

HR/organizzazione

Fallimenti e insuccessi, da intoppi a importanti opportunità di crescita

“

Precise strategie permettono di volgere a proprio favore gli eventi negativi. Fondamentale instaurare un clima di comprensione e saper gestire il cosiddetto “gioco delle colpe”

”



di Rino Sardo

Per avere successo, nelle piccole e nelle grandi sfide di tutti i giorni, le sconfitte spesso valgono più delle vittorie. Durante un'intervista dedicata al travagliato periodo di sperimentazione della lampadina elettrica a incandescenza, Thomas Edison, il prolifico inventore della General Electric, disse: *“Non ho mai fallito. Ho semplicemente trovato 10.000 modi che non funzioneranno”*. Molti si sarebbero arresi al terzo tentativo, ma Edison aveva colto l'essenza del fallimento. Il fallimento non è un'alternativa al successo. Il fallimento è un requisito del successo.

Alan George Lafley, ex amministratore delegato di Procter & Gamble, è considerato uno dei Ceo di maggior successo degli ultimi anni. Come chiunque altro, però, ha fatto la sua parte di errori. Lafley in un'intervista parla dell'importanza che ha avuto l'analisi sistematica di trent'anni di acquisizioni fallite per scoprire le cause che stanno alla base della mancanza di successo. Quest'analisi ha portato ai cambiamenti che hanno determinato l'acquisizione vincente di Gillette da parte della P&G nel 2005.

Ma quante sono le organizzazioni che imparano dai propri fallimenti? Poche, molto poche.

Organizzazioni di questo tipo si stanno lasciando sfuggire una grossa opportunità: può darsi che il fallimento sia inevitabile ma, se gestito bene, può risultare molto utile. Una quantità discreta di fallimenti vi può aiutare a mantenere aperte tutte le opzioni, a scoprire cosa c'è che non funziona, a creare le condizioni per attrarre risorse e attenzione, a dare spazio a nuovi leader e a sviluppare intuizione e abilità.

Amy Edmonson, che insegna all'Harvard Business School, ci spiega, in un articolo



pubblicato sull'Harvard Business Review, che nella vita organizzativa alcuni fallimenti sono inevitabili e alcuni persino positivi. Riuscire a imparare da essi non è facile: richiede strategie specifiche rispetto al contesto. Prima, però, i leader devono capire come gestire il “gioco delle colpe” e lavorare alla creazione di una cultura organizzativa in cui i dipendenti si sentano tranquilli nell'ammettere o nel riferire un fallimento.

Una leadership forte, continua la Edmonson, può costruire una cultura dell'apprendimento in cui i piccoli e grandi fallimenti vengano riportati con continuità e analizzati a fondo, e in cui si ricerchino attivamente nuove opportunità di sperimentazione.

Di solito, i dirigenti si preoccupano del fatto che assumere un atteggiamento “comprensivo” nei confronti del fallimento crea un ambiente di lavoro in cui “va bene tutto”. Dovrebbero invece capire che il fallimento è inevitabile nelle organizzazioni complesse di oggi.

In un editoriale di Enrico Sassoon dal ti-

tolo “Elogio del Fallimento” pubblicato su HBR, l'autore affronta in modo concreto ciò che accade nelle imprese quando si verificano gli insuccessi o, viceversa, le esperienze di successo, per trarne come sempre lezioni importanti da applicare. Un punto fondamentale, scrive Sassoon, riguarda lo stile di leadership: organizzazioni capaci di apprendere evitano di punire i fallimenti se questi sono determinati da una competente ricerca d'innovazioni positive ma, al contrario, premiano chi sa osare e sbagliano nel farlo. I leader che invece reprimono chi fallisce o scaricano sui collaboratori responsabilità non loro, danneggiano enormemente l'azienda, anche se il danno può non emergere nell'immediato.

Un secondo punto riguarda il coraggio di sperimentare e innovare. È facile parlare di spirito d'innovazione, ma se l'azienda non lo incoraggia con un'ampia tolleranza all'errore, si ricade nella sindrome precedente.

Un terzo punto è quello della fiducia, che il leader deve sapere sviluppare in tutta

l'organizzazione e tra tutti i collaboratori, favorendo una visione comune, una disponibilità all'aiuto reciproco e, ancora una volta, la capacità di dare spazio agli errori curandone la comprensione profonda per procedere in avanti.

