

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juliol 2021



La gestió de l'error

“Cada fracàs ens ensenya alguna cosa que
necessitàvem aprendre.”

Charles Dickens

Què és?

Enfrontar-nos a l'error no sempre és fàcil. Sovint ens costa reconèixer els nostres propis errors i acceptar que podem fracassar. També ens costa als altres acceptar el risc que puguem equivocar-nos i, molt més, perdonar els errors. Aquesta visió tan negativa de l'error evidencia que en ocasions subestimem el poder del fracàs. L'aprenentatge i la saviesa que ens poden proporcionar haurien de ser enormement valorats en el si de les organitzacions.

Tot i que encara són pocs els i les mànagers o líders que aborden el fracàs de manera correcta, cada vegada agafa més força un corrent en la gestió empresarial que no pretén evitar els errors i eliminar-los:

- ✓ **La cultura de l'error:** tal com s'explica en el [post Fomentar la cultura del error](#), publicat a [empleorecursos.es](#), es tracta d'un corrent de gestió que "entén els errors com a oportunitats d'aprenentatge, la qual cosa fomenta la creativitat i creixement de les i els treballadors i, per tant, repercuteix en la cultura general de l'empresa i millora el clima laboral". Per implantar aquesta cultura en una organització és necessari que les i els líders es desfacin de les antigues creences culturals i de les nocions estereotipades d'èxit i que proporcionin **seguretat psicològica** a les persones dels seus equips per afavorir que aprenguin del fracàs.
- ✓ La professora de Harvard, Amy Edmondson, explica en l'article [Strategies for learning from failure](#), publicat a la Harvard Business Review, que el primer pas per instaurar una estratègia eficaç que permeti aprendre dels errors és distingir-ne de forma clara **tres tipus que es poden donar en les organitzacions:**
 - **Errors evitables en operacions o situacions predictibles:** acostuma a tractar-se de desviacions en els processos relacionades amb un elevat volum de treball o amb la realització de processos rutinaris o repetitius. En aquests casos, les causes es poden identificar fàcilment i, habitualment, tenen a veure amb la manca d'atenció. També és fàcil trobar-los solució.
 - **Errors inevitables en operacions o situacions complexes:** es tracta d'errors que no es poden prevenir i l'origen es troba en una combinació de necessitats, persones i problemes que pot no haver-se donat abans. Si bé és cert que els errors greus poden evitar-se seguint bones pràctiques relacionades amb la gestió de riscos, els més petits sovint són inevitables. L'objectiu és aprendre d'ells.
 - **Errors intel·ligents:** aquest tipus d'errors poden considerar-se "bons", ja que proporcionen valuosos i nous coneixements a qui els comet i, en conseqüència, poden afavorir la innovació i el creixement de l'organització. Amy Edmondson aprofundeix especialment en aquest tipus d'errors explicant que:

- ❖ **Es donen quan és necessària l'experimentació**, ja que les respostes no es poden conèixer per avançat. Per exemple, són habituals si es dissenya un producte innovador, es posa en marxa un negoci radicalment nou, es posen a prova les reaccions dels clients en mercats totalment nous, etc.
- ❖ **Es poden evitar els errors poc intel·ligents experimentant a petita escala.**

En definitiva, si evitem analitzar en profunditat els nostres propis errors perquè és desagradable emocionalment perdem l'oportunitat d'aprendre d'ells, especialment si es tracta d'errors inevitables o intel·ligents. I és que la innovació es nodreix molt més de fracassos que d'èxits.

Eines

El paper del o de la líder és fonamental perquè les persones dels seus equips s'arrisquin a cometre errors explorant possibles innovacions. Fran Chuan, consultor i fundador de DicereGlobal i InnoQuotient, parla d'això en l'article [Z atributos que identifican a un líder inspirador de la innovación](#), publicat a Equipos & Talento, on destaca algunes de les característiques o habilitats amb què compten les persones en rol de lideratge o mànagers que promouen la innovació a les seves organitzacions:

- ✓ **Comunicar obertament:** el/la líder ha de dialogar constantment amb les persones dels seus equips i tenir la capacitat de fer preguntes obertes que les animin i estimulin a innovar. També és imprescindible saber escoltar.
- ✓ **Tolerar la frustració:** és habitual que quan es busca innovar no s'aconsegueixin els resultats esperats en el primer intent, la qual cosa pot generar una situació de desànim o frustració. Una persona en rol directiu que vulgui inspirar als/a les seus/ves col·laboradors/es ha de ser conscient d'això i, a més, ha de saber que no pot exigir resultats immediats. D'altra banda, és important que el/la líder sàpiga sobreposar-se a aquelles situacions inesperades que poden ser considerades "fracassos".
 - Cal destacar que el mateix Chuan distingeix clarament entre "errar" i "fracassar". El primer concepte "ens empeny a aprendre i a tornar a intentar-ho", mentre que el segon és una "emoció negativa fruit de la reincidència en l'error", segons ell mateix

explica en l'article d'Observatorio de Recursos Humanos [Cometer errores, la clave para innovar](#).

- ✓ **Ser humil:** les persones col·laboradores no són les úniques que poden cometre errors. Les persones en rol de líders també s'ho han de permetre a elles mateixes. A més, és positiu que els admetin i els comparteixin amb les altres persones per posar en comú els aprenentatges extrets.
- ✓ **Saber estimular la detecció de necessitats:** segons Fran Chuan, una organització que vulgui implantar una cultura de la innovació necessita líders que sàpiguen detectar necessitats buscant noves maneres de cobrir-les.
- ✓ **Ser optimista:** les i els líders inspiradors de la innovació han de creure que tot és possible. "Aquest és el punt de partida de qualsevol procés d'innovació", explica el consultor. Substituir la paraula "impossible" per "improbable" o evitar la paraula "mai" és fonamental per a aquest tipus de mànagers.
- ✓ **Confiar en l'equip:** qualsevol persona que estigui al capdavant d'un equip ha de saber delegar. Per això, és imprescindible confiar en els altres i fomentar la seva implicació perquè vagin més enllà de la realització de les seves funcions habituals i rutinàries. També és bo que el o la líder animi els membres dels seus equips a reinventar-se i a assumir nous reptes cada dia.
- ✓ **Ser autèntic/a:** per inspirar al conjunt de l'equip i ser respectat/da per les persones que el conformen, el o la líder ha de ser coherent entre el que pensa, el que diu, el que fa i el que sent. Això el/la fa autèntic/a.

La dada

Segons un [estudi de la Stanford University](#), les persones emprenedores que han fracassat alguna vegada tenen més probabilitats d'èxit en els seus següents negocis. No obstant això, el fracàs i els errors no són vistos de la mateixa manera a tot arreu, tal com s'explica en l'article [El fracaso es muchas veces la clave del éxito](#), publicat al *blog* Think Big de Telefónica Empresas.

- ✓ **A Espanya el fracàs està poc acceptat culturalment i es penalitza molt més que en altres països** com els Estats Units, on fins i tot s'arriben a veure els errors amb bons ulls a l'hora d'invertir i concedir finançament. Aquesta visió més pessimista del fracàs es reflecteix en les

següents dades, recollides en l'article de RRHH Press [La mitad de los millennials españoles tiene miedo al fracaso a la hora de emprender](#):

- Fins al 50% de les i els *millennials* espanyols consideren que compten amb les habilitats i els recursos necessaris per posar en marxa un negoci. Tanmateix, **el 49% manifesta que té por a fracassar.**

Guia de Treball

MENTALITAT FIXA VS. MENTALITAT DE CREIXEMENT

Tal com s'explica en el *post* del *blog* FacileThings [Porqué necesitas una mentalidad de crecimiento y cómo puedes conseguirla](#), Carol Dweck, doctora en Psicologia i professora de la Universitat d'Stanford, considera que les persones poden tenir dos tipus de mentalitats diferents:

- **Mentalitat fixa:** les persones amb aquesta manera de pensar consideren que les habilitats són innates i, per això, veuen l'esforç com una cosa innecessària. Dweck explica que tendeixen a evitar els desafiaments i a rendir-se fàcilment quan apareixen dificultats. A més, no escolten l'opinió d'altres persones i se senten amenaçades per l'èxit d'altres. **Els fa por el fracàs** perquè ho veuen com una senyal de debilitat en un determinat àmbit.
- **Mentalitat de creixement:** les persones amb aquesta manera de pensar creuen que invertint suficient temps i esforç poden adquirir qualsevol habilitat. Accepten nous desafiaments i persisteixen tot i que els resultats no siguin els esperats. D'altra banda, Dweck explica que qui té aquesta mentalitat troba inspiració en l'èxit dels altres i **no dona massa importància al fracàs** perquè és conscient que pot aprendre dels errors i de les crítiques.

