

NON CONTA COSA TI CAPITA MA QUANTO, COME E A COSA TI SEI PREPARATO



SEBASTIANO ZANOLLI

ALTERNATIVE

*Aspira al meglio, preparati al peggio
e tieni sempre pronto un piano B*

CON UNA PREFAZIONE DI **ARRIGO SACCHI**


ROI EDIZIONI

CRESCITA PERSONALE

Sebastiano Zanolli

ALTERNATIVE

Aspira al meglio,
preparati al peggio e
tieni sempre pronto un
piano B



ROI EDIZIONI

Copyright © 2019 ROI Edizioni srl

Via G. Carducci 67, 62100 Macerata

email: info@roiedizioni.it

sito: www.roiedizioni.it

Design copertina: Margherita La
Noce

Foto copertina: Shutterstock/ZDL

Foto autore: SilConti

Edizione digitale: ottobre 2019

ISBN 978-88-85493-87-2

Sommario

Prefazione

PARTE 1

DALLA PAURA ALLA PRUDENZA

Capitolo 1

Fallire è un lusso per pochi

Capitolo 2

Dalla paura alla prudenza

Capitolo 3

Rischi e incertezze

Capitolo 4

La dicotomia del controllo

Capitolo 5

Piani complessi, vite facili

PARTE 1

PIANI, OPZIONI, ALTERNATIVE

Capitolo 6

Avere un piano B(oppure sposare una Kennedy)

Capitolo 7

Il coraggio di seguire i piani

Capitolo 8

La passione non ha sempre ragione

Capitolo 9

Guerriglieri esistenziali e piani B

Capitolo 10

Exit strategy: prima che sia troppo tardi

Capitolo 11

Micro-velocità e macro-pazienza

Capitolo 12

Non essere il piano degli altri

Capitolo 13

Cronostesia

EXTRA

Lettera a chi non se l'aspettava

Come salvare una navicella spaziale

Ognuno per sé e nessuno per tutti?

Conclusioni

Ringraziamenti

Prefazione

di Arrigo Sacchi

Sebastiano Zanolli in questo libro coglie nel segno.

I valori di cui parla e la filosofia che ne emerge sono gli stessi in cui ho sempre creduto e che hanno accompagnato la mia vita lavorativa, perché parte di me stesso.

Ho sempre pensato, come l'autore,

che solo attraverso le idee, il lavoro e la passione (meglio se a volte ossessiva) si potessero raggiungere gli obiettivi prefissati.

Così, scorciatoie, strade facili e colpi di fortuna non hanno mai fatto parte dei miei pensieri: l'avevo già capito da bambino, quando accompagnai mio padre in un viaggio di lavoro in Germania. Gli Italiani, considerati i "furbi" in patria, svolgevano i lavori più umili.

Sapevo e so che ciò che conta sono le idee e il lavoro.

Credevo così fortemente nel mio modo di interpretare il calcio che non ho mai avuto paura di intraprendere una

strada nuova, in controtendenza: avevo una “squadra” che giocava all’attacco, in un Paese abituato ai solisti e barricato in difesa.

La mia idea di gioco l’ho trasmessa ai miei giocatori attraverso lo studio e il lavoro.

Ci allenavamo così tanto che un giorno, chiedendo a Mauro Tassotti se si sarebbe mai immaginato, all’epoca, i riconoscimenti che avremmo in seguito avuto, lui mi rispose: “Non lo sapevo, Mister, ma ci contavo... con tutto quello che abbiamo lavorato.”

È così. Preparavamo meticolosamente ogni partita non lasciando nulla al caso, ci allenavamo per ore, provando e

simulando le diverse situazioni e dinamiche di gioco (gli schemi per me, i piani B per voi). Un giorno Marco van Basten mi disse che in questo modo non si lasciava spazio alla fantasia. Era il contrario, lo avrebbe capito presto.

Con la preparazione, lo studio e la simulazione di tutte le variabili si acquisiscono la sicurezza in ciò che si sta facendo e la prontezza (e fantasia) nel reagire ai cambiamenti.

Anche noi ci allenavamo alle “alternative”.

ARRIGO SACCHI

PARTE 1

DALLA PAURA ALLA PRUDENZA

Capitolo 1

Fallire è un lusso per pochi

“La prima regola è mantenere uno
spirito sereno.

La seconda è guardare le cose in
faccia e conoscerle per quello che
sono.”

MARCO AURELIO[\[1\]](#)

Buzz: “Woody, non l’hai ancora trovato il cappello?”

Woody: “No! Andy fra poco partirà per il campo cowboy, e io non riesco a trovarlo!”

Per chi non lo avesse riconosciuto, si tratta di uno dei dialoghi iniziali di *Toy Story 2 – Buzz e Woody alla riscoss*, uno dei più grandi successi Pixar: un film di animazione capace di incassare nel mondo oltre 497 milioni di dollari al botteghino, cui va aggiunto l’ulteriore fatturato legato al merchandising.[\[2\]](#)

La pellicola si apre con il giocattolo parlante Woody, uno sceriffo di pezza, che si prepara a partire con il piccolo

Andy per le vacanze. Il pupazzo ha perso il suo amato cappello e lo cerca ovunque, ignaro di quello che sta per succedere: giocando, il bambino scuce per errore il braccio destro del giocattolo. Lasciato su uno scaffale della cameretta in mezzo alla polvere e ai giocattoli inutilizzati, Woody pensa tristemente che, ora che ha un braccio quasi strappato, verrà messo da parte per sempre come accaduto al pinguino Wheezy.

Da qui, iniziano una serie di avventure incredibili e amate da bambini e adulti anche oggi, dopo vent'anni dall'uscita del film.

C'è però una storia nella storia che per noi è significativa: questo magnifico

cartone animato ha rischiato di non essere mai proiettato. Tutto inizia nel 1998, un anno prima dell'uscita del film, quando circa centocinquanta persone, dopo mesi di lavoro, sono intente a sistemare gli ultimi dettagli della pellicola. A un tratto però qualcosa va storto: i disegni cominciano a essere sgranati, i cappelli si confondono con le facce, le gambe si perdono, mancano pezzi.

Inizialmente si pensa che le macchine siano andate momentaneamente in tilt, che si sia verificato qualcosa di simile a un normale sovraccarico: il team si scioglie per pranzare e ritrovarsi da lì a poche ore. Al ritorno dalla pausa, la situazione diviene inquietante.

Si scopre che qualcuno ha erroneamente inviato l'ordine "Delete", pensando di compiere le normali procedure di pulizia del disco, e ha cancellato oltre il novanta per cento del film. Subentra il panico, ma in fondo – si pensa – i backup esistono per queste evenienze. I dipendenti iniziano a dormire negli studi della Pixar e, dopo una settimana, finalmente si riesce a ripristinare tutto. Quasi tutto.

Perché, in realtà, si scopre che neanche i backup hanno funzionato a dovere: a quel tempo non venivano monitorati e testati come oggi. Si è recuperato molto materiale, ma è tutto ingarbugliato e servirebbe un lavoro lungo e costoso; inoltre mancano

davvero parecchie scene. Sembra la fine.

Quando tutto però sembra perduto, arriva il colpo di scena. Galyn Susman, il Supervising Technical Director di *Toy Story 2*, è da poco diventato padre e ha iniziato a lavorare da casa per stare vicino al figlio. Questo significa che esiste una postazione da casa con una copia del file completo. Quando Susman lo fa notare, Oren Jacob, Chief Technical Officer della Pixar, corre da lui sperando che nel PC di casa ci sia davvero una copia del film.

A questo punto, la storia si allinea a quella dei cartoni della Pixar che hanno sempre un lieto fine. Il file di Susman era aggiornato a qualche settimana

indietro: questo significò un po' di lavoro extra per recuperare le parti mancanti, ma rappresentò comunque il salvataggio del progetto e probabilmente della Pixar che aveva già annunciato l'uscita del film nelle sale.[3]

La teologia del fallimento

Ho voluto iniziare il libro con questo episodio principalmente per tre motivi. Il primo è ricordarti l'importanza di creare alternative, piani B, backup e opzioni di salvataggio.

Il secondo è osservare che, quando riusciamo a salvarci dal fallimento grazie a un improvviso e incalcolato caso fortuito, come nel caso della Pixar, tendiamo a dimenticare quanto davvero abbiamo rischiato e come sarebbero potute cambiare in peggio le nostre vite e le nostre imprese. Infine, il terzo è dettato da questioni per così dire tecniche: ho incontrato molte difficoltà a trovare online veri e propri casi di “fallimento totale”, ossia narrazioni critiche del fallimento.

Quasi sempre, quando digito la parola “fallimento” sul motore di ricerca, Google mi suggerisce storie di persone che hanno fallito, ma poi ce l’hanno fatta oppure le vicende di coloro che hanno

fallito e – proprio grazie al fallimento – hanno in seguito avuto un’idea migliore di quella iniziale, oppure ancora le biografie di personaggi che si sono rivelati deludenti a scuola o all’università e adesso dominano il mercato. In alternativa, Google mi indica qualcuno che sul proprio completo fallimento sta girando un documentario o scrivendo un libro per invitare gli altri a non mollare mai. C’è quasi sempre un lieto fine e il fallimento ne esce come qualcosa di buono e sano. Il messaggio sembra essere: “Fallire ci fa bene”, “Fallire è sacrosanto”, “Fallire è auspicabile”. Ma questo insegnamento a mio è parere è fuorviante.

