

CAPITALE UMANO

L'errore, Dallara e l'innovazione

di Max Bergami

Quanto valgono gli errori? Quanto valore distruggono e quanto ne possono creare? L'Ingegnere Giampaolo Dallara racconta che al suo arrivo in Ferrari (fresco di laurea, alla fine del 1959) fu condotto da Enzo Ferrari in sala riunioni. Si trovò con sorpresa in un ambiente alle cui pareti erano appesi numerosi pezzi di auto che si erano rotti; era la Galleria degli Errori, come qualcuno l'aveva ribattezzata. Ferrari gli spiegò che era un modo per comprendere e per ricordare cosa non si doveva più fare. La voce di Dallara si appassiona: «penso all'atteggiamento tollerante di Ferrari nei confronti dell'errore; a quei tempi non c'erano i computer che permettono di prevedere il comportamento degli elementi meccanici, erano tempi in cui si provava e ogni errore lasciava una storia». La Dallara oggi è un'impresa in continua crescita che ha fatto passi da gigante negli ultimi anni, conquistando Indianapolis, ma soprattutto entrando nel campo della simulazione e rivoluzionando l'approccio alla progettazione, per diventare uno dei punti di riferimento delle grandi imprese automobilistiche nello sviluppo dei veicoli.

Per Dallara l'esperienza è la

somma degli errori passati: se sono stati analizzati in modo corretto, è un modo per apprendere e per migliorare.

E qui entra in gioco il concetto di limite. Se il processo di innovazione cerca di arrivare al limite o addirittura di spostare il limite, l'errore è normale; l'errore diventa un aspetto del processo di produzione di innovazione, un valore e non un disvalore. Dallara è stato anche il progettista di quell'intramontabile icona della tecnologia e del design (non solo dell'automobilismo) che è la Lamborghini Miura. Un'auto progettata nel 1964, grande annata di vini e di baby boomers, che ancora emoziona a vederla, figurarsi a giuicarla. Dallara riconosce che nella fase iniziale del progetto ci sono stati errori «dovuti a inesperienza e presunzione», come la frizione montata sul cambio «che faceva un rumore terribile» e un dimensionamento «troppo tirato» che in condizioni di utilizzo non perfetto portava frequentemente alla rottura.

«Se dovessi progettare ora, non rifarei quegli errori, ma forse non sarebbe più la Miura, perché salterebbe fuori una macchina più pesante e conservativa». È sabato mattina, ma l'Ingegnere (79 anni lunedì) deve

concludere la telefonata perché ha una riunione in officina: «la mia storia professionale è stata un susseguirsi di errori; l'errore è una parte essenziale dell'evoluzione, se non ne facessi più vorrebbe dire che ho rinunciato all'innovazione». Oggi la Dallara ha istituito la figura del failure manager, un ruolo dedicato a individuare gli errori che possono attivare apprendimento organizzativo e impegnato ad analizzarli con team interfunzionali con l'obiettivo di trasformare l'esperienza in innovazione.

L'errore è un tema ampiamente trattato già nella filosofia classica, con prospettive molto diverse e secondo alcuni l'errore è alla base dell'evoluzione della scienza. Per arrivare quasi ai nostri giorni, Popper ritiene che cercare di evitare l'errore sia «un'ideale meschino» e che lo sviluppo della conoscenza possa avvenire solo affrontando problemi così difficili che rendono l'errore tanto inevitabile quanto occasione di apprendimento. Secondo James March, il grande studioso di organizzazione, l'innovazione avviene sostanzialmente in due modi: grazie alla combinazione più o meno deliberata di risorse ridondanti o da una ricerca continua di efficienza fi-

nalizzata a spostare continuamente il limite. In entrambi i casi, l'idea di errore è intrinseca nel processo di innovazione e dunque inevitabile.

Resta dunque da chiedersi quali siano le condizioni per rendere l'errore una fonte di valore. Anzitutto è necessario capire quanto la cultura aziendale sia «tollerante» verso l'errore perché in contesti in cui esistono solo disincentivi verso l'errore sarà difficile che le persone si avventurino sulle strade dell'innovazione. Poi esiste un tema di selezione degli ambiti in cui sia possibile concedersi l'errore o addirittura considerarlo desiderabile: è evidente che in situazioni in cui ad esempio è in gioco la sicurezza o la salute, il tema va maneggiato con attenzione. Infine è necessario sviluppare dei sistemi per la valorizzazione dell'errore, come nel caso del failure manager della Dallara o dei simulatori, sistemi che consentono di sbagliare a basso costo. L'errore forse è un lusso, ma certamente, in un mondo imprevedibile e mutevole, è un aspetto su cui riflettere perché la sola ricerca di routine che perseguono l'efficienza è una chimera senza futuro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA