



LEADERSHIP FORUM

16 - 17 OTTOBRE | MILANO - TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI



Il futuro della leadership è donna

DI RAUL ALVAREZ

Tre interventi lasciano il segno al Leadership Forum 2024, evento di punta di Performance Strategies.

IN ALTO: IL PARTERRE DEL LEADERSHIP FORUM.

Nel corso del Leadership Forum 2024, svoltosi a Milano il 16 e 17 ottobre al teatro degli Arcimboldi, 12 relatori internazionali hanno condiviso la loro visione della figura del leader. Tre interventi al femminile confermano che è da qui che, in un mondo in trasformazione, potrà arrivare qualcosa di nuovo.

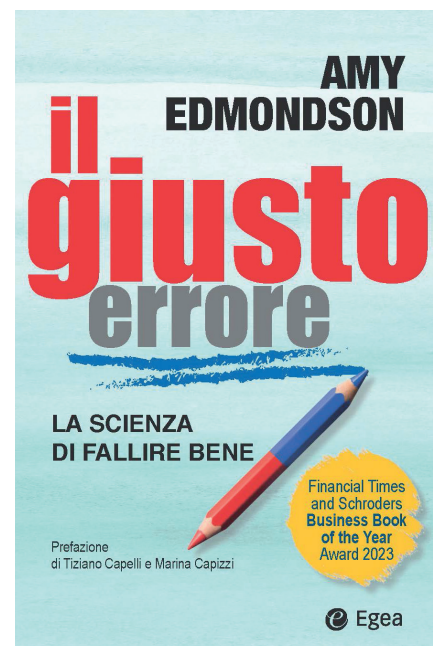
COSA APPRENDERE DAGLI ERRORI, SECONDO AMY EDMONDSON
Uno degli speech più attesi, grazie alla notorietà che si è guadagnata con due libri (*Organizzazioni senza paura*, edito da Franco Angeli, e *Il giusto errore*, edito da Egea) che hanno rivoluzionato il concetto di 'errore' e 'fallimento' sul lavoro, offrendo nuove chiavi di lettura al tema.

Pioniera negli studi sulla sicurezza psicologica, docente di Leadership e Management alla Harvard Business School, doppia laurea, psicologia e ingegneria.

Da oltre trent'anni Amy Edmondson studia come imparare a fare pace con la fallibilità umana, come ridimensionare gli

errori in base alla loro entità e come distinguere i fallimenti buoni da quelli dannosi. Nella sua accezione, fallimento è "un esito che si discosta dai risultati desiderati", non necessariamente una catastrofe, ma può rivelarsi tale se mal gestito.

Mentre, con errore, Amy intende "una deviazione involontaria da standard predefiniti come, per esempio, procedure o linee di condotta". I fallimenti, in genere, si tende a ignorarli o fuggirli, ma così facendo ci impediamo di apprendere. Conseguenza, il fallimento raddoppia. Che fare? "Cominciamo ad abbandonare gli stereotipi su cosa sia il successo e accettiamo la fallibilità umana", sapendo che "errare è umano, perseverare è diabolico". Sorprende che un tema così circoscritto possa aver generato un'infinità di ricerche. Ma lei lo ha scandagliato con lo spirito della scienziata che non lascia nulla al caso e guarda oltre le apparenze sino a scoprire più di quanto si possa immaginare. Ed è a partire da qui che nasce quella 'scienza dell'errore' che trova risposte ragionevoli a domande (apparentemente) irragionevoli, quali: come imparare a fallire bene?



AMY EDMONDSON, PIONIERA NEGLI STUDI SULLA SICUREZZA PSICOLOGICA, DOCENTE DI LEADERSHIP E MANAGEMENT ALLA HARVARD BUSINESS SCHOOL. È AUTRICE DEL LIBRO *IL GIUSTO ERRORE*.

