



L'ILLUSIONE DEL SUCCESSO

**Oltre il Risultato: Ridefinire il "Successo" nella
Leadership e nel Risk Management nel Kayak da Mare**



Barbara Monda, MBA, PhD

OUTDOOR RISK LAB

Outdoor Risk Lab è un hub di ricerca indipendente e una piattaforma educativa dedicata all'evoluzione della cultura della sicurezza nel settore degli sport outdoor. Sintetizzando i principi tradizionali del Risk Management con la psicologia cognitiva, il Lab fornisce ai professionisti e alle organizzazioni framework avanzati per navigare l'incertezza ambientale e umana. Questo documento fa parte di una serie di pubblicazioni tecniche volte a promuovere l'onestà analitica e la resilienza sistemica nella leadership ad alto rischio.

L'AUTORE

Dr. Barbara Monda, MBA, PhD è una ricercatrice e consulente specializzata in Enterprise Risk Management (ERM), Risk Governance e Risk Appetite, con un percorso che unisce la ricerca accademica alla gestione strategica (MBA). È la fondatrice del centro di ricerca sulla Risk Governance e docente di ERM, finanza aziendale e valutazione d'azienda. In qualità di sea kayak leader e coach attiva in Italia, si dedica a combinare la sua esperienza professionale nella gestione del rischio con la sua passione per il sea kayaking, al fine di promuovere una cultura della sicurezza più analitica e resiliente all'interno della comunità canoistica.

Disclaimer: Le teorie e i modelli presentati da Outdoor Risk Lab hanno esclusivamente finalità educative e di ricerca. Il sea kayaking e la leadership outdoor comportano rischi intrinseci che non possono essere completamente eliminati. Questi strumenti cognitivi sono concepiti per integrare, e non sostituire, l'addestramento formale al salvataggio, la certificazione professionale e il sano giudizio operativo. Outdoor Risk Lab e i suoi autori non si assumono alcuna responsabilità per l'applicazione di questi concetti in contesti reali. Gli utenti sono responsabili della propria sicurezza e del rispetto delle normative locali e degli standard ufficiali di sicurezza.

EXECUTIVE SUMMARY

Nei contesti marini ad alto rischio, il successo della leadership viene frequentemente interpretato in modo errato attraverso la lente del cosiddetto **Outcome Bias** (l'errore cognitivo legato al risultato). Questo paper sostiene che nel sea kayaking — un ambiente a bassa validità caratterizzato da feedback loop ambigui — l'assenza di incidenti è spesso un "falso positivo" derivante dalla clemenza dell'ambiente piuttosto che da un giudizio solido. Introducendo la **Decision Audit Matrix (DAM)** (Matrice di Audit Decisionale) e la **Regola delle 100 Volte**, questo lavoro fornisce un framework metacognitivo per disaccoppiare la qualità del processo dagli esiti stocastici (casuali). L'obiettivo è facilitare un passaggio verso l'**Onestà Analitica**, consentendo alle organizzazioni e ai professionisti di esaminare i "Lucky Escapes" (scampati pericoli fortuiti) e mitigare la **Normalizzazione della Devianza** nella formazione della leadership.

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine a Simon Osborne, James Stevenson e all'intera **Community di Online Sea Kayaking (OSK)**. Questa piattaforma non è solo un punto di riferimento d'eccellenza per il coaching e la formazione nel sea kayak, ma ha anche fornito l'ambiente ideale e l'ispirazione professionale necessaria allo sviluppo di questa ricerca.

Sono inoltre grata alla comunità internazionale di sea kayak leader e coach, i cui spunti sul campo, i dibattiti sulla sicurezza e le esperienze reali sono stati essenziali per plasmare le idee alla base de *L'Illusione del Successo*.

Infine, un ringraziamento speciale va ai coach dell'**Anglesey Sea Kayak Symposium** che hanno dedicato del tempo alla lettura delle prime bozze di questo lavoro, offrendo il loro prezioso incoraggiamento alla pubblicazione di questo white paper.

INTRODUZIONE: IL PROBLEMA EPISTEMOLOGICO DELLA SOPRAVVIVENZA

Nel dominio professionale del sea kayaking, le metriche di sicurezza sono notoriamente semplicistiche, poggiando spesso sulla valutazione binaria se una missione sia stata completata o meno senza incidenti. Se un gruppo ritorna in spiaggia senza infortuni o perdite di attrezzatura, le decisioni del leader vengono retrospettivamente convalidate come "sagge".

