenibile e dobbiamo prevenirlo. Al contrario, un fallimento è un risultato non prevenibile, e ce ne sono di due tipi. Il fallimento complesso, che dipende in parte da noi e in parte dal contesto, va prevenuto raccogliendo segnali deboli e utilizzando le informazioni

disponibili sul contesto. Invece il fallimento intelligente, che è un risultato indesiderato in un terreno nuovo dove stiamo perseguendo un obiettivo e abbiamo solo ipotesi, è l'unico che dovremmo imparare ad amare e a cercare di più perché, senza, non ci sarebbe innovazione. **Lei sottolinea l'importanza della "consapevolezza del contesto" come abilità chiave per affrontare i fallimenti. Cosa significa e perché è importante?**

Comprendere il contesto è fondamentale e le due dimensioni che ci aiutano sono la posta in gioco e l'incertezza. Quindi, la domanda che dobbiamo porci è: qual è la posta in gioco e qual è livello di incertezza? Quando i rischi sono alti e l'incertezza è bassa, il modo giusto per procedere è prestare attenzione ai dettagli. Ma quando sia la posta in gioco sia l'incertezza sono alte, bisogna trovare modi per sperimentare nuove strade in piccolo e in modo sicuro dentro quel contesto.

Da anni parliamo di consapevolezza di sé ma mai di consapevolezza del contesto... questo è un elemento di forte novità per la leadership.

Sì, è stato scritto molto sulla consapevolezza di sé, ma la consapevolezza del contesto è altrettanto cruciale. Perché, quando siamo consapevoli del contesto, aumenta la nostra capacità di adattamento e agiamo in modo più naturale la leadership. E questo permette di essere più efficaci a tutti noi.



“

**QUANDO I RISCHI
SONO ALTI
E L'INCERTEZZA
È BASSA,
BISOGNA PRESTARE
ATTENZIONE
AI DETTAGLI**