Un passo che sento di dover affrontare in un libro che si preoccupa del futuro, di contrastare caso e incertezza, della necessità di creare alternative, è sbarazzarmi innanzitutto di quella che io chiamo – e mi pare ricca e diffusa – “teologia del fallimento”. Oggi usiamo la parola “fallimento” – oltre che nell’accezione legale presente nell’ordinamento giuridico italiano – per indicare ogni evento avverso a un obiettivo che ci siamo posti e, in definitiva, contrario al successo sperato. Ma l’etimologia di questa parola è meno benigna. “Fallire” deriva dal latino *fallĕre* cioè “ingannare”. E chi inganna chi? Certo, ingannano in qualche modo i creditori coloro che, insolventi, li

lasciano con un pugno di mosche in mano. Ma io sono persuaso che fallire implichi in una certa misura anche ingannare noi stessi. Inganniamo noi stessi quando ci illudiamo credendo che tutto andrà bene al di là di ogni ragionevole dubbio, quando fingiamo di non vedere i reali costi dei nostri progetti e, quindi, quando non ci prepariamo con un piano B.

Come siamo arrivati alla teologia del fallimento e quali sono i suoi rischi? La leggenda narrata da Tito Livio vuole che nel 508 a.C., durante l'assedio di Roma da parte degli Etruschi comandati da Lars Porsenna, proprio mentre nella città cominciavano a scarseggiare i viveri, un giovane aristocratico romano, Muzio

Cordo, si proponesse al Senato per uccidere il lucumone di Chiusi. Una volta ottenuta l'autorizzazione, si infiltrò nelle linee nemiche anche grazie al fatto che egli era di origine e lingua etrusca e, armato di un pugnale, raggiunse l'accampamento di Porsenna che stava distribuendo la paga ai soldati. Muzio attese che il suo bersaglio rimanesse solo e quindi lo pugnalò, ma sbagliò persona: aveva infatti assassinato uno scriba. Portato al cospetto di Porsenna, Muzio non esitò a confessare le proprie intenzioni e disse che avrebbe punito la sua mano destra, colpevole di aver sbagliato bersaglio: così, appoggiatala su un braciere, la lasciò ardere. Da quel giorno venne chiamato Muzio Scevola,

cioè Muzio il mancino.

Questa, seppur romanzata e drammatica, è più o meno l'idea con cui sono cresciute intere generazioni: "Chi sbaglia, paga." Come? Non solo assumendosi la responsabilità dei propri sbagli, non solo ritrovandosi spesso con la reputazione rovinata, ma anche affrontando le normali conseguenze dei propri errori. Non dico che una visione così perentoria sia del tutto auspicabile, ma riflettiamo sul tipo di atteggiamento che sta subentrando al suo posto.

L'idea più diffusa mi pare coincidere con una superficiale traduzione dell'americano *Fail fast, succeed faster*, e cioè "Fallisci in fretta, abbi successo più in fretta".

Come sostiene Marc Andreessen, l'imprenditore statunitense coautore del web browser Mosaic e cofondatore di Netscape Communications,[4] molti confondono il “fail fast” con una strategia, invece di considerarlo una tattica. Ecco spiegato come, a mio parere, il concetto di fallimento è stato snaturato: l'obiettivo da raggiungere – e quindi il successo – è stato messo in secondo piano perché fallire oggi viene considerata la chiave della strategia. Quando si passa da una strategia manageriale che mira a rendere produttivi eventuali errori a una filosofia pop che li glorifica, si diffonde un virus potenzialmente pericoloso. Molti, semplificando eccessivamente,

vedono una relazione causa-effetto nel rapporto tra fallimento e riuscita o hanno iniziato a pensare che, ogni qual volta ci sia un fallimento, sia da intendersi come sintomatico di un successo pronto ad arrivare.

Pur non essendo il suo esegeta, non credo che Eric Ries – autore di *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*[5] e ideatore del movimento omonimo, oltre che del celebre slogan “Fail fast, succeed faster” – intendesse questo. Eric Ries[6] è un imprenditore statunitense, la cui storia, neanche a dirlo, inizia con un fallimento. Mentre frequenta l'università

di Yale, fonda Catalyst Recruiting, un forum online che mette in contatto gli studenti con i potenziali datori di lavoro. Ci crede tanto da abbandonare per diverso tempo l'università, raccontare ad amici e parenti come e perché avrebbe rivoluzionato il mondo e proclamare sul giornale studentesco di essere la “*next big thing*”. Poi la società fallisce.

A detta dello stesso Ries, il problema è stato non aver ben compreso chi sarebbero stati i suoi clienti e, dunque, non riuscire a monetizzare la propria idea. Tornato all'università, Ries si laurea e poi si trasferisce nella Silicon Valley dove inizia a lavorare come ingegnere informatico presso There,

Inc., la società sviluppatrice di un gioco virtuale. Nel 2003 torna nuovamente a fare impresa. Stavolta, però, agisce diversamente: memore del fallimento di Catalyst Recruiting, opera da subito secondo un approccio molto più ponderato, quasi diffidente, cercando di fare emergere nel minore tempo possibile tutti i problemi e le criticità del proprio progetto.

La nuova avventura imprenditoriale di Ries si chiama IMVU Inc, un servizio di messaggistica basato su avatar 3D che dà vita a una sorta di realtà alternativa e virtuale. Ries mette dunque online diverse versioni del software, alcune ancora molto grossolane, risistemando il codice anche cinquanta volte al giorno e

misurando le variazioni in termini di numero di download e di gradimento del pubblico. In questo modo, in soli sei mesi e senza grandi fondi economici, riesce a lanciare sul mercato un *minimum viable product* (MVP) e a raccogliere dopo poco tempo un milione di dollari di finanziamento. IMVU è ancora oggi attivo, ha raggiunto nel 2014 i quattro milioni di giocatori e ha un catalogo virtuale (oggetti e accessori acquistabili ed utilizzabili nella realtà virtuale del gioco) di oltre trenta milioni di articoli.

Qualche tempo dopo, Ries si mette in proprio come consulente e, sulla base del sistema utilizzato per il lancio di IMVU Inc, inizia a proporre e teorizzare

un nuovo modo di fare business: la *lean startup*, un approccio basato sull'idea che non si debbano impegnare troppe risorse nella fase iniziale di un progetto, in modo da essere agili di fronte ai feedback del mercato e poter dunque permettersi tutti gli aggiustamenti necessari per arrivare al successo o per minimizzare le perdite o, ancora, per cambiare rotta quando è evidente non possa funzionare.

Si tratta di un concetto che, come suggerisce il termine “lean”, “snello”, non è nuovo e si ispira infatti alla filosofia produttiva chiamata *lean manufacturing* (produzione snella), che a sua volta deve la nascita agli ingegneri industriali del Giappone del secondo

dopoguerra.

L'espressione lean manufacturing è stata coniata dagli studiosi Womack e Jones, autori del libro *La macchina che ha cambiato il mondo*,^[7] in cui per primi hanno analizzato in dettaglio e confrontato le prestazioni del sistema produttivo Toyota con quello dei suoi principali competitor, rivelando le ragioni della netta superiorità della casa automobilistica giapponese. La produzione snella è dunque una generalizzazione e divulgazione in occidente del sistema di produzione Toyota (o Toyota Production System – TPS), che ha superato i limiti della produzione di massa (sviluppata da Henry Ford e Alfred Sloan) applicata

ancora oggi dalla quasi totalità delle aziende occidentali.

Volendo provare a sintetizzare la filosofia *lean* possiamo dire che si tratta di un approccio volto a minimizzare o annullare tutti gli sprechi aziendali. I principi che la guidano, come riportati da diversi siti sulla lean production, sono:

1. Definire il valore dal punto di vista del cliente: che cosa è veramente disposto a pagare il cliente?
2. Identificare il flusso di valore: stabilire l'insieme di azioni che portano a realizzare il prodotto o il servizio.
3. Far fluire tutte le attività: tutto deve

realizzarsi per processi e non per funzioni, senza soste o interruzioni.

4. Impostare le attività secondo la logica “pull” e non “push”, ovvero realizzare un’attività solo quando il processo a valle lo richieda.
5. Perseguire la perfezione tramite continui miglioramenti (fare *kaizen*, termine giapponese composto dalle parole *kai* = cambiamento, miglioramento e *zen* = buono, migliore; tale termine è stato coniato da Masaaki Imai nel 1986 per descrivere la filosofia di business che supportava i successi dell’industria nipponica negli anni Ottanta).

