

## Prefazione. La scelta giusta

di *Enrico Sassoon*\*

Questo è un libro destinato a sicuro successo. Basterà pubblicizzarlo adeguatamente. Per esempio utilizzando come slogan: «Se siete stupidi non compratelo, non fa per voi». Sarebbe, occorre ammetterlo, un po' un trucco da baraccone: chi infatti ammetterebbe di essere stupido? Ma funzionerebbe, perché, come sottolinea Paolo Iacci durante la sua riflessione sul paradosso dei paradossi, difficilmente l'incompetente capisce di esserlo, figuriamoci lo stupido.

Il titolo di questo libro, *L'età del paradosso*, non gli rende dunque giustizia. È pur vero che si tratta di uno sforzo intellettuale che ruota attorno a un numero assai elevato di paradossi e citazioni che spaziano su oltre tre millenni di pensiero umano, ma in realtà è il libro di un autore che non sopporta la stupidità e vuole celebrare l'intelligenza. Il ricorso a paradossi, aforismi, citazioni sagaci di personaggi storici o di semplici cittadini, da Confucio a Seneca ai giorni nostri, ha in fondo solo questo scopo: avvertire il lettore del rischio esistenziale che la società in cui viviamo sta correndo per l'aumento esponenziale di incompetenza, opportunismo e stupidità, ed esortarlo ad abituarti a fare una cosa rivoluzionaria: la scelta giusta.

Nel sottotitolo si dice infatti «nelle imprese e nella società»: se nel mondo delle imprese e di chi vi lavora le scorriere intellettuali di Iacci trovano il loro habitat naturale (in fondo, decenni di pratica nella gestione delle risorse umane nelle organizzazioni una qualche

---

\* Direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*.

saggezza di ritorno possono persino generarla) è al mondo nel suo insieme che guarda questo libro.

Ma che cos'è un paradosso? Nelle prime pagine del libro ne compare la definizione, e va tenuta presente per tutto il resto della lettura: «Il paradosso è una proposizione formulata in apparente contraddizione con l'esperienza comune o con i principi elementari della logica, ma che all'esame critico si dimostra valida». I lettori sono quindi invitati a un esercizio non facile di interpretazione della realtà attraverso uno strumento che la vuole rivelare per via indiretta, in modo analogo alle dimostrazioni matematiche «per assurdo», che partono dal contrario della verità al solo scopo di dimostrarla.

La verità? Ogni persona dotata di sano buon senso sarà già inorridita: è ben noto che la verità, con o senza iniziale maiuscola, è quanto di più indimostrabile vi sia. È materia, di norma, solo della fede, e nella scienza, con il suo metodo basato su esperienza e ripetitività, non ha cittadinanza. Dunque questo libro ricorre a un processo mentale di approssimazione che usa appunto la logica del paradosso per avvicinarsi all'obiettivo quanto più possibile. Siamo umani, e da un po' ci siamo resi conto che la vera scienza esatta, e forse l'unica, è il senno di poi. Nelle imprese, questa diventa la regola aurea di comportamento, almeno quando l'obiettivo è il successo o, più modestamente, la sopravvivenza.

In tema di scienza, giustamente Iacci ci ricorda che da tempo il mito dello *scientific management* di harvardiana memoria è andato in frantumi. Oggi è più prudente riferirsi alla gestione aziendale come a un'arte, dove emozioni e intuito giocano un ruolo almeno pari alla competenza e all'esperienza. Siamo orfani di certezze: solo lo stupido o l'incompetente ormai ne hanno, perché la loro scarsa e scadente dotazione di conoscenza li rende forti nelle poche verità assolute che si aggirano sperdute nell'etere rarefatto del loro cervello. Ma il manager?

Il manager, che non è sempre un leader, ma che volente o nolente è quasi sempre un decision maker, deve saper coltivare i propri difetti e valorizzarli ben più dei propri meriti. Un paradosso? Forse, ma efficace, in una realtà che in molti ambiti si è ribaltata. Se per esempio fino a ieri si agiva guardando nello specchietto retrovisore, oggi occorre «apprendere dal futuro». Si affronta la richiesta di fare miracoli: realizzare eccellenti risultati di breve termine (il mercato

ti guarda e l'azionista lo pretende) e garantire la crescita sostenibile nel lungo periodo; coniugare tagli dei costi e aumento della qualità; standardizzare i processi e i prodotti e aumentare la customizzazione; realizzare fino all'estremo la personalizzazione di massa; eccellere nel mondo fisico e in quello digitale, usare le tecnologie più sofisticate senza svalutare l'elemento umano, che si tratti di un dipendente o di un cliente. E via discorrendo.