COM CONVERTIR UNA MENTALITAT FIXA EN UNA MENTALITAT DE CREIXEMENT

En l'article [10 steps to achieve a growth mindset in business](#), Kristian Livolsi, redactor a Entrepreneur, explica alguns passos per desenvolupar una mentalitat de creixement en el món dels negocis:

- **Ser responsable:** cal estar disposat/a a assumir responsabilitats. D'aquesta manera, és més probable que la resta de l'equip segueixi l'exemple i que la responsabilitat es converteixi en part de la cultura organitzacional.
- **Evitar les preocupacions relacionades amb el que tenen els/les altres:** quan tractes d'impulsar iniciatives o de liderar, és fonamental no tenir enveja perquè pot distreure't del propòsit inicial.
- **Convertir-te en expert/a en el teu camp o especialitat:** és realment positiu esforçar-se per ser bo en l'àmbit d'activitat que t'ocupa.
- **No centrar-te en els teus fracassos:** segons Livolsi, "quan aprenem que hem de treballar en les nostres debilitats, tendim a pensar que hem de posar el focus en els nostres fracassos". El millor és focalitzar-se en aprendre i créixer a partir dels errors comesos.
- **Fer la feina i dedicar-hi temps:** per arribar al 100% del teu potencial, és important dedicar temps i esforç a la feina.
- **Fer el que t'agrada per les persones a les que els agrada allò que fas:** descobrir el teu propòsit és important perquè aportaràs molt més valor i experiència als que ho necessitin.
- **No posar el focus en els diners:** els/les líders que se centren excessivament en els diners mai estan completament satisfets. En canvi, els/les que es preocupen per crear valor estan contents si els clients els manifesten que estan satisfets amb els seus productes o serveis i si les persones dels seus equips valoren positivament treballar en l'organització i consideren que poden aprendre de la persona líder.
- **Aconseguir resultats ràpidament:** "Arribar a algun lloc primer té més valor que ser l'últim, encara que s'hagi fet tot perfectament", afirma Livolsi. L'avantatge que dona el fet de ser el primer a actuar és molt important per al creixement. És una manera de desenvolupar "les ganes de fallar amb freqüència i rapidesa" amb l'objectiu d'aprendre de l'error i continuar millorant el producte o servei ofert".
- **Agrair allò que tens:** "La gratitud és un regal i un requisit fonamental per a una mentalitat de creixement", explica Livolsi.
- **Ser conscient de tu mateix i comprendre el teu propòsit:** per tenir una mentalitat de creixement empresarial, has de ser conscient de com ets i com actues i també del teu propòsit.

L'experiència



Virgin Group és un conglomerat multinacional conformat per més de 300 empreses que operen en diferents sectors d'activitat (serveis financers, viatges, ràdio, videojocs, llibres, esports, telefonia mòbil, etc.), la qual cosa converteix a aquesta marca en la més diversa del món. Va ser fundada l'any 1970 per l'empresari britànic Richard Branson, que actualment és considerat un dels homes més rics en els rànquings internacionals. Els seus inicis van ser en el món de la música, amb la creació de Virgin Records i Virgin Megastore. Avui en dia, el grup compta amb més de 50.000 persones empleades.

- ✓ És evident que **Richard Branson** ha aconseguit grans èxits en l'àmbit dels negocis i alguns d'ells són fruit de la **bona gestió d'errors i equivocacions que posteriorment es van convertir en lliçons**. Tal com s'explica en els articles [Six times Virgin learned from failure](#) i [What Richard Branson learned from his 7 biggest failures](#), publicats a les pàgines de Virgin i Entrepreneur respectivament, alguns dels fracassos de Virgin van ser:
 - **La revista Student:** en els seus inicis, Branson va posar en marxa una publicació dedicada a cobrir una àmplia varietat de temes. No obstant això, no va aconseguir convèncer a una important editorial perquè comprés la revista. Si s'hagués mantingut en el seu pla original podria haver-se enfonsat, però no ho va fer. Va decidir ser flexible i va donar un gir cap al món de la música. Encara que la revista finalment va tancar, l'exitosa secció de registre de comandes per correu que havia ocupat les seves últimes pàgines es va acabar convertint en un imperi discogràfic anomenat **Virgin Records**.
 - **VirginStudent:** l'any 2000 es va llançar la pàgina web *VirginStudent.com*, amb moltes característiques pròpies de les xarxes socials com MySpace i Facebook. Milers de persones l'utilitzaven. S'hi podien configurar grups, trobar amics, reunir-se en fòrums, etc. Tenia també altres funcionalitats: correu electrònic, missatgeria instantània, calendari o notícies. Finalment, VirginStudent no va arribar a tants usuaris com semblava inicialment i va desaparèixer l'any 2005. No obstant això, tal com s'explica des de Virgin, aquest fracàs va mostrar a Branson les possibilitats de les xarxes socials quan encara eren poc conegudes. Ara, **el fundador de Virgin Group és una de les persones amb més seguidors a LinkedIn al món**.

