

Ho incontrato Sydney Finkelstein al World Business Forum di Milano e abbiamo scambiato qualche considerazione in merito agli errori dei manager. Sono partito da una slide della sua presentazione. E da lì è cominciato uno scambio che riporto nei suoi aspetti essenziali.

ATTEGGIAMENTI MENTALI ed ERRORI

Le cause degli errori dei dirigenti non sono dovuti alla loro mancanza di intelligenza o dall'accedere di eventi imprevedibili, dipendono in forte misura dai loro atteggiamenti mentali; da false credenze che vengono alimentate in modo miope sino a permeare completamente la vita organizzativa; da collassi informativi e dalla loro arroganza.

Detto questo, è possibile prevenire tali errori? Certamente. A patto, però, di:

- acquisire consapevolezza,
- essere mossi dal desiderio di rileggere gli errori,
- apprendere importanti nozioni relative alle dinamiche sociali,
- prestare attenzione a creare legami;
- adottare la mentalità di "lavorare per gli azionisti e gli investitori",
- fare della propria affidabilità un valore.

Consapevolezza vuol dire vedere se stessi per quello che si è e l'organizzazione per quello che è in ogni momento. Anche se si è il n.1 nel mercato, non per questo non dobbiamo sapere quali sono i nostri punti di debolezza e i punti forti dei competitor.

Il desiderio di rileggere gli errori è il giusto antidoto per superare la forte resistenza ad ammettere di aver sbagliato. Vari esperimenti, in psicologia, hanno dimostrato come le distorsioni cognitive spingono le persone a persistere nel supportare cattive decisioni anche se logicamente si sa che non hanno senso. Un vantaggio competitivo consiste anche nel comprendere accuratamente perché una divisione, una strategia, un prodotto o un servizio hanno fallito. E mettere in atto idonee azioni correttive.

La conoscenza di alcune dinamiche sociali, permette ad esempio di prevenire il "groupthinking": eludere il senso critico, per minimizzare il conflitto e raggiungere il consenso senza analizzare e valutare idee alternative, invece di incoraggiare il dissenso per poter esaminare le situazioni da tutti i punti di vista, senza estromettere dal gruppo o dall'organizzazione chi non è dello stesso parere.

Creare legami è un'attività fondamentale poiché anche l'Executive Team e il Board hanno le risposte, non solo il CEO. E allora è proficuo consultarsi frequentemente con i membri del proprio team e del board, promuovendo un clima che li metta a loro agio nel farsi valere e nello "sfidare" un dirigente. La condivisione e la partecipazione di tutti è ben lungi dal voler dire per un dirigente non giocare il ruolo di guida nel tracciare la strategia.

"Lavorare per gli azionisti e gli investitori" i dirigenti dovrebbero avere l'onestà intellettuale di riconoscere che l'organizzazione non deve loro alcunché e sentire un profondo senso di responsabilità verso gli azionisti.

Affidabilità come valore, che vuol dire assumere il proprio ruolo e le proprie responsabilità in modo assai serio, senza accettare risposte semplici o di comodo, soprattutto a domande complesse.