NON TUTTI I FALLIMENTI SONO UGUALI

“Fallire presto e fallire bene”, il mantra della Silicon Valley invita ad apprendere dagli errori, a renderli pubblici e persino a festeggiarli. Ma imparare dagli errori è più facile a dirsi che a farsi. “Celebrare il fallimento senza distinguere da che tipo di errore provenga è sbagliato perché esistono ‘errori utili’ e altri dannosi”. Ed è a partire da qui che le sue ricerche individuano i tre principali tipi di fallimento:

1) Il fallimento elementare, quello più facile da riconoscere. Frutto di sviste o sbagli evitabili con la giusta attenzione e la dovuta cura in ciò che si fa. “In genere, si verifica in un ambito noto dove il risultato può dipendere da una sola causa, la quale può essere persino prevedibile”. Allora bisogna intervenire prima che il danno possa amplificarsi. La manutenzione di un macchinario, per esempio, ha una data di scadenza, nota agli addetti alla manutenzione, ma se viene dimenticata o trascurata le conseguenze possono rivelarsi fatali.

2) I fallimenti complessi, sono i mostri che incombono sulla nostra vita, sulle organizzazioni e sulla società. Non riconducibili a una singola causa, bensì a una molteplicità di fattori, nessuno dei quali è di per sé causa del fallimento. Ma quando questi fattori si combinano sviluppano un’energia negativa talmente potente da provocare la tempesta perfetta. In genere prevalgono nei reparti di pronto soccorso o in filiere produttive globali dove la forte interdipendenza fra le risorse rende le organizzazioni più vulnerabili. Nel mondo globale e interconnesso, è il tipo di fallimento cui siamo più esposti. Si direbbe impossibile da fronteggiare. Eppure Amy sostiene che “ogni fallimento complesso contiene molteplici segnali di avvertimento. Sta a noi vederli. Ma la tendenza è a non prestargli ascolto. La scienza del fallimento aiuta a capire il perché delle nostre sviste o rimozioni e a superarle per non farsene travolgere”.

3) Infine, il fallimento intelligente, frutto di sperimentazione in un territorio inesplorato dove non esistono ricette o manuali d’istruzione per sapere come muoversi. Ma vale la pena avventurarsi perché il fallimento offre comunque nuove e significative opportunità di progresso verso l’obiettivo perseguito. In genere

si basa su ipotesi fondate da cui la sperimentazione prende il via con un progetto pilota a basso costo prima del lancio su larga scala. In questi casi il fallimento serve al progresso. Sono le piccole e grandi scoperte a far progredire la scienza, la tecnologia e le nostre vite. E sono gli unici fallimenti, secondo Amy, che meritano di essere festeggiati.

“I pionieri che esplorano nuovi territori dovranno sempre affrontare problemi inaspettati. Il segreto è semmai imparare da questi, anziché negarli o arrendersi. Ma imparare da ciò che non ha funzionato è l’aspetto più ostico del fallimento perché costringe a confrontarsi con i fatti ed evitare analisi superficiali o giustificazioni improbabili”.

I pionieri che esplorano nuovi territori dovranno sempre affrontare problemi inaspettati. Il segreto è imparare da questi, anziché negarli o arrendersi.

SENZA ‘SICUREZZA PSICOLOGICA’ L’ERRORE È ALLE PORTE

Molti non imparano le preziose lezioni che vengono dai fallimenti. Tre le principali cause:

- 1) Avversione a farsene carico, “ignorando l’errore non scomparire, semmai aumenta la probabilità di ripeterlo”.
- 2) Confusione, tendenza a perdere di vista il contesto in cui l’errore si è verificato. Infatti il giudizio cambia se il contesto è familiare o ignoto.
- 2) Ma l’ostacolo più insidioso rimane la paura del rifiuto sociale e della stigmatizzazione. È qui che entra in ballo la necessità di creare ambienti improntati alla sicurezza psicologica, che è poi tema cardine delle sue ricerche.

La sicurezza psicologica è una percezione che nasce dal sentirsi liberi di esprimere i propri dubbi e sentimenti. “Quando s’av-



GINNI ROMETTY, CHAIRMAN, PRESIDENTE E CEO IBM. AUTRICE DEL BEST SELLER *GOOD POWER*.

verte è più facile apprendere perché le persone sanno che le domande, anche se scomode, verranno accolte. Di errori se ne può parlare apertamente, persino di quelli del capo, senza per questo sentirsi un fucile puntato contro". È in questo clima che la fiducia aumenta e con la fiducia la propensione ad aprirsi e confrontarsi senza remore.