- **Virgin Cars:** l'any 2000, Richard Branson es va proposar revolucionar la forma en què es venien els cotxes a través d'un negoci *online*. L'empresa va començar amb força, però va acabar tancant cinc anys més tard. Segons Branson, el problema estava relacionat amb l'enfocament, no s'havien adonat que el canvi que es necessitava en la indústria de l'automòbil no tenia res a veure amb el procés de venda sinó més aviat amb l'energia utilitzada. Ell mateix explica: "En aquell moment no vèiem que el futur estaria estretament vinculat a la sostenibilitat i que les oportunitats es trobarien en el desenvolupament d'automòbils elèctrics i combustibles nets". El fracàs de Virgin Cars li va ensenyar una cosa que s'ha incorporat a la visió global de les seves empreses: **"no hi pot haver guanys sense un propòsit ben definit"**.
 - **Virgin Brides:** va ser una de les incursions de Virgin al món de la moda, en concret a la moda nupcial. Tampoc va ser un èxit i Branson ho explica així: "Empreses com Virgin Brides van fracassar per decisions incorrectes sobre les inversions o simplement per haver oblidat tornar una trucada o enviar un correu electrònic". En definitiva, no van tenir èxit per diferents tipus d'errors, dels quals Branson assegura haver après lliçons valuoses per començar de nou amb un altre enfocament.
 - **Virgin Cola:** va ser una empresa amb grans ambicions que es va crear amb l'objectiu de superar als seus principals competidors, Coca-Cola i Pepsi. Tanmateix, no va aconseguir oferir als consumidors alguna cosa millor que les altres dues empreses i la seva disruptiva forma d'entrar al mercat els va perjudicar. Segons Branson, no estaven preparats per fer front a la resposta que podia tenir Coca-Cola. La companyia nord-americana va augmentar el seu pressupost de màrqueting i va exercir la seva pressió sobre els distribuïdors perquè no treballessin amb Virgin Cola. Aquesta experiència li va demostrar a Branson que haurien d'haver adoptat un altre plantejament. No obstant això, la incursió de Virgin al món dels refrescos li va servir a un ex-empleat de l'empresa, que es va inspirar en l'experiència per llançar Innocent Drinks.
- ✓ Aquests són només alguns dels fracassos que assumeix Richard Branson. Tanmateix, el fundador de Virgin Group no se'n penedeix de cap perquè considera que de tots n'ha tret algun aprenentatge. Sigui com sigui, queda clar que Branson és un gran emprenedor amb una impressionant capacitat per adaptar-se a les circumstàncies canviants.

NETFLIX

Netflix és una empresa de la indústria de l'entreteniment que ofereix un servei d'*streaming* que funciona mitjançant subscripció. Les persones usuàries poden veure i descarregar pel·lícules i sèries a través de qualsevol dispositiu connectat a Internet. La companyia, que va ser fundada el 1997 per Reed Hastings i Marc Randolph, compta amb 9.500 persones col·laboradores a nivell mundial.

✓ Tal com s'explica en l'article de Negocios y Emprendimiento [La historia de Netflix, la compañía que revolucionó la industria del entretenimiento](#), **la de Netflix és una història d'èxit:**

