

MANAGEMENT

## Sydney Finkelstein ai manager: ammettere gli errori è oggi fondamentale

**Autore di uno dei migliori libri di business nel 2003 secondo Fortune, Sydney Finkelstein è intervenuto al World High Performance Forum di Milano per parlare della sua materia: come i manager possono imparare dai loro errori. L'intervista di Eccellere.**

di Fabio Greco

In occasione dell'annuale World High Performance Forum (HSM) è stato intervistato per Eccellere Sydney Finkelstein, accademico di spicco nell'executive education e autore del bestseller *Why Smart Executives Fail*, che ha subito posto l'attenzione sugli errori e su perché i bravi manager sbagliano. "Sbagliare è umano – spiega Sydney Finkelstein – l'importante è imparare dagli errori". Finkelstein nel suo testo, considerato da Fortune uno dei migliori libri di business del 2003, presenta e analizza le cause che regolarmente generano i grossi fallimenti negli affari che lui e il suo team hanno individuato nel corso del più ampio programma di ricerca mai dedicato agli errori e fallimenti delle società. Oratore e consulente molto popolare, Finkelstein ha lavorato per società di tutto il mondo, tra cui American Express, Avaya, BASF, Boeing, Deutsche Bank, GE, Glaxo, JP Morgan Chase, Monsanto e Roche.

### **Professore, come commenta l'attuale crisi e quali soluzioni vede?**

Se si pensa alla crisi finanziaria attuale uno degli aspetti che si scopre è che le banche hanno fatto molti soldi seguendo particolari strategie di leverage; i leader, così come i manager, ma in generale l'uomo, ha una tendenza particolare quando intraprende una determinata strategia difficilmente riesce a fermarsi, anche se ci sono evidenti segnali di allarme, segnali ammonitori. L'attuale crisi ha inviato molti segnali, molti li avevamo sotto mano, per non dire quasi tutti, ma alcuni top manager hanno continuato nel perseguire la propria strategia, anche se errata.

### **Gli investitori?**

Gli investitori sono molto più che scettici, sono terrorizzati, la situazione è inusuale, la percezione è che ora tutto si muove verso la stessa direzione, ogni titolo o investimento finanziario tende comunque in un'unica direzione: al ribasso.

### **Cosa fare quindi?**

La percezione è che non ci siano investimenti sicuri, si possono mettere i soldi sotto al materasso, ma poi alla lunga non funziona.

### **Ci sono degli strumenti utili per non indurre il manager a commettere errori?**

Ci sono svariate cose che un manager può fare, come emerge anche dalla ricerca da me condotta, nella quale abbiamo messo appunto una serie di strumenti diagnostici che aiutano a valutare i primi segni premonitori, ma non solo quel tipo di segni che si riferiscono ai principi contabili oppure agli strumenti finanziari, ma soprattutto quelli che si riferiscono alla leadership, ai processi e alla partecipazione. Questi sono quel tipo di aspetti che definiamo "soft" della leadership, che potrebbero però portare a commettere l'errore. Anche nelle situazioni in cui il leader è caratterizzato da una leadership molto forte, non basta, anche il lavoro di squadra deve funzionare affinché non si commettano errori. Questi strumenti diagnostici che noi abbiamo ricercato oggi vengono utilizzati da 150 aziende in tutto il mondo.

### **Nel caso in cui l'errore è stato commesso, come reagire?**

Innanzitutto bisogna ammettere che un errore si è verificato, questa è la parte più difficile, perché è insito nell'uomo non ammettere l'errore, il resto poi non è così difficile. Ovviamente la soluzione non può essere risolta a breve, bisogna trovare quella che può essere realmente calata nel problema, quindi c'è bisogno di tempo sufficiente per l'analizzare e studiare la migliore soluzione. Io credo che la predisposizione mentale sia importante, bisogna prima rendersi conto che c'è tale l'errore e una volta che si è riconosciuta la presenza dell'errore, si procede per gradi.

### **Il miglior modo per responsabilizzare, non solo la leadership, ma soprattutto il team è la delega seguita da un'efficiente controllo?**

Il sistema di controllo serve a controllare e gestire, la delega è corretta, ma bisogna verificare con un controllo periodico e puntuale. Il nuovo leader non deve dire cosa fare, ma si deve proporre come coach,

deve essere un facilitatore affinché si possano raggiungere obiettivi collettivi attraverso la partecipazione di ogni singolo componente del team.

4-12-2008

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/management/Sydney\\_Finkelstein-72.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/management/Sydney_Finkelstein-72.asp)

© 2008 - Eccellere - Business Community - WWW.ECCELLERE.COM

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori, tutelati dalle norme sul copyright ©. Tutti i diritti di Eccellere.com sono riservati. © Nicolò Occhipinti - 2008