

di **MANRICO MERCI**

Il fallimento? Un'opportunità per ricominciare più saggiamente

Per individuare e affrontare le cause degli insuccessi occorrono un punto di vista obiettivo e un'analisi acuta delle condotte. È importante imparare dalle circostanze e portare modifiche rilevanti per evitare recidive.

Per favorire l'innovazione occorre creare un ambiente in cui le persone si sentano libere di esprimere le proprie idee e di assumersi dei rischi. Tuttavia, in gran parte delle aziende accade proprio il contrario. Si crede che l'unica via per arginare il fallo sia quella di trovare il "colpevole" e di ammonirlo per evitare il ripetersi di certe scelte e azioni. Si pensa addirittura che, se chi ha sbagliato non viene prontamente ripreso, si possa creare un ambiente troppo "morbido" in cui le cantonate possono proliferare.

Questa condotta ha **due effetti contrari**: le persone per paura di fare passi falsi vengono scoraggiate dal provare, soffocando sul nascere l'occasione di miglioramento; manca l'invito a far emergere le pecche che non hanno contraccolpi visibili immediati, nella speranza che tutto si sistemi e ci si possa sottrarre a una punizione. In realtà bisogna da subito riconoscere le **tipologie di fallimento**. Ne riepiloghiamo alcune: **i fallimenti evitabili** sono quelli da condannare e generalmente legati ad alterazioni delle procedure, disattenzioni, mancanza di abilità o a criteri inadeguati e sono tipici di attività ripetitive ad alto volume dove l'inesattezza dovrebbe essere ridotta ai minimi tramite l'allenamento e l'affinamento continuo della tecnica; **nei fallimenti relativi a situazioni complesse**, l'imperizia è talmente elevata che le sviste possono essere considerate inevitabili, non si può pretendere di eliminarle, ma occorre definire dei metodi per scoprirle e correggerle tempestivamente; **i fallimenti intelligenti** sono quelli correlati alle attività di sperimentazione e di ricerca e sviluppo. In questi casi occorre assolutamente promuovere il fallimento perché è generatore di conoscenza. In Inglese il processo di indagine viene definito "prova e sbaglia" e il motto tipico nei settori ad alta intensità di studio è "fallisci spesso se vuoi avere successo velocemente". Nella **teoria delle decisioni** esistono **due strumenti** ampiamente utilizzati per implementare una **procedura strutturata di apprendimento dall'errore**: nella fase iniziale di un progetto, i componenti del gruppo di lavoro possono riunirsi per discutere un **pre-mortem** ovvero un esercizio che ha l'obiettivo di trovare in anticipo tutte le possibili situazioni capaci di far deragliare un'idea in modo da poter apportare subito le azioni correttive e di mitigazione dei pericoli; il **post-mortem** è invece una verifica che viene effettuata a consuntivo per capire cosa è andato bene, cosa male e quale è stato l'impatto dell'episodio. Si tratta di un momento fondamentale per comprendere i fallimenti, ma anche i successi e cosa si può fare in maniera diversa nel futuro. Sta insomma al bravo imprenditore capire il contesto di gioco e la natura dell'errore: i responsabili e i dirigenti hanno la facoltà di **creare e rafforzare una cultura** che si sottrae al "gioco della colpa" e rende gli individui più sicuri.