Tuttavia, questa convalida soffre di una fondamentale fallacia logica. A differenza dell'aviazione o della medicina d'urgenza ad alto rischio, dove i registri dei dati e la telemetria forniscono informazioni oggettive sui quasi-incidenti (near-misses), il sea kayaking manca di un meccanismo

formale per verificare gli errori "silenti". Quando una traversata viene completata in condizioni di progressivo deterioramento, la sopravvivenza viene frequentemente scambiata per maestria. Ciò crea un **"Feedback Loop Positivo del Rischio"**, in cui la **Fortuna Sfacciata** (Dumb Luck) viene interiorizzata come competenza.

L'ambiente marino è complesso e spesso "gentile" con le cattive decisioni, consentendo ai praticanti di sfuggire alle conseguenze senza comprendere quanto i loro margini fossero sottili. Questo paper mira a fornire gli strumenti per identificare la "linea sottile" che separa un rischio calcolato da uno scampato pericolo fortuito.

LE MECCANICHE COGNITIVE DELL' "ILLUSIONE"

Per comprendere perché i sea kayaker esperti interpretino spesso i salvataggi fortuiti come dimostrazioni di abilità, dobbiamo esaminare l'intersezione tra economia comportamentale e psicologia cognitiva.

L' "Expert Halo" e la Authority Trap

La leadership nel sea kayaking viene spesso assegnata informalmente sulla base della competenza tecnica (ad esempio, un roll impeccabile). Ciò porta all' **Expert Halo Effect** — un bias cognitivo in cui l'eccellenza in un dominio (hard skills) crea una percezione fuorviante di competenza in un altro (valutazione del rischio). Questo

fenomeno, radicato nelle ricerche di Thorndike (1920), crea una **Authority Trap**: il gruppo smette di scansionare i rischi, delegando la consapevolezza situazionale a un leader le cui capacità tecniche possono essere d'élite, ma il cui processo decisionale potrebbe essere compromesso da eccesso di fiducia o ego.

Fooled by Randomness: La Fortuna come Variabile Invisibile

Come sostiene Nassim Nicholas Taleb (2001) in *Fooled by Randomness* (Giocati dal Caso), gli esseri umani hanno un'innata tendenza a scambiare una striscia di fortuna per un modello di successo ripetibile. Nel sea kayaking, la sopravvivenza agisce come un "falso positivo". Se un leader pianifica una traversata con margini inadeguati, ma le

condizioni rimangono favorevoli, il risultato positivo viene celebrato. Tuttavia, il leader non aveva "ragione"; era semplicemente un "**Sopravvissuto alla Probabilità**". Senza un audit rigoroso, questo successo non guadagnato porta alla **Normalizzazione della Devianza**, dove i margini di sicurezza vengono sistematicamente erosi perché "l'ultima volta non è successo nulla".

Il Feedback Gap negli ambienti a Bassa Validità

Daniel Kahneman (2011) distingue tra gli **ambienti ad "Alta Validità"**, in cui il feedback è immediato, e gli **ambienti a "Bassa Validità"**, in cui il legame tra azione ed esito è ambiguo. Il mare è un ambiente a bassa validità. Un kayaker può commettere un errore di navigazione critico e raggiungere comunque la destinazione in sicurezza. Il "silenzio" del mare a seguito di

una decisione errata non è una convalida della scelta, ma una mancanza di feedback immediato. In questo vuoto prospera il **Self-Serving Bias** (il bias di attribuzione egoistica): i praticanti attribuiscono i successi alla propria saggezza, mentre liquidano i fallimenti come "cause di forza maggiore".