Un quarto elemento, tra i tanti, è quello dell'incapacità di molti, in realtà di quasi tutti noi, di imparare dai propri successi. Sbagliare perché non si riesce a capire i motivi degli insuccessi, ad apprenderne le lezioni e a reagire è un fenomeno molto noto. Ma chi di noi pensa di dover trarre lezioni da un successo? Di norma preferiamo godercelo e non analizziamo quali sono i fattori che ci hanno consentito di ottenerlo. Invece è proprio quello che occorrerebbe fare qualora se ne volessero trarre tutti i benefici per evitare di fallire in futuro.

Celeberrima è l'affermazione di Sir Winston Churchill secondo la quale *"il successo è l'abilità di passare da un fallimento all'altro senza perdere il proprio entusiasmo"*. Meno noto è che il grande statista inglese ammoniva anche, con grande saggezza, che *"il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale: ciò che conta è il coraggio di andare avanti"*. Tutti questi concetti - il successo, l'insuccesso e il fallimento - fanno parte della nostra esperienza quotidiana come individui e come organizzazioni, ma non tutti sono capaci di gestirne le implicazioni nel modo appropriato.

Non basta ripetere e ripetersi il ben noto mantra che vede il fallimento come un'opportunità, un'esperienza da cui imparare per andare oltre. Occorre anche fare i conti con il successo, che è a sua volta fonte di insegnamenti che dobbiamo imparare a osservare per apprendere, mentre di solito li lasciamo scorrere via con soddisfazione mista ad autocompiacimento.

È importante affrontare in modo concreto ciò che accade nelle imprese quando si verificano gli insuccessi o, viceversa, le esperienze di successo, per trarne come sempre lezioni importanti da applicare. In campo economico, la maggior parte dei fallimenti è annunciata da incidenti mancati ed evitati per un soffio, che, se la fortuna non fosse intervenuta, avrebbero avuto conseguenze di gran lunga peggiori. Il rientro catastrofico dello space shuttle Columbia, il disastro della piattaforma petrolifera della BP nel Golfo del Messico, i pedali dell'acceleratore bloccati delle Toyota, persino l'antenna dell'iPhone 4 sono stati tutti preceduti da incidenti mancati che avrebbero dovuto mettere sull'avviso i manager rispetto a crisi imminenti.



**“ I leader che reprimono
chi fallisce o scaricano
sui collaboratori responsabilità
non loro danneggiano
enormemente l'azienda
anche se il danno può
non emergere nell'immediato**

Il problema è che spesso si tende a trascurare questi "segnali" oppure a considerarli, in modo erroneo, come delle prove che i sistemi resistono e stanno lavorando bene. Questo, secondo i professori della Georgetown Tinsley e Dillon e Madsen della Brigham Young University, avviene perché i manager sono accecati da una serie di impedimenti cognitivi.

Infine, vale la pena di sottolineare una visione molto particolare del successo: quella che lo definisce come *near miss*, o incidente mancato. Il *near miss* si riferisce di solito a due aerei che arrivano quasi a toccarsi, sfiorando una catastrofe. Molti successi hanno una caratteristica simile, sono cioè fortunate coincidenze che hanno permesso a un evento di verificarsi nel modo migliore, senza che ci sia stata la consapevolezza dei rischi corsi, magari appena sfiorati. Sviluppare una forte consapevolezza di ciò che sarebbe potuto



andare storto anche nel migliore dei successi, è un'altra delle capacità da curare. Quando riusciamo in qualcosa, diamo per scontato di sapere cosa stiamo facendo, ma può darsi che siamo stati solo fortunati. Commettiamo quelli che gli psicologi chiamano *errori fondamentali di attribuzione*, dando troppa importanza alle nostre capacità e alla strategia e troppo poca a fattori ambientali ed eventi casuali. Sviluppiamo un eccesso di fiducia, perché siamo così sicuri di noi stessi da ritenere di non dover cambiare nulla.

Sperimentiamo anche la sindrome del *non riuscire a chiedere perché* e trascuriamo di indagare le cause che stanno alla base di una buona performance. Per superare questi ostacoli all'apprendimento, i dirigenti dovrebbero analizzare i successi con la stessa attenzione che dedicano ai fallimenti.

Le aziende devono introdurre verifiche sistematiche dopo ogni azione per capire quali siano tutti i fattori che hanno portato a una vittoria e verificare le loro teorie conducendo esperimenti anche se tutto funziona bene.

Trattare l'insuccesso come un aspetto normale dell'avventurarsi in un nuovo business, sviluppando la giusta prospettiva sul suo valore, aiuterà a risolvere la paura di fallire senza eccedere nell'elogiarlo. Questi principi non vi daranno i mezzi per evitare tutti i fallimenti che potreste incontrare lungo la strada, non sarebbe realistico. Vi aiuteranno semplicemente a usare le piccole perdite per conquistare vittorie più grandi sul lungo periodo.