Due concetti suggestivi legati alla nostra trattazione sono dati dall'espressione *genchi-genbutsu* (現地現物).[8]

Quando si verifica un incidente o un fallimento, la prima cosa da fare è andare al *genchi*, il luogo fisico in cui si è verificato, e guardare il *genbutsu*, la cosa reale che è fallita. Si può tradurre come: “Vai sul posto e tocca con mano”, cioè vai alla sorgente del problema per prendere le decisioni corrette e raggiungere gli obiettivi.

La lean startup di Ries prese il via anche da questi insegnamenti, dall'osservare che molti errori e fallimenti derivano da un processo poco scientifico e poco calcolato, molto più

irrazionale e pionieristico che imprenditoriale. *The Lean Startup* è un libro incentrato sul buon senso, sulla prudenza, sul controllo, sulla riduzione degli sprechi e sull'eliminazione dell'incertezza. Le parole più rappresentative di Ries sono probabilmente queste: “Utilizzando l'approccio lean startup, le aziende possono creare ordine invece che caos, avendo a disposizione strumenti per testare la visione in modo continuo.”

Alla luce di questo, ha senso il motto “Fail fast, succeed faster” che potremmo parafrasare così: “Dato che sulla tua strada sicuramente incontrerai ostacoli e problemi, potrebbe essere ragionevole non impegnare da subito troppe risorse e

troppo tempo nel tuo progetto, ma piuttosto ascoltare continuamente il mercato e osservare la realtà per poter modificare di conseguenza la tua idea, il tuo prodotto o il tuo servizio, in modo da raggiungere il successo o in modo da poter cambiare completamente strada o abbandonare il progetto qualora sia chiaro che non possa funzionare, minimizzando le perdite.”

Vista in quest’ottica, mi sembra che quella di Eric Ries sia una posizione molto saggia e mi sembra evidente, come detto, che sia stata travisata o usata in modo strumentale. Serve molta testa per farsi ispirare e realizzare davvero i propri progetti, non ne serve affatto per farsi convincere a gettarsi

senza paracadute.

L'idea del piano B che intacca negativamente quello A è molto diffusa e spiegherò nei capitoli successivi perché non regge alla prova dei fatti. Per ora mi interessa sottolineare che mettere tutto se stesso in un'attività e scordarsi dei pericoli significa mettere da parte la prudenza.

E la prudenza invece serve.

La lezione imprenditoriale nordamericana, mal tradotta e spinta dalla superficiale narrazione di storie di veloce e folgorante successo, come quelle di Mark Zuckerberg e molti altri, si è trasformata in qualcosa di completamente diverso: “Fallire è bene,

soprattutto se fai in fretta, se non fallisci non riesci. Fallire si deve.”

Non possiamo parlare di piano B se non abbiamo le idee chiare su questo punto.

Fallire non va bene.

Fallire fa male, a sé e agli altri.

Se è possibile, non si deve fallire.

Dal 2012 al 2018 in Italia ben 937 persone si sono suicidate per motivi economici e/o di mancanza di lavoro. Ben 381, il 40,7%, erano imprenditori e causa primaria è stata il non poter far fronte ai debiti contratti con fornitori, clienti e dipendenti.

Il Veneto, dove vivo, risulta la regione con più suicidi di imprenditori

in questo periodo, con 118 casi, il 30,8 %^[9]

Ho avuto modo direttamente di affrontare il problema dei suicidi degli imprenditori veneti con le associazioni di categoria, nel tentativo di creare moduli formativi preventivi per moderare il senso di catastrofe che assale chi si trova in difficoltà.

Ho anche l'esperienza di essere amico di uno di coloro che non sono riusciti a fare fronte al fallimento.

E lo ripeto per proseguire con onestà: fallire non è uno scherzo, se sei una persona normale, e non ho mai incontrato un grande imprenditore che abbia digerito con leggerezza gli

insuccessi. Che poi siano riusciti a trasformarlo in un trampolino, è una questione di statura e stoffa personali.

Ma fallire senza fare e farsi del male è un lusso per pochi.

Un lusso per pochi

La storia di Facebook, social network creato – o rubato – in un dormitorio universitario e portato al successo senza tanti business plan crea un miraggio affascinante che però rimane sempre un miraggio, o peggio una allucinazione che a volte diventa collettiva.

La storia di Bill Gates che vendette un software che ancora non aveva[10] è a prima vista esaltante, ma, se la approfondisci, non ti sembra poi più così auspicabile fare lo stesso e nemmeno ti sembra che il successo di Microsoft sia il risultato di un fallimento.

Storie come questa, riprodotte infinite volte sul web e ripetute come nel gioco del telefono senza fili con cancellazioni, generalizzazioni e distorsioni, hanno visto stravolto completamente il loro senso originario.

E così è stato per la già citata lean startup e per il motto “Fail fast, succeed faster”, che sono diventate pseudo-filosofie manageriali seducenti, ma

pericolosissime.

Sono simili al suggerimento di costruire un paracadute mentre state precipitando da un aeroplano, non trovi?

Sono davvero tante le storie con le quali si sta impacchettando e mettendo in vendita una cultura del fallimento che illude e mette in pericolo le persone.

Tornando alla mia ricerca su Google, gli esempi di fallimento più gettonati sono: il giovane Albert Einstein in difficoltà all'Università, Bill Gates che abbandona la carriera di avvocato e l'università di Harvard, Joanne Rowling respinta a Oxford e vittima di svariati rifiuti da parte degli editori. E naturalmente i novemila (che diventano

diecimila o ventimila, a seconda delle diverse versioni) tiri sbagliati dal cestista Michael Jordan e le venticinque bottiglie vendute da Coca-Cola nel primo anno di attività.

Dimenticati nel buco nero della storia manageriale finiscono invece i meno affascinanti fallimenti, come per esempio quello di George Bell, CEO di Excite, che nel 1999 si rifiutò di acquistare Google per appena settecentocinquantamila dollari o come quello dei proprietari della casa discografica Decca Records che nel 1962, in seguito a una giornata di audizioni, si assicurarono le prestazioni dei Brian Poole e dei Tremeloes. Ma rifiutarono i Beatles perché considerati

“fuori moda”.

Esistono due aspetti che contribuiscono, quasi scientificamente, a portare le persone a credere che fallire sia non solo normale, ma necessario per ottenere la vittoria finale.

Il primo aspetto è “l’effetto alone” o *halo effect*.

In un esperimento del 1920, lo psicologo statunitense Edward Lee Thorndike coinvolse due comandanti a cui fu chiesto di valutare i loro soldati in termini di qualità fisiche, pulizia, voce, fisico, condotta ed energia, intelletto, capacità di leadership e qualità personali, tra cui affidabilità, lealtà, responsabilità, altruismo e

cooperazione.

L'esperimento di Thorndike rivelò che la valutazione, positiva o negativa, di una delle qualità di un soldato tendeva a influenzare le opinioni espresse sulle altre qualità.

Questa correlazione è stata definita come "errore alone".

La valutazione degli ufficiali era basata principalmente sulla percezione generale di alcune caratteristiche che poi determinarono i risultati delle altre valutazioni.

Per esempio, questo è il motivo per cui riteniamo che se una persona è molto bella, allora debba essere anche molto pulita. O che, se un personaggio del

cinema è particolarmente attraente, allora è anche molto bravo come amante.

La nostra mente estende il livello di una caratteristica molto evidente, che conosciamo e riconosciamo, come per esempio la bellezza, ad altre caratteristiche sul cui livello non abbiamo informazioni; in questo modo completiamo in modo armonico, anche se immaginario, il quadro.

Questo stesso principio è citato da Phil Rosenzweig, professore ed esperto di strategia aziendale, nel libro *The Halo Effect*.[\[11\]](#)

La tesi di Rosenzweig è che gran parte della teoria manageriale si basi

poco su metodi testati in modo adeguato e molto di più sul successo avuto dai loro promotori e ideatori.

Accettiamo per assunto che un determinato approccio metodologico che ha portato al successo una persona famosa sia valido anche per noi. La narrazione del marketing per vendere libri e seminari fa il resto ed è sufficiente per convincere che il segreto del successo stia solo nel seguire adeguatamente il loro percorso e approccio imprenditoriale.

Su questo, c'è un simpatico meme che gira per esempio sui social e raffigura i garage più famosi della storia, quelli da dove hanno preso vita aziende come Microsoft, Walt Disney, Apple, Harley

Davidson; è accompagnato da una didascalia eloquente: “Se vuoi avere successo, inizia con un garage.”

Un garage è facile da trovare.

Meno facile è trovare il modello di business che funziona.

Ma se distorci e generalizzi, alla fine sembra che basti il garage per vendere più libri e corsi.

Lo stesso Eric Ries, in un'intervista a Wired del 2012,[\[12\]](#) in un certo senso lo ha ammesso onestamente.

Un'altra distorsione cognitiva riguardante l'elogio del fallimento e il malinteso motto “Fail fast, succeed faster” è quella che lo studioso e premio Nobel 2002 per l'Economia Daniel

Kanheman ha definito “euristica della disponibilità”.