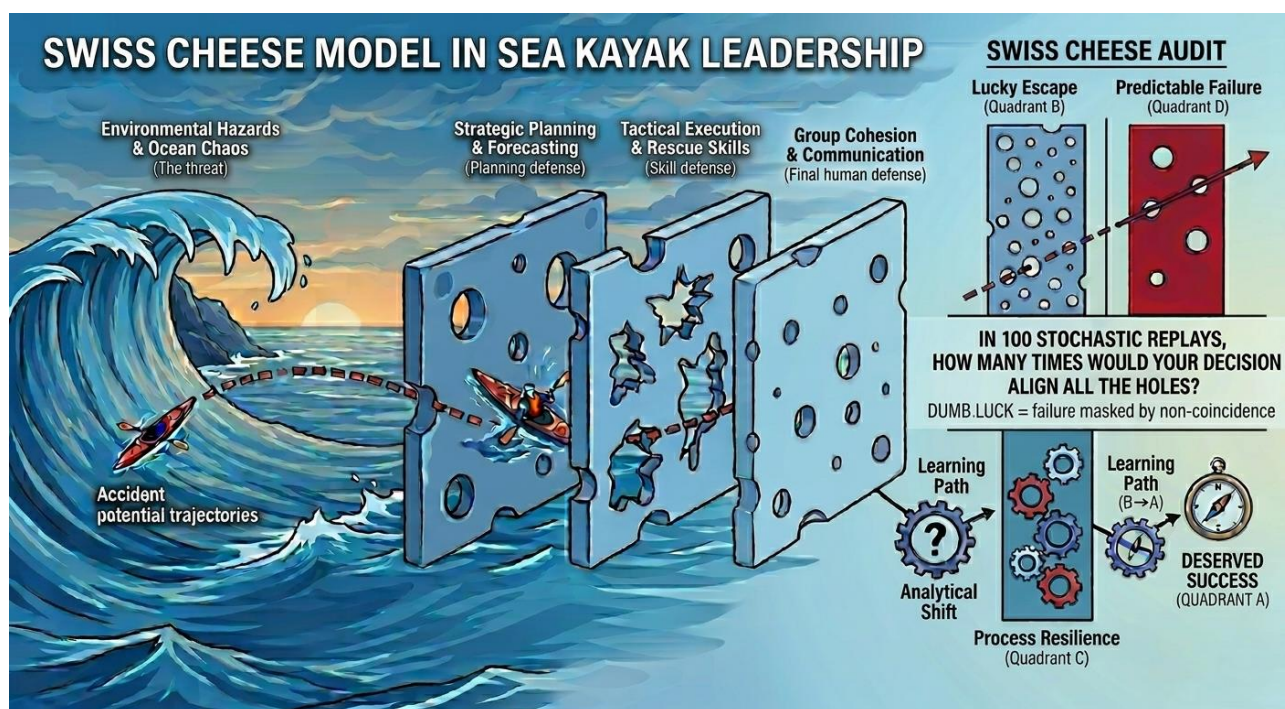
LA DECISION AUDIT MATRIX (DAM)

La DAM è uno strumento diagnostico progettato per aiutare i professionisti a giudicare le uscite in base alla qualità del loro pensiero piuttosto che al risultato finale.

I Quattro Quadranti dell'Audit del Rischio

Per comprendere le meccaniche dell'audit del rischio, possiamo utilizzare il **Modello del Formaggio Svizzero** di **James Reason** per fornire una definizione tecnica di "Fortuna". In questo contesto, l'ambiente marino agisce come la minaccia in arrivo (l'onda), mentre gli strati di sicurezza del

leader — Pianificazione Strategica, Esecuzione Tattica e Coesione del Gruppo — agiscono come fette di formaggio successive (le difese). La "Fortuna" viene definita tecnicamente come *la mancata coincidenza tra l'errore di un leader (un foro in una fetta) e una minaccia ambientale*.



Il Modello del Formaggio Svizzero illustra come avvengono gli incidenti, ma non tiene conto dei "quasi-incidenti" o dei "successi silenziosi" che caratterizzano la maggior parte delle giornate in mare. Per verificare realmente le prestazioni di leadership, dobbiamo guardare oltre l'evento in sé e categorizzare la nostra esperienza attraverso la **Decision Audit Matrix (DAM)**. La DAM è un framework tassonomico che incrocia due variabili fondamentali: la

Qualità del Processo (la solidità della pianificazione, della valutazione del rischio e dell'esecuzione tattica) e il **Risultato Finale** (se la missione ha avuto successo o ha provocato un incidente). Questa classificazione è essenziale perché, in un ambiente a bassa validità come il mare, il risultato è spesso un indicatore fuorviante delle prestazioni. Posizionando ogni uscita in uno dei quattro quadranti, possiamo differenziare tra sicurezza guadagnata e

tempo preso in prestito. Ciò consente ai leader e alle organizzazioni di allontanarsi dalle etichette binarie "Sicuro/Insicuro"

verso una comprensione più sfumata della salute decisionale e della resilienza sistemica.