Il manager, che è notoriamente solo al comando, deve saper fare tutto anche quando è vincolato da leggi apparentemente inviolabili, come quella che prevede che si possa salire nella scala professionale solo aumentando il proprio grado di incompetenza. Come se ne esce?

La risposta sta appunto nel paradosso, l'ancora di salvezza che ci permette di guardare alla realtà con una lente deformante che è l'unica a farci vedere chiaro. Ancora una volta, la realtà che ci circonda è probabilistica. Fino a cento o poco più anni fa la fisica di Newton ci permetteva di calcolare spazio, tempo e gravità in modo apparentemente perfetto. Finché non è arrivato un rompiscatole di nome Einstein che, con la relatività, ha svelato che lo spazio e il tempo della nostra umana percezione sono pallidi surrogati di una realtà diversa, spazio-temporale, che non ci è dato conoscere con i nostri limitati sensi. La massa e l'energia, per noi elementi osservabili e ben distinti, sono la stessa cosa, una volta chiamata in causa la velocità della luce. La quale, a sua volta, risente di effetti quantistici che ne sdoppiano la natura in modi sempre più difficili da comprendere. Grazie a Planck, e grazie a Heisenberg, che col suo principio di indeterminazione sembra suggerire che niente al mondo può veramente essere conosciuto e calcolato.

«Ciò che sto tentando di dimostrare», scrive Iacci, «è che ormai il paradosso è diventato un elemento strutturale della vita quotidiana». Perciò va riconosciuto e accettato: è l'unico modo per conviverci.

Prendiamo il fallimento. La cosa veramente fallimentare, dice il nostro autore, è considerare un errore o un fallimento come un insuccesso. Sempre Einstein diceva che chi non ha mai sbagliato non ha mai praticamente fatto nulla nella propria vita. Occorre dunque considerare un fallimento come un'ottima opportunità per apprendere e per migliorare. Ma così non è nella nostra cultura e nelle nostre organizzazioni, implacabili con chi compie un errore perché in-

capaci di riconoscerne il valore cognitivo. L'errore genera esperienza, certo non va accettato se sistematico, ma va sfruttato per compiere successivi passi avanti.

Altro paradosso dei nostri tempi: la formazione delle persone. Viviamo un momento rivoluzionario. La trasformazione tecnologica basata sul digitale investe ogni aspetto della vita e del lavoro. Le innovazioni si susseguono a ritmo esponenziale. Le competenze diventano rapidamente obsolete. L'avvento dell'intelligenza artificiale inizia già a rendere meno necessari moltissime categorie di lavori, anche ai massimi livelli di conoscenza. E questi fenomeni hanno preso avvio in un decennio, quello appena trascorso, nel quale è esplosa la peggior crisi economico-finanziaria della storia, con effetti che tutt'ora durano nei mercati finanziari, vivono nei debiti di aziende e paesi e si esplicano ovunque in termini di incertezza.

In questo mare in tempesta la classe dirigente economica e aziendale deve evitare di affondare. Iacci la battezza «emergenza manageriale», rilevando una verità incontestabile: in un momento come questo, continuiamo a esaltare a parole la centralità dell'elemento umano nella rivoluzione tecnologica, ma accettiamo la depauperizzazione delle competenze, investiamo sempre meno nella formazione (governi miopi) e in formazione (imprese autolesioniste) condannando il nostro sistema imprenditoriale all'irrelevanza. Con un'aggravante, rappresentata dalla pessima abitudine di riempirsi la bocca di espressioni come «guerra dei talenti» mentre alla base le competenze vengono falciate dall'indifferenza o dai tagli del personale per fare il risultato trimestrale.

Si potrebbe andare avanti, ma i lettori avranno già capito. L'autore guarda alla realtà senza paraocchi, con un intento che non si può non condividere: togliere ogni accessorio equino e far aprire gli occhi, perché gli errori più comuni e frequenti nella gestione delle imprese si possano attenuare (certamente, mai annullare) e le organizzazioni possano diventare organismi viventi in continua evoluzione, all'interno dei quali l'apprendimento diventi la norma, le persone vengano realmente valorizzate e i manager posti nelle condizioni di prendere le migliori decisioni.