Questo fenomeno si verifica quando si tende a stimare la probabilità di un evento sulla base della vividezza e dell’impatto emotivo di un ricordo, piuttosto che sulla sua probabilità oggettiva. Tendiamo, insomma, a dare più peso alle informazioni più recenti e più emozionanti. È facile dunque dimenticare gli insuccessi e tenere a mente solo i successi. Per quanto i fallimenti siano enormemente più numerosi.

Secondo le FAQ[13] dell’ufficio legale di Advocacy della U.S. Small Business Administration, un organismo governativo statunitense, circa l’80%

delle piccole imprese sopravvive al primo anno; la metà delle piccole imprese sopravvive oltre i cinque anni e solo un'azienda su tre raggiunge il traguardo dei dieci anni.

Da un'analisi Cribis aggiornata a giugno 2019, solo in Italia falliscono ogni giorno trentuno aziende.[14] Più di una all'ora.

Di queste, la maggior parte fallisce perché non aveva pensato abbastanza ai meccanismi di profitto e di business.

Secondo una ricerca CB Insights tra le prime venti cause di fallimento troviamo infatti: mancanza di mercato, il team sbagliato, la location sbagliata, mancanza irrisolvibile di cash, nessuna

idea di marketing, poco o zero focus.[15]

Questo fenomeno si dimostra ancora più allarmante e confermato se approfondiamo le storie che vi sono dietro. Sul sito getautopsy.com, che sdogana e sembra elogiare il fallimento, è impressionante leggere tra i motivi per cui le startup falliscono: “Il mercato era troppo piccolo o non esisteva”, “Il prodotto non funzionava”, “Non era una buona idea come pensavamo”.

Fallimenti di questo tipo non dovrebbero venire incensati e romanzati, perché non sono stati determinati da quel tipo di ostacolo al quale si risponde tenendo duro e basta.

Questi sono tuffi di testa nell'acqua bassa, o comunque verso il pericolo, e in questi casi il fallimento è molto probabile. Si tratta di temerarietà esasperata e, soprattutto, più che non avere paura mi pare si suggerisca agli aspiranti imprenditori di allontanarsi anche dalla prudenza. Quella che ti tiene lontano dai precipizi o ti fa preparare bene se sai che dovrai camminare sull'orlo di un burrone.

La teologia del “fallimento felice” mostra molti punti deboli, ma soprattutto non conduce in paradiso.

Le storie delle start-up – nella new economy solitamente aziende di piccole dimensioni – che si lanciano sul mercato sull'onda di un'idea innovativa,

soprattutto nel campo delle nuove tecnologie, sono per molti versi esemplificative di questa cultura. Su Autopsy ne troviamo molte.

Ma anche se il lavoro che fa questo sito è utile, resta il fatto che sul tavolo autoptico c'è un cadavere, e sarebbe stato meglio che non ci fosse. Invece, passa il concetto che morire fa bene.

No. Morire fa bene a chi ti disseziona e, probabilmente, a chi presenzia all'autopsia cercando di capire le cause del decesso per mettersene al riparo. Ma non fa bene a te, se tu sei il cadavere. Sarebbe stato meglio non morire, insomma.

Forse sembra scontato, ma c'è

bisogno di ribadirlo: fallire può essere tollerabile, ma non sarà senza conseguenze.

Se fallire, invece, non è mai considerato negativamente, abbiamo un problema serio. Un problema reale.

Dietro ogni impresa che chiude, che fallisce, vi sono persone che perdono soldi, certezze e dignità. E in un Paese come l'Italia questo è ancora più grave. In un periodo come quello che stiamo vivendo, vi sono due problemi che intrappolano in un circuito senza apparente via di uscita coloro che falliscono:

1. Sembra non esserci alternativa in termini di lavoro.

2. L'unica opportunità appare quella dell'autoimpiego. Autoimpiego e imprenditoria che però sono quasi sempre anche autofinanziate e non sfuggono alla possibilità di un fallimento.

Adottare e applicare acriticamente la cultura imprenditoriale statunitense nel nostro Paese, in cui la permeabilità sociale e la facilità nel cambiare lavoro o iniziare un'attività imprenditoriale non sono esattamente fenomeni comuni e semplici, comporta numerosi pericoli.

Mi piace il monito del professor Luciano Floridi,[\[16\]](#) con il quale ho avuto modo di conversare su questo tema.

Lui, italiano ma operante in un contesto anglosassone, vede bene il pericolo e la contraddizione: “Si può permettere di fallire chi vive in un contesto dove chi paga il tuo fallimento non sei tu. E se la società non ti aiuta, la cultura del fallimento importata dall'estero ti fa fare solo uno schianto da cui non ti riprendi.”

Dunque, bisogna riflettere, aprire gli occhi e dircelo apertamente: se vivi in una società che non ti aiuta o non ti sorride quando fallisci, è meglio non fallire. Fallire fa male, crea danni principali e collaterali. Sangue e lacrime sono prodotti tipici dei fallimenti, non sono l'eccezione, ma la regola.

Ho esperienze familiari dirette di quello che sto affermando e l'esempio che portavo ai miei cari, da giovane formatore inesperto, di persone inarrivabili e imparagonabili come Steve Jobs o di Thomas Alva Edison, servivano solo a farmi mandare a quel paese alla velocità della luce, con colorite espressioni venete che suonerebbero più volgari, ma anche molto divertenti.

Soprattutto coloro che sono sensibili alle tematiche dell'auto-miglioramento e della crescita personale corrono un pericolo: innamorarsi del fallimento o considerarlo come qualcosa che a loro non accadrà mai.

Visto che a quasi tutti piace essere

d'accordo con persone con cui sono in sintonia e visto che quasi tutti tendiamo a farci demoralizzare da coloro che ci fanno sentire scomodi, insicuri e dubbiosi circa i nostri punti di vista, ci adeguiamo entusiasti al pensiero superficiale e pericoloso del “fallimento felice”.

James Atlas, giornalista e scrittore, spiegando il suo travaglio dopo essere stato licenziato, cosa che lo portò a diventare un poeta e romanziere famoso, scrisse che: “Forse non tutti possiamo permetterci il lusso di fallire.”[17]

Già. Non a tutti è concesso di planare con grazia se si spegne il motore del loro aeroplano.

Non a tutti è concesso rigiocare la partita del lavoro o della vita dopo essere incappati in un disastro.

Fallire è un lusso per pochi.

Per la maggior parte delle persone c'è bisogno di alternative.

Bonus track

Scrivendo questo capitolo ho stigmatizzato più volte "il fallimento", in un periodo in cui si organizzano continuamente festival per elogiarlo e si rischia di pensare che fallire sia solo il preludio di un successo abbagliante. Per creare un progetto futuro c'è bisogno a mio avviso di essere più pratici.

Il fallimento è un'eventualità con la quale fare i conti e da contemplare, ma, proprio per questo, va contrastato in ogni modo preventivamente.

Buoni spunti in questo senso vengono dall'approccio agile, una modalità di lavoro utilizzata con successo in tanti e diversi contesti aziendali.

La filosofia agile nasce nei contesti di sviluppo di software, ma ben si adatta a progetti di altra natura, ed è utile per tutte quelle iniziative in cui i passi da compiere e le incognite non sono chiari e/o hanno una naturale predisposizione a mutare nel tempo.

Affrontare questi scenari con gli

approcci tradizionali, fatti di lunghi periodi di analisi e definizione minuziosa di dettagli prima della realizzazione dell'intero progetto in un'unica macro-fase, comporta spesso costi alti e tempi lunghi per ottenere risultati non più allineati alle mutate esigenze, o comunque non più soddisfacenti, e quindi il fallimento.

Parafrasando i principi del "metodo agile", suggerirei di implementare nelle nostre vite i seguenti punti:

1. *Definire i nostri obiettivi e ideare una road map*: ciò che non sappiamo... non lo sappiamo. Evidenziamo quindi la necessità di

approfondire specifici punti del nostro progetto.

2. *Priorizzare tale elenco in merito al valore associato a ognuno degli elementi:* ciò che è ritenuto più di valore è prioritario.
3. *Darci tempi precisi:* prefissare un tempo (breve, nell'ordine di qualche settimana) in cui ci è possibile completare alcuni (in ordine di priorità) degli elementi della lista, in modo da raggiungere un risultato minimo.
4. *Analizzare, aggiornare obiettivi e priorità, rivalutarli alla luce dell'evoluzione del contesto.*
5. *Passare ad altre attività*

precedentemente indicate nel nostro piano (alle quali evidentemente avevamo assegnato priorità minore).

6. *Operare come al passaggio precedente (punto 3) e successivamente come indicato ai punti 4 e 5.*

Agire in questo modo, benché questa sia una trattazione superficiale di un metodo complesso, ci porterà a:

- a. *Uscire dalla "paralisi da analisi", o da quelle situazioni in cui molte e lunghe attività inibiscono la partenza.*
- b. *Lavorare per creare*

continuamente "risultati minimi", cioè avere un impatto anche nel breve termine e argomenti ed elementi per valutare se continuare o fermarsi.