➤ **QUADRANTE A: Deserved Success (Processo Alto/Risultato Positivo)**

Il **"Gold Standard"**. I risultati positivi sono una conseguenza diretta di una pianificazione robusta, dell'integrazione dei

dati (meteo, maree, capacità del gruppo) e del mantenimento dei margini di sicurezza. Il successo è ripetibile e difendibile.

➤ **QUADRANTE B: Lucky Escape (Processo Basso / Risultato Positivo)**

La **"Zona di Pericolo"**. Questo è il fulcro de *L'Illusione del Successo*. Il processo di leadership era fallace, ovvero il leader ha creato diversi "fori" (es. scarsa comunicazione, ignorare le tendenze meteo), eppure l'esito è stato positivo grazie alla **Fortuna Sfacciata** o alla clemenza ambientale — il che significa che

la minaccia ambientale in arrivo semplicemente non ha colpito le vulnerabilità specifiche delle vostre difese in quel preciso momento. La fortuna ha mascherato il fallimento sistemico. Questo quadrante rinforza le cattive abitudini e alimenta la Normalizzazione della Devianza.

➤ **QUADRANTE C: Unlucky Break (Processo Elevato / Cattivo Risultato)**

Questo quadrante rappresenta la **Resilienza**. Nonostante una pianificazione di alta qualità, un evento **"Cigno Nero"** a bassa probabilità (es. un microburst non previsto) porta a un esito negativo. In altre parole, l'ambiente presenta una minaccia travolgente (es. un'onda anomala o un'improvvisa emergenza medica). Qui, il processo è convalidato se i margini

preesistenti (addestramento, attrezzatura) hanno evitato una tragedia: le fette del leader (preparazione, capacità di salvataggio, pianificazione delle contingenze) sono solide e prive di fori, bloccando con successo la traiettoria dell'incidente. Il sistema ha assorbito il fallimento.

➤ **QUADRANTE D: Predictable Failure (Processo Scadente / Cattivo Risultato)**

Questa è l'area della **Negligenza**. Un processo fallace incontra un ambiente impietoso. Tutti i fori in tutte le fette, incluso quello ambientale, si allineano perfettamente, consentendo all'incidente

di verificarsi. Tradizionalmente, questo è l'unico quadrante che riceve attenzione, ignorando le minacce latenti nascoste nel Quadrante B.

The Sea Kayaker's Decision Audit Matrix: Decoupling Process from Outcome.



Dinamiche della DAM: Comprendere le Derive Decisionali

La DAM non è una classificazione statica; è uno strumento dinamico per la crescita professionale e la mitigazione del rischio. Comprendere il movimento tra i quadranti è essenziale per esaminare l'evoluzione della leadership.

Transizioni Desiderabili (Il Percorso verso l'Eccellenza)

1. **Il Percorso di Apprendimento (B → A):** Attraverso l'**Onestà Analitica**, il leader identifica le falle in un "Lucky Escape".
 - **Lo Scenario:** Un leader pianifica una traversata ma non tiene conto dell'angolo di scarroccio (deriva) causato da una corrente laterale. A metà traversata, il gruppo è pesantemente fuori rotta, ma raggiunge comunque la destinazione target perché il vento è girato inaspettatamente, soffiando dalla direzione opposta e "spingendo" i kayak verso l'obiettivo.
 - **La Transizione:** Il leader riconosce di essere stato salvato dal vento, non dal piano. Per passare al Quadrante A, implementa un Protocollo di Navigazione in Mare Aperto: smette di affidarsi al metodo "punta e pagaia" e adotta strumenti di navigazione dedicati (es. un piano di navigazione laminato, una carta annotata o semplicemente note di navigazione all'interno della custodia della mappa, con vettori pre-calcolati) e controlli di posizione temporizzati obbligatori per verificare la rotta reale rispetto a quella pianificata, indipendentemente dalla visibilità. Passa dal fare affidamento sulla fortuna ambientale alla competenza guadagnata.

2. **Validazione della Resilienza (C → A):** Gestire un "Unlucky Break" convalida i margini.

