

---

## Dalla scuola all'azienda: la cultura dell'errore

**Francesco Ziliani**

Psicologo del Lavoro e Formatore - Studio LGEST

Immancabilmente, quando si richiama il concetto di "valutazione", il pensiero corre all'esperienza vissuta sui banchi di scuola. L' ESSERE VALUTATI pone istantaneamente l'individuo adulto in una condizione di massima allerta, in buona parte ascrivibile ad un concetto di valutazione fortemente radicato nella cultura scolastica (non solo italiana). L'insofferenza che ne deriva è tipicamente quella di chi non vuole regredire, ritrovarsi vittima di un processo cui "l'adulità" dovrebbe costituire una sorta di vaccino naturale.

In azienda, invece, è normale venire valutati tutti i giorni. L'annual appraisal, quando praticato, è sfogo di un'esigenza organizzativa più che valutativa, poiché quest'ultima resta un processo continuo e non certo limitato ad appuntamenti preordinati. In tale contesto, qual è l'elemento centrale che richiama alla mente del dipendente il famigerato compito di latino? Di fronte al quale prova ansia, certo, ma ancor più muta rassegnazione? La parola è una sola, semplice ed elegante, ma altrettanto assoluta e minacciosa: l'ERRORE.

Nonostante l'adozione di sistemi sempre più complessi ed integrati, il sistema di valutazione promosso dalla scuola mantiene salda una radice avviluppata attorno al concetto di ERRORE. La prestazione e, di riflesso, la maturazione dello scolaro (poi individuo), passa necessariamente attraverso la riduzione degli errori nei processi (logici, analogici, computazionali) ma soprattutto negli esiti (il risultato), prestando tradizionalmente meno attenzione sia agli aspetti motivanti delle risposte corrette, sia alle componenti qualitative e non ostative di quelle errate. Le parole "errore" e "qualità" non possono essere accostate, nello schema tradizionale, costituiscono un ossimoro inconciliabile: la stessa incompatibilità viene assimilata dagli studenti e riportata successivamente in uno schema auto ed eteroperceptivo più ampio, secondo il quale "il migliore è colui che fa meno errori".

L'università, molto spesso, non riesce a spezzare questo schema. Si può incontrare qualche docente che, commentando uno scritto, risponde "il suo errore mi fa capire che ha capito" ma sono rarità, veri e propri personaggi da romanzo. Figuriamoci in azienda, dove i responsabili non sono valutatori di professione bensì specialisti formati e assunti per fare altro. La realtà, dunque, è che l'errore, e in particolar modo il numero di errori, rimane un parametro parecchio utilizzato per generare l'ossatura dello schema valutativo, una scorciatoia cui si ricorre per comodità, mancanza di tempo, istinto, o addirittura illusione di aver trovato l'unico parametro veramente oggettivo da cui cominciare. Di fatto l'errore è quantificabile, circoscrivibile, attribuibile, tutte operazioni molto più difficili da compiere con gli aspetti qualitativi e proattivi del lavoro. Inoltre, e altrettanto importante, le persone sono state a scuola e perciò si aspettano di venire valutate in questo modo: è ciò che temono, tuttavia sono preparate a giocare la partita dell'errore.

***Tendenza a ridurre il numero degli errori***

## ***L'errore come categoria interpretativa***

La storia della psicologia sociale, attraverso numerose teorie e altrettante evidenze sperimentali, ha messo in luce come gli individui utilizzino modelli e schemi interpretativi diversi rispetto all'errore proprio e a quello altrui, ricavando assunti e conclusioni generalmente favorevoli ai propri bisogni, orientamenti e punti di vista (Heider, 1958; Kelley, 1967; Beckman, 1970; Miller & Ross, 1975; Donelson, 2007).

Si consideri poi che disparità di ruolo e di status, ma soprattutto l'inevitabilità dell'azione valutativa top-down all'interno delle aziende, fissano una rappresentazione largamente condivisa secondo la quale chi sta in fondo alla catena gerarchica non può permettersi errori, poiché per essi verrà condannato, mentre chi si trova ai livelli superiori verrà valutato su parametri diversi e per lo più imperscrutabili: tutto ciò nonostante il peso degli errori, a livello di ricaduta organizzativa, sia generalmente maggiore ai livelli più alti. La situazione, dunque, si stabilizza a livello percettivo sull'ancoraggio al concetto di errore, che assorbe anche le varie forme di mancato raggiungimento degli obiettivi.

### **La valutazione dell'errore**

Ma se valutare gli errori viene considerato un guadagno, poiché ha il pregio di semplificare, cos'è che invece fa salire il conto delle perdite?

Nella nostra pubblicazione "L'ornitorinco sulla scrivania - Elogio dell'errore in azienda" (edizioni Este, 2016) citiamo numerosi esempi di imprese di successo nate da errori, in alcuni casi addirittura clamorosi. Lo facciamo nella consapevolezza che, generalmente, tale computo è legato più all'aneddotica che ad una concreta riflessione epistemologica, poiché l'idea di cercare qualcosa di buono nell'errore e di sistemizzare tale ricerca rimane un tabù. Chiaro è che in un buon numero di errori, in particolar modo quelli legati a soluzioni inefficaci di problemi a "pugno aperto", esiste un potenziale in grado di sviluppare nuove idee, nuovi percorsi, o addirittura costringere l'intero sistema a riorganizzarsi in una forma più efficiente. Non tener conto di questi aspetti significa, in primis, trascurare buona parte della varianza situazionale, e ciò per un buon manager può già rappresentare un elemento di perdita. Ma evitando di spingerci a tal punto, è davvero così semplice valutare gli errori dei collaboratori? Ed è possibile farlo, soprattutto, salvaguardando l'essenziale principio di equità?