- c. *Evitare dunque di avventurarsi in piani in cui il fallimento si manifesta solo dopo molto tempo, quando il costo è così alto da lasciare un segno indelebile. L'agile, in questo senso, ci porta a "fallire prima" cioè sperimentare la bontà o meno dei nostri piani ed eventualmente abbandonare quelli cattivi prima che si rivelino eccessivamente costosi.*
- d. *Adottare un approccio*

analitico, fatto di una continua valutazione tanto dei nostri risultati quanto dei cambiamenti interni ed esterni che potranno rendere, di volta in volta, piani e risultati più o meno validi.

1 Marco Aurelio, *Colloqui con se stesso*, Demetra, Firenze 2017.

2 Fonte:

<https://www.boxofficemojo.com/movies/?id=toystory2.htm>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

3 La notizia ha avuto all'epoca ampia eco sui media. Qui, un'intervista del 2012 a Oren

Jacob, allora Chief Technical Officer della Pixar, che ricostruisce gli eventi: *How Pixar's Toy Story 2 was deleted twice, once by technology and again for its own good* di Matthew Panzarino su The next web: <https://thenextweb.com/media/2012/05/21/how-pixars-toy-story-2-was-deleted-twice-once-by-technology-and-again-for-its-own-good/> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

4 Fonte: <https://www.inc.com/tess-townsend/marc-andreessen-fail-fast.html> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

5 Eric Ries, *Partire leggeri*, Rizzoli Etas, Milano 2012.

6 La storia di Eric Ries è qui ricostruita grazie a Wikipedia e varie interviste rilasciate negli anni da Ries. Per maggiori informazioni su Ries e sulla Lean Startup si rimanda al sito ufficiale

<http://theleanstartup.com>.

7 James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano 1993.

8 Fonte:

https://en.wikipedia.org/wiki/Genchi_Genbut
su

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

9 I dati sono tratti da un'analisi contestualizzata in particolar modo sul Veneto: <https://ilnuovoterraglio.it/veneto-regione-piu-colpita-dal-fenomeno-dei-suicidi-tra-imprenditori/> (ultima consultazione 20 agosto 2019); maggiori notizie sul fenomeno sono rintracciabili su <https://www.istat.it/it/archivio/suicidi> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

10 Quando Microsoft vendette il primo sistema operativo per IBM, non aveva ancora

alcun programma interno e la trattativa fu portata avanti sulla fiducia (fonte: <https://www.thoughtco.com/putting-microsoft-on-the-map-1991417>, ultima consultazione 20 agosto 2019).

11 Phil Rosenzweig, *The Halo Effect: ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, New York 2014.

12 Fonte:

<https://www.wired.com/2012/01/eric-ries-lean-startup/>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

13 Fonte:

<https://www.sba.gov/category/advocacy-navigation-structure/faqs>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

14 <https://www.cribis.com/news/fallimenti-impres-ancora-in-calo-a-giugno-2019/>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

15 <https://www.startupbusiness.it/fallimento-della-startup-20-autentici-motivi/97784>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

16 Luciano Floridi è un filosofo italiano naturalizzato britannico, professore ordinario di Filosofia ed etica dell'informazione all'Università di Oxford presso l'Oxford Internet Institute, dove dirige il Digital Ethics Lab. Fonte:

<http://www.philosophyofinformation.net>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

17 James Atlas, *My Life in the Middle Ages: A Survivor's Tale*, HarperCollins, New York 2005.

Capitolo 2

Dalla paura alla prudenza

“È possibile che un uomo che ha paura possa essere coraggioso?”

Era la sua voce a parlare, ma lontanissima, flebile.

“Possibile?” Fu la voce di suo padre a rispondergli.

“È quello il solo momento in cui un uomo può essere coraggioso.”

GEORGE R. R. MARTIN[\[1\]](#)

Responsabilità

Il 18 novembre 1978 a Jonestown, in Guyana, 909 persone si misero spontaneamente in fila per bere una bibita alla frutta che conteneva una dose letale di cianuro.

L'ordine, anzi l'invito, era stato dato da Jim Jones, leader della congregazione religiosa chiamata Tempio del Popolo; nella giungla, al confine con il Venezuela, il reverendo originario di Crete, in Indiana, aveva fondato la cittadina in cui i suoi seguaci si erano trasferiti.

Se si escludono disastri naturali e, più tardi, gli attentati dell'11 settembre

2001, mai tanti civili statunitensi erano morti in una sola circostanza. Quello di Jonestown viene considerato il più grande suicidio di massa della storia.

Per i pochi che non conoscessero le vicende, la congregazione Tempio del Popolo era nata sotto ben altri auspici. Era attiva nella difesa della libertà di stampa, nella lotta contro la droga e nella direzione di un istituto per bambini diversamente abili. Nel tempo, aveva ricevuto riconoscimenti pubblici e autorevoli, come quello della moglie del presidente Carter, Rosalynn, talmente colpita dalla bontà di Jones da intrattenere con lui per diverso tempo una regolare corrispondenza epistolare. Verso la metà degli anni Settanta, però,

Jones iniziò a mostrare segni di squilibrio: si credeva la reincarnazione di Cristo e Lenin insieme, diceva di essere in grado di compiere miracoli. Nel mentre cominciavano a diffondersi le prime voci di molestie sessuali e violenze nei confronti di alcuni adepti.

Messo sotto accusa, siglò accordi con il governo della Guyana per ottenere alcuni lotti di terreno e più di mille persone lo seguirono in quella che definiva “terra promessa” e considerava sicura rispetto alle minacce degli avversari della libertà e del particolare comunismo che predicava. Molti dei familiari dei seguaci della setta, insospettiti dalle informazioni che arrivavano da Jonestown, cominciarono

a rivolgersi alle forze dell'ordine per far tornare a casa i propri cari.

Il deputato californiano Leo Ryan si recò in visita alla cittadina, assieme a un gruppo di giornalisti, per verificare cosa accadesse realmente.

Il politico, però, venne assassinato su ordine di Jones, insieme ad altre quattro persone, mentre cercava di ripartire dall'aeroporto con alcuni "disertori" della comunità.

Fu a questo punto che qualcosa si ruppe.

Il paranoico reverendo Jones, convinto che la Chiesa, il governo e la CIA volessero distruggere il suo progetto, ordinò ai fedeli "il supremo

sacrificio per la religione e il comunismo” e per “difendersi dall’imminente invasione delle forze del Male”. [2]

Il resto è cronaca nera.

La triste vicenda di Jonestown rimane comunque una pagina buia dell’umanità, che solleva domande difficili e fondamentali.

Come è possibile che novecentonove persone, famiglie intere, genitori con figli, si siano messi volontariamente in fila per suicidarsi? Cosa li mosse? Perché quasi nessuno pensò con la propria testa a eccezione di nove persone, tra le quali Hyacinth Thrash, una donna di cinquantadue anni che si

nascose sotto un letto? Queste furono le uniche persone su circa mille a preparare e a creare un'alternativa. Perché nessuno degli altri lo fece?

Parto da queste domande perché voglio fin da subito piantare un chiodo che ci sarà utile quando ci arrampicheremo sulla scivolosa parete della motivazione che porta a sviluppare più scelte, anziché rimanere confinati ad averne una sola.

Ciò che pensiamo e ciò in cui decidiamo di credere sono la chiave per determinare il nostro futuro.

Esserne consapevoli fa una grande differenza.

Perché facciamo quello che facciamo?

Con riferimento a questioni meno drammatiche, ma comunque importanti, quando mi trovo per esempio a parlare di motivazione in azienda pongo una domanda: “Perché alcune persone sono in grado di correre sfidanti e massacranti ultramaratone e altre faticano ad alzarsi dal divano per prendersi da bere mentre guardano una serie TV?”.

E ancora: “E perché le stesse persone che corrono una ultramaratona nel weekend, in ufficio sono svogliate e rispondono alla tua richiesta di aiuto

con: ‘No, se la vuoi, te la vai a prendere tu la risma di carta per la stampante?’”

Anche se l’analogia tra chi assume del veleno spontaneamente e chi esprime o non esprime il proprio potenziale in azienda può sembrare azzardata, in entrambi i casi la risposta affonda le sue radici nel campo della motivazione individuale.

Nel caso di Jonestown si tratta di una motivazione stimolata dalla manipolazione di un individuo, di un tipo di influenza sociale finalizzata a modificare la percezione o il comportamento del prossimo usando schemi e metodi subdoli e ingannevoli per soddisfare gli interessi del capo.

In altri casi, l'influenza sociale diventa solo persuasione che, contrariamente alla manipolazione, ha una connotazione neutra o addirittura positiva se porta il soggetto a stare meglio, soprattutto quando è priva di elementi coercitivi e lascia libera la persona in questione di accettare o rifiutare gli schemi proposti.

In tutti e due i casi, però, parliamo di leve esogene, cioè stimoli che arrivano da fuori, dall'esterno. In questi casi la leva è l'approvazione di un leader, che concede sorrisi, ricompense e gratificazioni psicologiche o materiali.