- *Lo Scenario:* Durante una traversata in condizioni di mare formato, il coperchio del gavone di un partecipante si perde (es. scalzato da un'onda frangente). Il compartimento posteriore si allaga, rendendo il kayak pesante e pericolosamente instabile. Questo è un evento "C": un guasto meccanico che si verifica nonostante i controlli dell'attrezzatura da parte del leader.
- *La Transizione:* L'eccellenza del leader è dimostrata dalla Prontezza Operativa. Poiché il leader disponeva di un protocollo d'incidente pre-pianificato — che includeva il trasporto di un coperchio di emergenza universale e di una pompa ad alto volume — e si era posizionato strategicamente per fornire un traino a contatto immediato per stabilizzare la barca, la situazione si risolve prima che il cliente si trovi in reale pericolo. La transizione verso "A" avviene perché il Processo di Alta Qualità ha permesso al sistema di "assorbire" il guasto senza che questo evolvesse in un'emergenza.

La Zona di Pericolo: La Gravità del Fallimento

3. **Il Percorso di Normalizzazione (B → D):** Se un evento del Quadrante B non viene esaminato, il leader perde la capacità di percepire il rischio. Il comportamento fallace viene rinforzato dal successo.

- *Esempio Pratico:* Trascurare la manutenzione dei gavoni perché "sono sempre stati asciutti" porta a un gavone allagato durante una traversata con Forza 6. Un Lucky Escape in mari calmi diventa un **Predictable Failure** quando la fortuna finisce.
- *Lo Scenario:* Un leader pianifica una traversata in condizioni meteo perfette (mare piatto, assenza di vento, alta visibilità). Avendo completato lo stesso percorso decine di volte senza incidenti, decide di lasciare sia il VHF che il PLB in auto, optando per viaggiare leggero e affidandosi alla ingannevole semplicità dell'ambiente. Per molti viaggi, questa mancanza di ridondanza non viene punita. Durante la traversata, un partecipante soffre di un'improvvisa emergenza medica. Il leader prende il telefono cellulare, ma non c'è segnale in quel tratto specifico d'acqua. Poiché ha deliberatamente lasciato indietro gli strumenti primari di comunicazione di emergenza, non ha modo di richiedere assistenza immediata salvavita.
- *La Lezione:* La transizione verso il Quadrante D è "meritata" perché il leader ha permesso all'assenza di incidenti precedenti di giustificare la rimozione di strati di sicurezza essenziali. Il fallimento non è l'emergenza medica in sé, ma il Processo Scadente (la decisione di lasciare l'attrezzatura a terra) che ha reso l'emergenza ingestibile. L'ambiente ha smesso di essere "gentile" e i margini erosi del leader sono finalmente arrivati a zero.

SMASCHERARE LA FORTUNA: IL TEST MENTALE DELLE "100 VOLTE"

Il cuore della resilienza nel sea kayak non risiede nella capacità di gestire un disastro, ma nella capacità di **visualizzarlo quando tutto sembra andare per il meglio**. Poiché l'ambiente marino è un contesto a "bassa validità" — caratterizzato da feedback loop ambigui o assenti — i leader devono creare la propria telemetria interna. Il **Test Mentale delle "100 Volte"** è una **Simulazione Monte Carlo Qualitativa** progettata per spogliare le prestazioni del leader dall'influenza distortrice dell'Outcome Bias.

Il Meccanismo della Replica Stocastica

In statistica, una simulazione Monte Carlo esegue migliaia di iterazioni per osservare come un sistema cede sotto stress. In un contesto di leadership, il professionista deve eseguire un'*autopsia cognitiva* di ogni decisione di successo chiedendosi:

"Se dovessi ripetere questa esatta decisione — con lo stesso gruppo e le stesse informazioni che avevo a disposizione al momento — 100 volte di

seguito, in quante di queste 100 iterazioni le variabili ambientali ci salverebbero ancora, e in quante quella stessa decisione porterebbe a una tragedia?"

Questo esercizio costringe il cervello a passare dal **Pensiero Deterministico** ("Siamo arrivati, quindi ho deciso bene") al **Pensiero Probabilistico** ("Siamo arrivati, ma la nostra finestra di sopravvivenza era statisticamente sottile").

Deconstruire il "Survivor of Probability" ("Sopravvissuto alla Probabilità")

Il test mira a identificare se il leader stia operando come un vero esperto o semplicemente come un **"Sopravvissuto alla Probabilità"**:

- **La Zona Robusta (95–100/100)**: La decisione sopravviverebbe a quasi tutte le repliche. Il leader ha costruito un **Margine di Sicurezza** capace di assorbire il caos marino e l'errore umano. Questo è il Quadrante A (**Deserved Success**).
- **La Zona di Erosione (80–95/100)**: Questo intervallo rappresenta la "Deriva Silente". Sebbene la decisione sopravviva alla maggior parte delle repliche, il tasso di fallimento del 5-20% indica che i

margini di sicurezza si stanno sistematicamente erodendo. È qui che inizia la Normalizzazione della Devianza, poiché il leader scambia una probabilità di sopravvivenza del 95% per una competenza del 100%.