Ma la scoperta più interessante di Amy è che la sicurezza psicologica non dipende dalla personalità dell'individuo, è una qualità emergente dal gruppo, frutto di una 'cultura dell'errore' che può essere coltivata e diffusa.

I 5 PRINCIPI DEL 'GOOD POWER', SECONDO GINNI ROMETTY
Già Chairman, Presidente e CEO di IBM. Grazie alla sua leadership, IBM ha investito nel cloud computing, trasformandolo in un business da 25 miliardi di dollari e portando l'azienda in posizione di leadership nei settori AI e dell'informatica quantistica. Co-chair di OneTen, organizzazione che mira a colmare il gap occupazionale per un milione di cittadini neri americani entro il 2030, è autrice del best seller *Good Power* pubblicato da ROI Edizioni. Ginni si lascia andare a un'intervista molto personale che arriva al cuore del pubblico. Racconta la sua storia familiare: sua madre senza lavoro abbandonata dal marito, privata di aiuti finanziari e con quattro figli da far crescere. Ginni è la più grande, ha solo quattordici anni quando il padre se ne va di casa. Ma la madre riesce a tirare avanti e a farli studiare. Con una borsa di studio Ginni si laurea in ingegneria. "La matematica mi piaceva, intanto familiarizzavo anche con l'informatica, un nuovo campo di studio che iniziava a prendere piede".

Mosca bianca nel mondo IT, si fa subito notare. Talento e grinta non le mancano. Fresca di laurea, entra in General Motor dove si fa le ossa. Nel '79 arriva in IBM. E lì prende il via la sua brillante carriera. Nel 2011 è nominata CEO, la prima donna al vertice di un colosso dell'IT.

Al Forum racconta cosa vuol dire per lei leadership e soprattutto

esercitare il 'good power': far crescere le persone, il business e la società, praticando 5 principi.

- 1) Essere a servizio (di un Servant Leader) è un concetto che lei spiega con una bella analogia: "«essere al servizio degli altri» è diverso dal «servire gli altri». I camerieri possono servirci un pasto, ma a loro non importa se ci divertiamo. Al contrario, i camerieri che lavorano al servizio dei loro ospiti non si limitano a prendere le ordinazioni. Desiderano creare un'esperienza piacevole. Come risultato potrebbero ottenere una mancia più alta. Ma è l'esperienza positiva del cliente, non la mancia, il loro vero obiettivo".
- 2) Generare fiducia, "l'ascolto genera conoscenza, la conoscenza genera credibilità, la credibilità genera fiducia, attraverso la quale i rapporti possono prosperare. Esercitando la mia influenza, anziché la mia autorità, spesso sono riuscita a convincere gli altri ad accettare i cambiamenti più ostici".
- 3) Sapere cosa deve cambiare e cosa deve restare, "il cambiamento porta con sé scelte difficili in merito a cosa conservare e cosa re-immaginare. Ma un cambiamento sostenibile si fa con gli altri, non sugli altri. È un processo di co-costruzione, un gioco di sottili equilibri". Ginni lo ha attuato con successo quando PwC è stata acquisita da IBM. In questo caso era di fronte a un problema delicato: integrare due culture aziendali differenti (quella del prodotto e quella della consulenza) affinché potessero agire in modo sinergico, ciascuna nel rispetto della propria cultura e delle proprie competenze.
- 4) Promuovere la buona tecnologia significa "ponderare vantaggi a breve e conseguenze a lungo termine. Promuovere gli aspetti positivi, facendo fronte al contempo a quelli negativi. Gestire le normative interne e quelle governative. Non rinunciare a obiettivi ambiziosi per tornaconto personale o profitti aziendali".
- 5) Essere resilienti, in questo Ginni è un esempio vivente della capacità di rialzarsi più forte di prima, così come è stato dal trauma dell'abbandono. Ma la sua è una forza tranquilla che un cliente riassume in un'espressione che rende l'idea: "è un martello di velluto".

TANTO GRANDE DA DIVENTARE INVISIBILE, SECONDO MICHELE WUCKER

Analista politica, esperta di economia, finanza e risk management, è l'autrice de *Il rinoceronte grigio*, pubblicato da ROI Edizioni. Introdotto per la prima volta al World Economic Forum di Davos, il concetto di 'rinoceronte grigio' è oggi al centro del dibattito sulla gestione delle crisi e del rischio e sta rimodellando le policy economico-finanziarie in oltre 75 Paesi del mondo. Se Nassim Taleb è diventato famoso grazie al 'cigno nero', Michele Wucker gli tiene testa con il suo 'rinoceronte grigio'.