Questa, che si definisce *motivazione estrinsec*, può essere figlia della manipolazione o della persuasione e,

pur essendo efficace, ha dei limiti, presenta zone oscure e non basta a spiegare certi comportamenti al limite della ragione o addirittura oltre.

Come ha scritto di recente in *Opus*[3] il mio caro amico Pietro Trabucchi, psicologo ed esperto di motivazione, la motivazione estrinseca funziona sino a quando certi incentivi e vincoli vengono ritenuti efficaci.

Un giorno, un imprenditore che aveva fondato la sua azienda nel 1963 mi rivelò che sentiva che il suo stile di leadership basato sulla convivialità e sull'appartenenza, sul sentirsi in azienda come se fosse una famiglia, fosse ormai passato di moda. Non riusciva più a fare breccia nella mentalità diversa dei nuovi

dipendenti che avevano altri valori.

“Da quando mi sono comprato la Maserati, mi sembra che la situazione sia peggiorata” mi disse.

In effetti, molti suoi nuovi dipendenti durante le sessioni formative non nascondevano una certa forma di insofferenza per il messaggio “Siamo tutti una famiglia”, alla luce delle modalità di ripartizione degli utili. Una cosa che nessuno dei vecchi dipendenti, convinti del valore del fondatore, avrebbe mai sostenuto.

Sul tema della motivazione estrinseca c'è un'abbondante letteratura scientifica corredata da analisi ben costruite.

Un caso di studio interessante è

quello legato ai ritardi con cui i genitori sono soliti andare a prendere i propri figli all'asilo.[4] Per cercare di arginare il problema e al contempo analizzare l'effetto degli incentivi sugli individui, venne organizzato uno studio su dieci asili a Haifa, in Israele. Per le prime quattro settimane, gli economisti tennero traccia del numero di genitori che arrivavano in ritardo. Nella quinta settimana fu annunciata l'introduzione di una multa di tre dollari per chiunque fosse arrivato con più di dieci minuti di ritardo. La tassa sarebbe stata aggiunta alla fattura mensile dei genitori, che era approssimativamente di 380 dollari. L'idea classica della motivazione suggeriva che introducendo un incentivo

finanziario, in questo caso negativo, le persone avrebbero scelto di essere puntuali.

Per lo stesso principio, per esempio, si può pensare che per vendere un prodotto sia sufficiente scontarlo o che per assumere lavoratori migliori basti pagarli di più.

Successe invece, dopo l'introduzione delle multe, che il numero di ritardi da parte dei genitori non fece che aumentare, arrivando al doppio degli episodi osservati nelle prime settimane. Quel che accadde fu che le persone si sentirono libere di andare a prendere in ritardo i figli a fronte di una somma tutto sommato modesta. Un buon affare per compensare la vergogna di arrivare

in ritardo.

L'economista Steven D. Levitt, autore del bestseller *Freakonomics*,^[5] ripercorrendo e analizzando l'esperimento, conclude: “Gli economisti credono che il mondo non abbia ancora inventato un problema che non possa essere risolto con il giusto schema di incentivi. Solo che funziona raramente.”

Ma soprattutto, quel che si perde di vista quando si tende a spiegare tutto con la motivazione estrinseca è la responsabilità individuale.

Perché mille persone seguirono Jones nella foresta e milioni di altri individui rimasero nelle proprie case?

Perché alcune persone raggiungono obiettivi straordinari in poco tempo e altre si trascinano da un punto all'altro della propria esistenza senza mai concludere nulla?

Perché alcune persone reagiscono, sopportano o addirittura escono più forti di prima da tragedie e calamità e altre invece rimangono schiacciate da banali e comuni problemi quotidiani?

La motivazione estrinseca è debole, frammentaria, parziale e non spiega tutti i casi.

Nella mia esperienza manageriale e in quella di molti colleghi dirigenti con cui ho condiviso le mie riflessioni, ho davvero visto funzionare molto poco i

sistemi premianti e solo quando fossero grandi premi per attività molto precise e specifiche. Nel resto dei casi, o non funzionavano o addirittura erano controproducenti e creavano costi extra da mancata collaborazione o addirittura demotivazione.

La motivazione estrinseca è spesso caratterizzata dalla mancanza di una storia credibile alla base oppure, quando c'è, è inverosimile o inaccettabile.

Insomma, non ha la forza per passare dal fuori al dentro.

Esiste invece una motivazione diversa, forte e imbattibile ed è tutta interna.

Storie diverse, vite diverse

Una storia celebre, che ritengo significativa in questo senso, è quella di James Stockdale.[\[6\]](#)

Stockdale, un ammiraglio della Marina degli Stati Uniti, era un pilota quando nel 1965 il suo aereo fu abbattuto in Vietnam. Durante la sua prigionia di oltre sette anni, trascorse più di quattro anni in isolamento e fu ripetutamente torturato, ma si impegnò ogni giorno affinché i nemici non si servissero di lui. Si fece un taglio sul

cranio con un rasoio per sfigurarsi e rendere impossibile l'uso della sua immagine a scopi propagandistici. Quando questo espediente non funzionò, si assestò un violento colpo al volto per farlo gonfiare. Si mise anche alla guida dei prigionieri statunitensi del lager e coordinò la loro resistenza.

Alla fine, Stockdale fu liberato e ritornò negli Stati Uniti in pessime condizioni fisiche. Alla richiesta di spiegare come avesse fatto a resistere in quelle condizioni e alla domanda su chi dei suoi compagni d'armi non avesse invece resistito, rispose: "Ah, questa è facile: gli ottimisti. Quelli che dicevano: 'Per Natale saremo tutti fuori da qui'. E poi il Natale arrivava e se ne andava. E

allora dicevano: ‘Saremo fuori per Pasqua’. E anche la Pasqua veniva e poi passava. E poi morivano di crepacuore. Non bisogna mai confondere la convinzione che alla fine ce la farai, quella non puoi mai permetterti di perderla, con la disciplina necessaria ad affrontare i fatti più duri della situazione in cui ti trovi, quali che essi siano.”[7]

La strage di Jonestown e la resistenza di Stockdale sono due esempi che ci mostrano a cosa possa portare raccontare e raccontarsi storie.

La prima è una storia in gran parte accettata dagli ascoltatori in modo acritico, la seconda forse meno, ma si tratta pur sempre di storie credibili o persuasive.

Quindi più che elogiare il talento di alcuni individui e le disastrose predisposizioni di altri, è più sensato parlare di storie. Le storie che ci raccontano e ci raccontiamo hanno il potere di plasmare il nostro mondo e le nostre azioni.

Il mio certamente ne è stato plasmato e ne ho le prove.

Mia madre mi lesse e mi fece leggere senza tregua *Cuore* di Edmondo De Amicis durante tutta la mia infanzia.

Il libro, edito nel 1886, ha la forma di un diario fittizio di uno scolaro di terza elementare, Enrico Bottini, che racconta il proprio anno scolastico dal 17 ottobre 1881 al 10 luglio 1882.

De Amicis lo riempì di spunti morali, sia patriottici sia famigliari: attraverso toccanti racconti come “Sangue romagnolo”, “La piccola vedetta lombarda”, “Dagli Appennini alle Ande” o “Il tamburino sardo” l’autore celebrava l’amore per il proprio Paese, il rispetto per le autorità e per i genitori, lo spirito di sacrificio, l’eroismo, la carità, la pietà, l’obbedienza e la sopportazione delle disgrazie.

Insomma, tutte le virtù civiche che ci si aspettava da un cittadino del Regno d’Italia al tempo.

Devo dirvi la verità.

Ho deciso allora di credere alla storia di De Amicis e di mia madre, una

storia decisamente fuori contesto storico.

Ero l'unico bambino alle elementari ad avere un senso patriottico così spiccato da scrivere temi sulla battaglia del Piave, su quella del monte Grappa, sul 4 novembre, sull'importanza del sacrificio per il bene comune e sull'educazione civica.

Le conseguenze? Credo che – nonostante gli sfottò di qualche bullo – i risultati per me siano stati positivi in termini di adattamento alle fatiche, di nutrire sempre la speranza che tutto si risolverà per il meglio anche se a prima vista le cose sembrano difficili, e così via. Insomma, la lezione di De Amicis è passata.

Certo, ho dovuto modificarla con il passare del tempo e delle circostanze, ma il nocciolo ottimista rimane.

Non è rilevante il fatto che la storia sia vera o falsa (come si fa a giudicare vera o falsa una storia creata da un ex militare del Regno d'Italia nel 1866?); l'importante è quanto utile o meno sia stata rispetto alla mia capacità di raggiungere mete e creare resilienza e alternative.

Come ha osservato lo storico Yuval Noah Harari,[8] gli esseri umani preferiscono pensare in termini di storie piuttosto che di fatti, numeri o equazioni, e più semplice è la storia, tanto meglio è. Ogni persona, gruppo e nazione ha i propri racconti e miti.

Comunismo e liberalismo, illuminismo e fatalismo, umanesimo, fato, fortuna e destino, le religioni, sono tutte narrazioni che una volta abbracciate, tanto più se in maniera rigida, ci portano, non solo a credere in qualcosa, ma anche ad agire seguendo qualcosa.