- **La Zona dell'Azzardo (Meno di 80/100)**: Se l'onestà analitica rivela che in 20 repliche su 100 il gruppo avrebbe affrontato una situazione critica (es. un capovolgimento in una rotta commerciale), il leader deve accettare il fatto che stava giocando alla roulette russa. Il successo è stato un **Lucky Escape** (Quadrante B).

Il Paradosso dell'Esperienza: Perché Più Ore Possono Portare a Decisioni Peggiori

Un'integrazione critica in questo modello è il **Paradosso dell'Esperienza**. La ricerca sulla leadership ad alto rischio suggerisce una tendenza controintuitiva: oltre una certa soglia, l'aumento del "tempo in acqua" può correlare inversamente con la qualità del processo decisionale.

Quando i leader accumulano migliaia di ore senza incidenti rilevanti, spesso cadono vittime dell'**Eccesso di Fiducia dell'Esperto** (Expert Overconfidence).

Il cervello, alla ricerca di efficienza cognitiva, passa da un rigoroso processo

analitico (Sistema 2) a scorciatoie euristiche rapide (Sistema 1). In un ambiente a bassa validità, ciò crea una "trappola della competenza": il leader interpreta l'assenza a lungo termine di incidenti come uno scudo personale, di fatto mettendo a tacere i propri sistemi interni di monitoraggio del rischio. Più tempo si trascorre in mare senza una crisi, meno un leader sente il bisogno di verificare le proprie scelte, diventando "cieco" di fronte a variabili ambientali che non elabora più consapevolmente.

Sconfiggere il 100° Viaggio: Il Pensiero Controfattuale

Il vero pericolo della **Dumb Luck** è l'accumulo di decine di viaggi di successo basati su processi scadenti o "pigri". Matematicamente, quel leader non sta diventando più sicuro; si sta semplicemente avvicinando al suo "**centesimo viaggio**" — il momento in cui la variabilità ambientale si allineerà finalmente contro di lui e la statistica presenterà il conto.

Il "Test delle 100 Volte" agisce come un elemento di rottura cognitiva per il leader esperto. Impone un "Azzeramento", spogliando l'ego costruito da anni di sopravvivenza. Attraverso il **Pensiero**

Controfattuale — considerando ciò che *non è accaduto* ma che *sarebbe potuto accadere* — il veterano è costretto a riconoscere che 1.000 ore in mare non equivalgono all'esperienza se si è semplicemente sopravvissuti allo stesso rischio dell'1% per 100 volte. Simulare il centesimo viaggio "ora", mentre si risciacqua l'attrezzatura sulla spiaggia, consente al leader di trasformare una carriera di **Lucky Escapes** in un futuro di **Deserved Success** attraverso un deliberato e umile aggiornamento del protocollo.

COSTRUIRE UNA CULTURA DI ONESTÀ ANALITICA

La Sicurezza Psicologica: Il Motore dell'Onestà

Per passare da un Salvataggio Fortuito a un Successo Meritato, abbiamo bisogno della **Sicurezza Psicologica** (Edmondson, 1999). Nei contesti ad alto rischio, la sicurezza psicologica viene frequentemente ipersemplificata come un mero strumento che consente ai subordinati di sfidare l'autorità o segnalare errori. Tuttavia, all'interno del framework della Decision Audit Matrix, la sua funzione più critica è quella di fornire al leader la "libertà di essere vulnerabile".

L'Expert Halo — in cui la maestria tecnica viene scambiata per infallibilità decisionale — crea una trappola: l'esperto avverte la pressione di nascondere i "quasi-incidenti" per mantenere l'autorità. La vera sicurezza psicologica esiste quando la persona più esperta del gruppo si sente abbastanza sicura da dire: *"Ho fatto una scelta sub-*

ottimale prima; siamo stati salvati dall'ambiente, non dal mio giudizio".