Ma con una differenza: "i cigni neri sono rari e inaspettati. I rinoceronti grigi sono, invece, minacce prevedibili. Purtroppo, raramente vengono avvistati in tempo o, forse, è più rassicurante ignorarli".

Conseguenza, quando un rinoceronte parte alla carica la reazione più frequente è restare immobili, paralizzati dalla paura. Ma la paralisi lascia campo aperto agli speculatori. Crisi come quelle argentina o greca, per esempio, hanno fatto scuola. I segnali della crisi finanziaria erano nell'aria. Ma chi ricopriva posizioni di leadership, nell'economia e nella politica, e avrebbe potuto fare qualcosa, non ha preso abbastanza sul serio quelle premonizioni. "Il sistema - a detta di Michele - è stato manipolato per incoraggiare comportamenti compiacenti, nella migliore delle ipotesi, e irresponsabili in tutti gli altri casi".

LE 5 FASI DI UN RINOCERONTE GRIGIO

Quando un rinoceronte è in arrivo le reazioni sono cinque. Nel prefigurarle, Michele ha tratto ispirazione dal celebre modello di Elisabeth Kübler-Ross sulla psicologia della resilienza.

1° fase: Negazione, un meccanismo di difesa radicato nella natura umana. Alimentato dal pensiero di gruppo che polarizza le posizioni e demonizza le voci fuori dal coro. Attiva bias di conferma e manipola i dati perché i conti devono tornare sempre, dimostrando che il problema non esiste o, quantomeno, è sotto

controllo. Quando poi la crisi arriva la voce che circola è: "non se l'aspettava nessuno".

2° fase: Temporeggiamento, il problema comincia a farsi evidente ma lo si tiene in stand by: "perché è più facile ignorare il costo del mancato intervento che i piccoli sacrifici per impedire conseguenze più gravi". Talvolta temporeggiare aiuta a portare avanti cambiamenti gradualmente, mentre accelerare una trasformazione può rivelarsi dannoso. La Perestroika di Michail Gorbačëv insegna.

3° fase: Diagnosi, per passare all'azione occorre anzitutto capire che tipo di rinoceronte abbiamo di fronte. Ne esistono di diverse specie: rinoceronti alla carica, rinoceronti ricorrenti, rinoceronti non identificati ecc. e ciascuno richiede una diversa strategia di contenimento.

4° fase: Panico, la paura amplifica i problemi e trasforma l'impatto di un singolo rinoceronte in quello di un branco. Inducendo ostilità o aggressione e ostacolando eventuali progressi fatti in precedenza verso la soluzione. "Prima si riesce a creare un senso d'urgenza, minori saranno i costi per la risoluzione di una crisi che ci coglie impreparati".

5° fase: Agire, a volte prima di essere travolti dal rinoceronte si fa qualcosa, ma spesso è tardi. Bisognava muoversi prima, valutando la portata della minaccia (misurare), scomponendo i problemi in parti più piccole e trasformando i problemi in opportunità.

IN CONCLUSIONE

Per sconfiggere i rinoceronti grigi i leader dovrebbero "dedicare più tempo ad avvistare i possibili rinoceronti all'orizzonte, anche se ciò significherebbe lasciare che i problemi meno importanti peggiorino, proteggere le comunità dai pericoli del pensiero di gruppo che ignora le divergenze e omologa le decisioni, ascoltare voci diverse per non cadere nel pensiero unico, scovare modi affinché dibattiti e decisioni vengano costantemente alimentati da nuove idee, imparare dagli errori e trarre ispirazione da chi ha fronteggiato le crisi con successo". Riuscirci non è facile, ma è l'unico modo per sopravvivere alle catastrofi inesorabili che s'affacciano in quest'era preda di rinoceronti grigi.

MICHELE WUCKER - ANALISTA POLITICA, ESPERTA DI ECONOMIA, FINANZA E RISK MANAGEMENT - È L'AUTRICE DE *IL RINOCERONTE GRIGIO*.