- La idea inicial de Hastings i Randolph era replicar l'èxit que Amazon estava tenint amb la venda de llibres digitals, però havien de trobar el producte adequat per fer-ho. Van analitzar més de 100 idees diferents fins a arribar a la conclusió que aquest producte era el DVD. Uns mesos més tard van llançar la plataforma Netflix, pensada per llogar DVDs que es feien arribar als clients per correu.
- Malgrat el seu èxit, no van deixar de pensar en possibles formes de millorar. L'any 1999 van decidir canviar el seu model de negoci per convertir-lo en un servei de subscripció, eliminant el temps límit de devolució i suprimint les multes pel retard.
- L'empresa va anar creixent i amb ella la por que grans companyies com Blockbuster es decidissin també a llogar pel·lícules en DVD, posant en risc l'existència de Netflix. Per això, Hastings i Randolph van intentar negociar una aliança estratègica amb l'empresa líder en el mercat dels videoclubs. Als executius de Blockbuster la idea de Netflix els va semblar poc prometedora, la qual cosa va poder generar certa frustració als dos emprenedors. De totes maneres, no es van donar per vençuts, no van tenir por d'estar equivocats i van seguir treballant en la seva plataforma en línia. Netflix va seguir creixent i anys més tard Blockbuster va intentar entrar en el negoci, però ja era massa tard.
- Netflix es va anticipar a les noves maneres de consumir dels usuaris treballant en una funcionalitat que permetia descarregar les pel·lícules sobre les quals tenien drets des de la mateixa plataforma. Posteriorment, van decidir passar de la plataforma a l'*streaming*. D'aquesta manera, van oferir la possibilitat de veure pel·lícules i sèries a través d'Internet.
- Segons l'article abans esmentat, actualment Netflix compta amb més de 180 milions de subscriptors i arriba a pràcticament tots els països del món.

✓ **Quin és el secret de l'èxit de la companyia?**

- **Han sabut reinventar-se amb l'arribada de noves tecnologies i adaptar-se a les noves formes de consumir** dels/de les usuaris/àries.
- Malgrat el seu continu creixement, **no han deixat de buscar les possibilitats de millora**, arribant a crear fins i tot contingut propi i exclusiu.
- **Han sabut gestionar els errors.** L'estil de treball "sense regles" adoptat per Netflix fomenta la creativitat, l'agilitat i la innovació. El seu objectiu no és prevenir errors. S'explica en el llibre [Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinvención](#), escrit per Reed Hastings i Erin Meyer: "Molts petits errors, encara que a vegades dolorosos, ajuden a l'organització a aprendre ràpidament i són una part fonamental del cicle de la innovació".
 - ❖ **A Netflix els errors són considerats necessaris**, fins al punt que quan l'empresa havia aconseguit un èxit sense precedents pel que fa al nombre de subscripcions, Reed Hastings va manifestar tenir una gran preocupació. Considerava que el seu servei de transmissió tenia massa programes d'èxit i cancel·lava molt poca programació nova, segons es recull en l'article [How Coca-Cola, Netflix, and Amazon learn from failure](#), publicat a la Harvard Business Review. "El nostre índex d'encerts és massa alt en aquest moment. Hem de córrer més riscos. Hauríem de tenir una taxa de cancel·lació més alta", afirmava el fundador de l'exitosa empresa de la indústria de l'entreteniment.

Materials

Bibliografia bàsica

Edmondson, Amy C. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Nova York: Wiley, 2018.

Dweck, Carol. *Mindset. La actitud del éxito*. Màlaga: Editorial Sirio, 2016.

Bofarull, Ivan. *Moonshot Thinking: transforma la innovación disruptiva en una oportunidad*. Barcelona: Arpa Editores, 2020.

Materials en línia

Vídeo TED - Una nova manera de parlar del fracàs en els negocis

Una xerrada TED durant la qual Leticia Gasca, cofundadora de la plataforma [Fuckup Nights](#) i directora executiva del centre de recerca [Failure Institute](#), proposa substituir la idea de "fracassar ràpid" per la de "fracassar conscientment". A més, explica que en alguns països la legislació impacta significativament en la manera de gestionar el fracàs o el posterior tancament d'un determinat negoci.

https://www.ted.com/talks/leticia_gasca_una_nueva_manera_de_hablar_del_fracaso_en_los_negocios

Museu del Fracàs

Museu fundat pel psicòleg organitzacional Samuel West, on es mostren productes i serveis fallits que van ser ideats i creats a diferents parts del món. Els seus objectius són oferir als visitants una experiència d'aprenentatge i fomentar una discussió productiva sobre el fracàs i la necessitat d'assumir riscos.

<https://museumoffailure.com/>

Webinar de l'Escola Europea de Coaching (EEC) i Observatorio de Recursos Humanos: ¿Saps com aprendre del fracàs?

Un webinar impartit per Patxi Rocha del Cura, *coach* PCC a l'Escola Europea de Coaching. Al llarg de la seva exposició busca generar una mirada diferent pel que fa a les creences socials associades al fracàs. S'aborden conceptes com la resiliència, la serendipitat i l'actitud protagonista.

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/sabes-como-aprender-del-fracaso.html>

Unitats de Coneixement relacionades

- *Groupthink* i com evitar-lo (2021): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14883-groupthink-i-com-evitar-lo>
- Desaprendre (2018): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/13702-desaprendre>