Successe nel caso di Jonestown, succede in molte delle trentacinquemila decisioni al giorno che siamo chiamati a prendere.[9] E succede anche quando, per spiegare un comportamento nostro o altrui, tendiamo a farlo con la semplificatoria frase: “Sai, sono fatto così.”

Anche questa è una storia.

Deresponsabilizzante, ma pur sempre una storia.

Prendendo atto di questa osservazione, riconquistiamo la responsabilità individuale e ci teniamo anche alla larga dalle generalizzazioni.

Prendendo atto di come le storie siano la nostra vita e di come sia fondamentale l'abilità di sceglierle o crearle, facciamo un passo verso una motivazione intrinseca forte, solida, totale e positiv.

Le idee che abbiamo in testa e che ci raccontiamo circa la realtà cambiano le nostre azioni in modo radicale.

Gli esempi arrivano da ogni dove.

Gli studiosi sociali Philip Zimbardo e

John Boyd, autori del libro *Il paradosso del tempo*,[10] hanno ragionato in modo analogo per analizzare e spiegare l'inclinazione al terrorismo di certi gruppi di persone. Più che motivi economici o religiosi, indicano come si tratti piuttosto della prospettiva temporale di certi individui.

La maggior parte dei terroristi, questa la conclusione, ha un punteggio basso nella prospettiva attuale edonistica (quindi nel godere dei piaceri oggi), ma ha un punteggio elevato nella futura prospettiva trascendentale (quindi nel godere poi del paradiso promesso),[11] il che significa che per loro la vita dopo la morte è molto più allettante del presente.

Questa riflessione ha implicazioni interessanti per chi combatte il terrorismo, e può essere anche un valido spunto per forgiare la nostra motivazione personale e la capacità di gestire e reagire agli eventi negativi.

Un esempio virtuoso si può riscontrare nel comportamento di molti immigrati di successo. Oltre il 27% degli imprenditori statunitensi sono immigrati, nonostante siano solo il 13,5% della popolazione. Il 43% delle aziende incluse nell'elenco Fortune 500 del 2017 è stato fondato o co-fondato da un immigrato o da un figlio o una figlia di un immigrato.[\[12\]](#)

La lista è lunga e ricca di nomi celebri: Estée Lauder, figlia di

immigrati ungheresi; Henry Ford, figlio di immigrati irlandesi; Elon Musk, immigrato sudafricano; Walt Disney, figlio di immigrati canadesi; Steve Jobs, figlio di immigrati siriani; Sergey Brin, cofondatore di Google, di origine russa; Jeff Bezos, figlio di immigrati cubani; Richard e Maurice McDonald e Ray Crock, i fondatori di McDonald, immigrati irlandesi.

Sacrificio ora, ricompensa poi. Questa la storia in cui hanno creduto e che ha funzionato.

Perché così tante persone, che partono da situazioni oggettivamente difficili e svantaggiate, ottengono successo?

Un'idea è che “Le esperienze

interculturali possano aumentare le capacità degli individui di identificare idee imprenditoriali promettenti.”[13] Ma c'è sicuramente dell'altro ed è legato proprio alle storie che queste persone si raccontano, basate sulla loro esperienza e sulle loro aspettative.

Le loro storie hanno questi fondamenti:

1. Una prospettiva temporale caratterizzata da basso edonismo – e quindi tanti sacrifici nel breve periodo e nel presente – e dalla la ricerca di rivincita e di affermazione.
2. Un passato fatto di rinunce ed eventi a volte traumatici.

3. Basse aspettative: chi emigra in un Paese straniero è per certi versi un pessimista travestito da ottimista; cerca una situazione migliore in generale, ma si aspetta il peggio da tutti gli avvenimenti. Si guarda attorno con sospetto e con diffidenza perché tutto è nuovo e sconosciuto.

Ci si aspetta insomma, come osservò anche Brenè Brown in un celebre TED, “una situazione in cui ti prenderanno tutti a calci in culo”[14] e questa storia nutre azioni che si riveleranno poi vincenti e utili.

Raccontarsi storie nuove

Per ottenere ciò che non abbiamo mai ottenuto, come ricordano molte vignette che le persone condividono sui social, serve fare quello che non abbiamo mai fatto. Ma serve soprattutto dotarsi di storie nuove.

Alcune storie semplificate “alla Tumblr” hanno bisogno di essere revisionate, se non vogliamo pagare prezzi troppo alti. Sto parlando di storie come quella del “qui e ora”, che incita a disinteressarsi del futuro e non affronta la complessità e l’incertezza, o come quella del “fallimento felice” propinata a iosa nei congressi sulle start-up per non ammettere che bisogna investire

tempo e fatica nella pianificazione o che alcune idee sono semplicemente sbagliate.

Servono storie nuove per spodestare quelle vecchie che non funzionano più.

Se pensiamo alle nostre vite come imprese e società da innovare, è quindi utile fare nostro il concetto di “tecnologia delle idee”, proposto dallo psicologo americano Barry Schwartz, oggetto anche di un celebre TED.[\[15\]](#)

Se pensi che la tua povertà sia il volere di Dio, allora preghi. Se pensi che la tua povertà sia il risultato della tua inadeguatezza, ti ritiri nella disperazione. E se pensi che la povertà sia frutto dell’oppressione e del dominio altrui, allora fai una rivolta.

Che la tua risposta alla povertà sia la rassegnazione o la rivoluzione, dipende da come concepisci l'origine della tua povertà. Questo è il ruolo che le idee hanno nel modellare la nostra risposta alle istanze della vita. E c'è un aspetto speciale, nella tecnologia dell'idea, che la rende diversa dalla tecnologia degli oggetti. Nel caso degli oggetti, se la tecnologia non funziona, scompare e basta. Le idee sbagliate o fuori tempo riguardanti gli esseri umani non se ne vanno facilmente se la gente crede che siano vere. Perché se la gente crede che siano vere, queste idee creano modi di vivere e istituzioni che corrispondono a quelle false idee.

Se proviamo a cercare le idee che sono alla base di sfruttamento, inazione e fallimento, troveremo idee potenti.

Palesamente false e irrealistiche, ma che non per questo vengono spazzate via.

Qualunque cosa si voglia far accadere bisogna partire da qui, dall'essere consapevoli che dietro ai comportamenti individuali, anche e soprattutto in campo economico, ci sono storie e idee che alcuni accettano e altri creano.

L'idea è quella di accettare e creare idee e storie nuove o originali più potenti, utili e adeguate ai tempi. Storie nuove riguardo il caso, l'incertezza, la preparazione e la fatica.

Parafrasando il filosofo Nassim Taleb,[16] l'idea di questo libro è trasformare la paura in prudenza, il dolore in informazione, gli errori in

nuovi inizi, il desiderio in iniziativa, l'incertezza in opportunità.

Non esiste nessuno a parte te che si prenderà cura del tuo futuro e tu hai tutte le capacità per ignorare questo fatto e procurarti un futuro sereno.

Bonus track

Molti progetti falliscono non per mancanza di risorse o capacità, ma perché sono proprio sbagliati sin dalla nascita, sono piani elaborati per fallire.

Nel project management esistono due figure specifiche, lo sponsor e il project manager (PM). Questi approcciano i progetti con due prospettive diverse, una

strategica e l'altra gestionale. Allo sponsor sta scegliere (e calibrare) il progetto, al PM sta condurlo a compimento. I britannici usano un chiasmo eloquente: "*The sponsor do the right project, the PM do the project right*" (lo sponsor determina il progetto giusto, il PM la giusta esecuzione).

Il modo più semplice ed efficace per scegliere il progetto giusto è quello di verificare se è giustificato non solo dal punto di vista tecnico, o economico-finanziario, ma da tutti quelli ritenuti importanti (prestigio, sostenibilità, reputazione), tenendo conto anche degli esiti non desiderati.

Esiste un modello molto semplice

ed efficace chiamato: *Output, outcome, benefit*. È un trittico difficile da interpretare per chi non ha dimestichezza con l'inglese, il significato dei tre termini è infatti diverso e vi è una relazione di causa-effetto fra loro.

L'output di un progetto è uno qualsiasi dei prodotti specialistici del progetto (sia materiali che immateriali).

L'outcome è il risultato del cambiamento derivante dall'utilizzo dei risultati del progetto.

Il benefit è il vantaggio, è il miglioramento misurabile derivante da un risultato che viene percepito come un beneficio da uno o più stakeholder

Per esempio:

- L'output è un nuovo sistema di vendita.
- L'outcome è l'elaborazione più rapida e precisa degli ordini dei clienti.
- I benefit sono la riduzione annuale dei costi del 10%, l'aumento del volume degli ordini di vendita del 15% e l'incremento del fatturato del 10%.

Lo sponsor definisce il benefit (di cui è azienalmente responsabile), il PM coordina la realizzazione dell'output (di cui è responsabile) in grado di produrre un outcome qualitativamente e

quantitativamente allineato al benefit.