### ***Premessa, azione, conseguenze: dove sta l'errore?***

Si pensi innanzitutto all'oggetto di analisi. Non sempre esiste chiarezza su quale sia il punto da valutare, se l'aderenza dell'azione in sé a normative o canoni stabiliti, oppure le conseguenze che essa ha recato alla persona, al reparto o all'organizzazione coinvolti. Nell'ambito della sicurezza sul lavoro, ad esempio, il focus è quasi totalmente spostato sulle conseguenze: l'azione errata di per sé, il "comportamento sbagliato", sale alla ribalta solo nel caso provochi un incidente con danni rilevabili (altrimenti si parla di *near miss*) e dunque sfugge alla valutazione se non all'interno di sistemi particolarmente avanzati e proattivi. A parte questo esempio lampante, buona parte della nostra cultura (anche giuridica) tende ad ancorare la percezione della gravità dell'errore, nonché la presenza dell'errore stesso, al fatto che esso provochi o meno qualche conseguenza negativa. Tutto questo genera tensioni non da poco, dal momento che "i valutati" operano confronti

reciproci verificando se sono stati trattati con equità rispetto a tutti gli altri. Ad esempio, due colleghi che commettono lo stesso errore, uno solo dei quali ha avuto strascichi negativi, si troveranno a ricevere un trattamento diverso nonostante abbiano agito allo stesso modo ed abbiano contravvenuto entrambi alle regole: in una situazione del genere il valutatore non può pensare di cavarsela con agilità, il clima di lavoro ne risentirà senz'altro.

E le premesse? I motivi, le condizioni, le strategie che hanno condotto all'azione errata? Dovrebbero avere sempre un peso rilevante, mentre spesso vengono liquidate come tentativi di giustificazione e, dunque, subordinate al peso del risultato oggettivo. Il conto delle perdite, a questo punto, inizia ad essere salato.

### ***L'errore "buono" e il concetto di controllo***

Un modo più evoluto di vedere la questione considera un diverso punto d'ancoraggio per la valutazione, ovvero il livello di "controllo" esercitato dalla persona sulla propria azione. Attività ad alto rischio, cioè strutturate in modo da rendere l'errore più probabile e potenzialmente più dannoso, richiedono un controllo elevato che è esattamente il parametro sul quale la persona verrà valutata. Per "controllo" si intende un pattern di comportamenti attuabili in fase di preparazione dell'azione, come l'analisi del livello di rischio, preparazione di un piano alternativo pronto all'uso, individuazione di momenti di verifica incrociata e non confermatrice, gestione dei tempi e della distribuzione delle attività per valorizzare la curva d'attenzione, l'adozione (nel caso dei problemi più complessi) di strategie di benchmark per prevedere le possibili conseguenze.

L'errore "buono" sussiste, come concetto, richiamando come presupposto l'essenzialità del controllo da parte della persona. Solo così l'errore potrà essere interpretato come una "soluzione alternativa" probabilmente meno efficace di altre, piuttosto che come qualcosa che manca, una deviazione dalla norma, un accidente personale. Ed è sempre questo livello di controllo, infine, che dovrebbe essere oggetto di revisione, valutazione ed ascrizione di responsabilità. Ciò soprattutto nei contesti organizzativi attuali, nei quali i problemi si prestano a soluzioni diverse richiedendo al problem solver di lavorare su dati in buona parte ipotetici, piuttosto che certi.

L'espressione "sbagliando s'impara" viene dunque reinterpretata, uscendo dalla dinamica dell'accumulo di conoscenza (molto lenta e poco informativa) per passare a quella dell'addestramento ad un livello di controllo sempre più elevato e raffinato. Il lavoratore consapevole del rischio che si sta prendendo, che ha pronto "un piano B" qualora i primi dati fossero poco confortanti, che sa di dover verificare il proprio lavoro mettendo in dubbio passaggi specifici, avrà buone probabilità di esprimere una performance soddisfacente e di fare tesoro di eventuali errori, rilanciando l'azione successiva verso l'obiettivo. Non solo: lo spazio per la creatività, per "errare" attraverso le soluzioni meno scontate e prevedibili, esiste solo nella qualità di tale approccio.

Non è un caso, per concludere, che il più grande trionfo della letteratura di tutti i tempi sia nato da un errore. Dante, in fondo, aveva sbagliato

strada.

### Bibliografia

Beckman, L. (1970). Effects of students performance on teachers and observers attribution of causality. *Journal of educational Psychology*.

Donelson R. Forsyth, Natalie K. Lawrence, Jeni L. Burnette, and Roy F. Baumeister (2007). Attempting to Improve the Academic Performance of Struggling College Students by Bolstering Their Self-esteem: An Intervention that Backfired. *Journal of Social and Clinical Psychology*: Vol. 26, No. 4.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

Kahneman, D. (2011), *Pensieri lenti e veloci*. Oscar Mondadori, Milano.

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Volume 15, pp. 192-238). Lincoln: University of Nebraska Press.

Lucchini P., Ziliani F., Bislenghi A. (2016), *L'ornitorinco sulla scrivania. Elogio dell'errore in azienda*. Edizioni Este, Milano.

Miller T., Ross M. (1975). Self-serving biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?. *Psychological Bulletin*: vol. 82 - n. 2.

Parole chiave

- Psicologia del Lavoro
- Sviluppo

