

Fallire, che passione!

di Andrea Granelli

«IT'S THE WRONG MISTAKE». Questa frase, pronunciata dal celebre jazzista Thelonious Monk alla fine di una jam session non particolarmente felice, potrebbe essere un modo alternativo per enunciare la tesi del libro. L'autrice, Amy Edmondson, è Professor of Leadership and Management presso la Harvard Business School ed è soprattutto celebre per le sue ventennali (e, quando le iniziò, pionieristiche) ricerche sulla sicurezza psicologica e sui suoi contributi alle performance aziendali: i team e le organizzazioni con una maggiore sicurezza psicologica registrano infatti prestazioni migliori, tassi di burnout inferiori e, in medicina, persino una minore mortalità dei pazienti. Interessante anche il fatto che, nei primi anni '80, abbia lavorato come capo ingegnere per l'architetto e inventore Buckminster Fuller, celebre per la sua vita creativa e avventurosa e per l'invenzione della cupola geodetica.

Il libro è imponente, articolato e ricco di esempi: una sorta di *summa* della pluriennale attività di ricerca di Edmondson. Volendo però trovare una super sintesi del libro, il messaggio portante potrebbe essere racchiuso in due aforismi brucianti e memorabili che l'autrice ha collocato nel flusso del testo.

Innanzitutto, «non tutti i fallimenti sono un fallimento». L'efficace gioco di parole ci ricorda che non tutti gli errori sono uguali; molti sono dannosi e andrebbero evitati, ma alcuni sono benefici e andrebbero coltivati e studiati, se non addirittura invocati. E poi «errare è umano, prevenire il fallimento elementare è divino», una rilettura evolutiva del celebre detto attribuito a Sant'Agostino - «*Errare humanum est, perseverare autem diabolicum*» (anche se, nei *Sermoni*, egli scrisse effettivamente «*huma-*

num fuit errare, diabolicum est per animositatem in errore manere»).

Peraltro, sempre per giocare con le traduzioni, il titolo originale *Right Kind of Wrong* è molto più efficace della traduzione italiana, in quanto, oltre a essere più musicale, mette in luce le vicinanze espressive di *right* e *wrong* che in italiano sono invece lontanissime (giusto e sbagliato). Il primo errore, infatti, è proprio quello di considerare gli errori tutti uguali e necessariamente negativi. Amy Edmondson li divide in tre gruppi:

1. i fallimenti elementari: sono gli errori prevedibili;
2. i fallimenti complessi: hanno più di una causa, sono spesso preceduti da flebili segnali di avvertimento e possono diventare “tempeste perfette”;
3. i fallimenti intelligenti: sono gli errori “buoni” – strada maestra verso la scoperta e l'innovazione – e contribuiscono a cambiare la nostra prospettiva sulle cose.

L'obiettivo di un approccio razionale alla gestione degli errori è, dunque, ridurre il più possibile le prime due tipologie e coltivare la terza. Ma cosa caratterizza un fallimento intelligente? L'autrice mette in luce quattro aspetti:

- il contesto di applicazione deve essere particolarmente nuovo e sconosciuto;
- il contesto di applicazione deve offrire una grande opportunità;
- l'approccio deve essere motivato, cioè basato su specifiche ipotesi e conoscenze;
- il fallimento deve “valer la pena”; il progetto deve, cioè, avere un buon rapporto fra la dimensione dello sforzo e l'utilità potenziale.

Facilitare l'errore in generale è, dunque, un *nonsense*. Come si facilitano allora gli errori intelligenti? Oltre a saperli discriminare, una delle leve

più importanti viene proprio da ciò che caratterizza la pluriennale ricerca dell'autrice: la sicurezza psicologica di un contesto organizzativo e cioè il poter sbagliare senza essere puniti dall'ambiente.

Ricerare errori intelligenti è dunque tipico di scienziati e innovatori, tant'è che l'autrice conia un'altra espressione intrigante, “fuoriclasse del fallimento”, che indica quelle figure caratterizzate dall'aver una combinazione unica di curiosità, razionalità, onestà, determinazione e gusto per il fallimento.

Tra i fuoriclasse del cambiamento, interessante è il caso di Alessi, una delle icone del made in Italy, fondata a Omegna nel 1921 da Giovanni Alessi e dal fratello. Parte del loro successo è l'esistenza di una “stanza dei fallimenti” che contiene circa 25.000 oggetti e 19.000 disegni: schizzi, render, disegni tecnici, prototipi di oggetti mai realizzati, prime versioni, ricerche per nuovi colori o finiture, stampi, semilavorati.

Alessi definisce infatti i propri prodotti *borderline*... «quella linea di confine che separa un oggetto innovativo, inaspettato e trasgressivo, ma che le persone saranno disposte ad accettare, da un oggetto che le persone non accetteranno. Questa linea è invisibile. Ma diventa visibile quando si sbaglia». In questa cultura aziendale i “prototipi sbagliati”, quelli che superano questa linea invisibile, rimangono dunque “fallimenti intelligenti”. E il non dimenticarli alimenta l'incessante ricerca sulla quale Alessi fonda il proprio successo. ☺



IL LIBRO

Amy Edmondson, *Il giusto errore. La scienza di fallire bene*, Egea, 2024, pag. 318, prezzo € 34,90.