Smantellando il proprio "Alone", il leader sposta l'organizzazione dal "sopravvivere" all'"apprendere", dimostrando che l'eccellenza professionale non consiste nell'essere perfetti, ma nell'essere analiticamente onesti. Per un professionista senior o un "esperto", ammettere un Lucky Escape (Quadrante B) è un atto ad alto rischio interpersonale.

Come nota Edmondson, la leadership non consiste nell'avere tutte le risposte, ma nel creare un ambiente in cui la verità possa essere detta senza timore di ritorsioni. Nel sea kayaking, ciò significa che l'esperto deve essere il primo a fare il "de-briefing" della propria fortuna.

Il Cambiamento Culturale: dall'Ego al Processo

Un cambiamento culturale si verifica quando smettiamo di premiare i "Risultati Eroici" e iniziamo a premiare i "Processi Solidi". Dobbiamo spostare il prestigio dall'"eroe" che è sopravvissuto a una tempesta (Quadrante B) al professionista

"noioso" che l'ha vista arrivare ed è rimasto in porto (Quadrante A). La maestria è la capacità di mantenere un processo solido anche quando questo comporta il "non andare".

CONCLUSIONI: COSTRUIRE UN PONTE TRA FORTUNA E AFFIDABILITÀ

L' **Illusione del Successo** è un predatore silenzioso. Cresce nel divario tra la percezione che un leader ha delle proprie capacità e la realtà dei rischi da cui è scampato. Nel contesto ad alta posta in gioco del sea kayaking, dove il mare spesso "perdona" gli errori senza preavviso, dobbiamo sviluppare una cultura che valorizzi la trasparenza del processo rispetto all'eroismo del risultato.

Ridefinire l'Eccellenza Professionale

Per gli stakeholder del sea kayaking, l'**Illusione del Successo** è una passività sistemica. Professionalità dovrebbe essere ridefinita come la capacità di dimostrare che la sicurezza è stata una **scelta deliberata**, documentata e difesa attraverso un ragionamento solido, piuttosto che un dono di un ambiente clemente. Questo framework non è rivolto solo ai singoli leader, ma all'intero ecosistema del settore del sea kayak. Una svolta sistemica verso l'Onestà Analitica richiede la partecipazione attiva di tutte le parti interessate:

- ✓ Scuole di Kayak e Formatori: Per andare oltre le competenze tecniche e concentrarsi sull'addestramento metacognitivo.
- ✓ Enti Nazionali di Certificazione (NGBs): Per integrare i principi della Decision Audit Matrix (DAM) nei criteri di valutazione.

- ✓ Club e Centri Outdoor: Per promuovere ambienti in cui i quasi-incidenti siano celebrati come opportunità di apprendimento piuttosto che nascosti per timore del giudizio.
- ✓ Outfitters e Organizzatori di Spedizioni: Per garantire che il "successo" commerciale e di marketing non comprometta i margini di sicurezza operativa.
- ✓ Compagnie Assicurative: Per riconoscere e premiare le organizzazioni che implementano robusti protocolli di audit decisionale rispetto a quelle che si limitano a vantare uno storico "pulito" (ma potenzialmente fortuito).

Un Cockpit Onesto

L'esperienza non è una destinazione; è uno stato di perpetua curiosità riguardo al proprio processo decisionale. Il leader veramente esperto è colui che è abbastanza onesto da dire: *"Ho fatto una*

scelta sub-ottimale; siamo stati fortunati con quel cambio di vento". Adottando l'**Onestà Analitica**, onoriamo la complessità del mare e ci assicuriamo di guadagnarci la nostra sicurezza ogni singolo giorno.

LETTURE CONSIGLIATE / BIBLIOGRAFIA

- **Edmondson, A. C. (2018).** *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- **Kahneman, D. (2011).** *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- **Klein, G. (1998).** *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press.
- **Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993).** The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- **Lipshitz, R. (1989).** "Either a medal or a corporal": The effects of success and failure on evaluation of decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2(4), 201-211.
- **McCammon, I. (2004).** Heuristic traps in recreational avalanche accidents. *Avalanche News*, 68, 1-10.
- **Reason, J. (1990).** *Human Error*. Cambridge University Press.
- **Snook, S. A. (2000).** *Practical Drift: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton University Press.
- **Taleb, N. N. (2001).** *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*. Texere.
- **Thorndike, E. L. (1920).** A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.
- **Vaughan, D. (1996).** *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. University of Chicago Press.