Va detto che, disegnando il percorso che porta al «nirvana» della consapevolezza manageriale, Iacci non si risparmia (e non ci rispar-

mia) quasi nulla. Anche grazie a una buona, e forse anche giustificata, dose di autostima, propone un abile ed elegante puzzle di ben 25 paradossi che non hanno certamente il difetto di limitarsi a considerazioni spicciole sulla felicità manageriale. Come si diceva all'inizio, questo è in fondo un libro sulla stupidità e i suoi danni, una discreta porzione, perciò arriva a toccare, in modi discreti ma non per questo meno chiari e comprensibili, anche i pregi (pochi) e i difetti (molti) della nostra attuale classe politica: la vacuità dei suoi leader; l'inconsistenza delle sue competenze; l'esaltazione di un finto egualitarismo al ribasso; l'assenza di proposte nella gestione dei macroproblemi del paese; la pernicioso e stolido inclinazione per le teorie del complotto; la mortificante condivisione di credenze di valenza medievale, antiscientifica; la gongolante e irriducibile pulsione a esternare dei suoi leaderini, inaspettatamente proiettati su una scena nazionale e internazionale, del tutto privi della benché minima dotazione di esperienze e conoscenze; l'indecente motteggio cicisbeo che cerca di mimare le capacità di interpretazione e decisione che sarebbero indispensabili per condurre sistemi complessi come regioni e paesi evitando di condurre un popolo ingenuo al disastro.

Iacci è persona onesta e consapevole: senza esitazioni definisce quello attuale il governo dei furbi contro l'acquiescenza dei tanti, illusi che esistano pasti gratis e che ci si possa scrollare di dosso le proprie responsabilità accusando di nefandezze il potere forte di turno, che si tratti dei «governi precedenti», della casta, degli occulti poteri finanziari, delle grandi organizzazioni internazionali e globaliste – in testa la tanto esecrata Unione Europea e il suo orrido strumento di dominazione: l'euro.

Qualche notazione conclusiva tratta dalle pagine di questo libro così stimolante: «Le organizzazioni pubbliche e private sono piene di ignoranti presuntuosi, così come nel resto della vita sociale». Vale nel mondo in generale e vale certo in azienda, dove spesso l'ignorante tracotante fa più carriera dell'esperto «cacadubbi». Questo perché l'imbecille determinato impressiona un capo irresoluto più di un collaboratore riflessivo, dedicato, perfezionista e troppo responsabile. Vale più (lo si dice da tanto, e nulla sembra cambiare) la fedeltà della lealtà, l'ignoranza della conoscenza. Si esibisce, in azienda e nella società, la virtù dell'onestà, come se bastasse non aver

mai fatto nulla nella vita per rivendicarla. Così, dice acutamente il nostro autore, «chi la sventola come bandiera ha sedotto quella parte del paese inetta e rancorosa con l'idea che siamo tutti uguali e che lo studio, l'impegno, il sacrificio nella vita siano in fondo un dato relativo». Ossia l'«uno vale uno» tanto caro alla nuova élite anti-élite e a Orwell nella sua fattoria di animali antropomorfi. Una classe dirigente inconsistente che sciorina sorrisi e bei vestiti assumendosi la responsabilità della vita di altre persone «con la leggerezza che deriva solo dall'incoscienza».

Col che il cerchio si chiude e si torna al principio. Infatti, l'impresa è lo specchio di una società, e non un'isola felice o un'eccezione. E forse, per tirare una riga al fondo della questione, può valer la pena di estrapolare dal paradosso numero 12, detto «paradosso dei comitati», una massima di grande saggezza: «Mai discutere con un idiota, ti trascina al suo livello e poi ti batte con l'esperienza» (Iacci cita Arthur Bloch, che a sua volta riprende Oscar Wilde). O, se può piacere, una perla ancora più preziosa: «La stupidità è la sola cosa che dia un'idea dell'infinito». In fondo questo è un libro su intelligenza e stupidità applicati al governo di imprese e società. Facciamo in modo che a prevalere sia la cosa giusta.