Ai fini di questa trattazione, mi attengo alla definizione del benefit e di conseguenza dell'output (cioè del *deliverable*, che indica ciò che si deve fare nel progetto, per completarlo).

Molto utile è una sorta di "gap analysis" ovvero una valutazione per trovare il divario tra ciò che si produce rispetto a ciò che si desidera ottenere.

Si conduce fra due scenari, l'*as is* e il *to be*.

Il *to be* è corrispondente all'obiettivo, al benefit. È l'ossessione di molti, ma spesso viene mal definito (qualitativamente e

quantitativamente), perché non ha un punto di partenza, o meglio, non ha un termine di paragone.

L'*as is* è la condizione o situazione esistente, attuale, che va sviscerata nei dettagli, per meglio definire il *to be*. Nel determinare l'*as is*, non si deve descrivere nulla di quello che si deve/vuole fare, ma proprio il "problema" esistente (non la soluzione che vogliamo realizzare).

Se immaginiamo i due scenari come due fotografie, è l'analisi delle differenze fra le foto (gap analysis) che ci mette in condizione di definire il da farsi.

Figurativamente, più megapixel

hanno le foto, più sono definite insomma, meglio si riesce a decidere il da farsi.

Spesso nei progetti si ha già in mente quello che si deve, o meglio si vuole, fare per raggiungere l'obiettivo (magari anche ben chiaro), ma analizzando bene l'*as is*, le cose cambiano. Cambia il da farsi (deliverable), ma spesso si ritira (o riorienta) anche l'obiettivo (benefit).

Nei progetti questa analisi è strutturata in un documento iniziale (chiamato *project charter*, in cui si trovano anche altre informazioni salienti, budget, scadenze), documento che i due attori, sponsor e PM, usano per convergere su dati, informazioni,

assunti e decisioni, perché ognuno prenda la sua responsabilità e sia consapevole di quella dell'altro.

Nei progetti personali, non esiste la dicotomia sponsor e PM: normalmente coincidono e il rischio è che non ci sia rigore nel definire lo scenario di partenza, quello finale e, di conseguenza, che non ci sia coerenza nello stabilire ciò che si deve fare.

È quindi importante indossare i due cappelli, quello di sponsor e quello di PM, alternativamente, con attenzione e rigore per ottenere il meglio nella "spremitura" dei nostri sogni.

1 George R.R. Martin, *Il trono di spade – I*, Mondadori, Milano 2019 (traduzione Sergio Altieri).

2 La triste vicenda di Jonestown trova ampia traccia nei libri di storia e in varie ricostruzioni presenti on line. Per un racconto esaustivo consiglio questo articolo apparso su *The Guardian*:

<https://www.theguardian.com/world/2018/nov/17/an-apocalyptic-cult-900-dead-remembering-the-jonestown-massacre-40-years-on> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

3 Pietro Trabucchi, *Opus. Per raggiungere uno scopo la nostra risorsa più grande è l'automotivazione*, Corbaccio, Milano 2018.

4 L'esperimento è raccontato anche da Steven D. Levitt in *Freakonomics*, Sperling & Kupfer, Milano 2010. A questo link la

ricerca originale *A fine is a price*, a cura di Uri Gneezy e Aldo Rustichini:

<https://rady.ucsd.edu/faculty/directory/gneezy/pub/docs/fine.pdf> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

5 *Ibid.*

6

<https://www.britannica.com/biography/James-Stockdale>

(ultima consultazione 20 agosto 2019).

7 Il virgolettato è tratto da una discussione tra Stockdale e Jim Collins, autore ed esperto di business, inserita nel suo famoso bestseller *O meglio o niente*, Mondadori, Milano 2007. Nel libro Collins utilizza l'esempio di Stockdale e conia l'omonimo "paradosso di Stockdale" che si riferisce all'equilibrio tra realismo e ottimismo.

8 Yuval B. Harari, 21 lezioni per il XXI

secolo, Bompiani, Milano 2018.

9 Fonte:

https://www.corriere.it/liberitutti/18_settembre_13/ogni-giorno-prendiamo-35-mila-decisioni-come-non-sbagliare-2d2f5f6e-b766-11e8-a220-c88af74e63aa.shtml
(ultima consultazione 20 agosto 2019).

10 Philip Zimbardo e John Boyd, *Il paradosso del tempo*, Mondadori, Milano 2009.

11
<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2001/11/01/il-paradiso-dei-kamikaze.html> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

12
<https://www.panorama.it/economia/aziende/immigrati-fanno-ricca-america/> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

13 Sull'impatto della multiculturalità sul business c'è un'interessante ricerca pubblicata su *Journal of Business Venturing* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300052> (ultima consultazione 20 agosto 2019); una sintesi e una riflessione si possono invece trovare in questo articolo apparso su *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2016/10/why-are-immigrants-more-entrepreneurial> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

14 Fonte:

https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=it (ultima consultazione 20 agosto 2019).

15 Fonte:

https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_way_we_think_about_work.; Dato il successo del TED talk, Barry Schwartz ha

pubblicato un notevole libro sullo stesso argomento: *Why We Work*, Simon & Schuster, New York 2015.

16 La frase alla quale ci si riferisce è la definizione data da Nassim Taleb a proposito degli stoici: “Vedo il moderno saggio stoico come una persona che trasforma la paura in prudenza, il dolore in informazione, gli errori in nuovi inizi e il desiderio in iniziativa.” (fonte: <https://www.sebastianozanolli.com/lezione-da-nassim-taleb-rischi-catastrofi-e-cigni-neri/>, ultima consultazione 20 agosto 2019).

Capitolo 3

Rischi e incertezze

“Nella vita ci sono rischi che non possiamo permetterci di correre e ci sono rischi che non possiamo permetterci di non correre.”

PETER F. DRUCKER[\[1\]](#)

Tutti hanno un piano,

sino a quando non prendono un pugno in faccia

Lunedì 27 giugno 1988 andò in scena l'incontro di boxe del secolo, quello che, si raccontava, avrebbe deciso una volta per tutte chi fosse il più forte tra Mike Tyson e Michael Spinks.

Entrambi erano pugili affermati, temibili e imbattuti e l'esito dell'incontro non era affatto scontato come oggi si potrebbe pensare, conoscendo tutti Tyson e avendo magari sentito poco parlare di Spinks. C'era chiaramente chi diceva che Tyson avrebbe avuto vita facile e gli sarebbero

bastati pochi round, ma, d'altra parte, persino una leggenda come Muhammad Ali affermava che Spinks avrebbe vinto, dato che “era veloce e avrebbe potuto tenere a distanza Tyson, colpirlo e schivare i suoi colpi”.[\[2\]](#)

Quella sera, nella Convention Hall di Atlantic City, nel New Jersey, c'erano ad assistere migliaia di persone. Celebrità come Jack Nicholson, Sylvester Stallone, Sean Penn, Madonna, Warren Beatty, Oprah Winfrey, Jesse Jackson e Chuck Norris erano tutte presenti; per assicurarsi un biglietto in prima fila si doveva sborsare la cifra record di 1500 dollari.

Tuttavia, novantuno secondi dopo il primo “gong” Michael Spinks prese un

pugno talmente forte da finire al tappeto e terminare lì l'incontro. Magari fu quello il momento in cui Tyson pensò la frase che poi divulgò al mondo: "Tutti hanno un piano, sino a quando non prendono un pugno in faccia."

L'incontro Tyson – Spinks e questa frase sono un inizio adeguato per scrivere di piani B.

Viviamo nella società più tecnologica della storia, abbiamo droni che consegnano la spesa, strumenti che stimano con buona precisione la durata della vita delle persone, robot che eseguono interventi chirurgici perché più precisi della mano di un dottore in carne e ossa.

Abbiamo una enorme mole di informazioni, ma non bastano. La frase di Tyson vale ancora, i piani valgono sino a quando non becchi un pugno in faccia che li cambia.

Un giorno, un dirigente lasciato a casa il venerdì pomeriggio, secondo il più classico cliché americano che consiglia di licenziare i dipendenti prima del weekend così che abbiano il tempo di metabolizzare il dramma ed evitare colpi di testa, mi disse: “Avevo confuso per una vita i colleghi con i miei fratelli, i capi con i miei genitori, l’azienda con la mia famiglia e ora mi sono accorto in dieci minuti che sbagliavo.”

Nella boxe, questo sarebbe un montante sul mento. Ma da dove arriva

questo pugno? Come possiamo schivarlo o fermarlo? C'è rimedio? Se lo incassiamo, possiamo limitare il danno e trovare la forza per rialzarci?

Portiamo l'analogia nella nostra vita professionale, dove si trova la chiave del benessere materiale nostro e dei nostri cari.

È alle persone normali, a chi fa un lavoro normale e vive giornate piene di problemi e intoppi normali, che dovrebbero interessare di più queste domande e soprattutto le risposte. Le persone normali di solito pensano a pugni inaspettati meno di chi vive costantemente nel caos. Molto meno e troppo poco.

In questo capitolo ti suggerisco innanzitutto cinque concetti dei quali impadronirti, cinque storie che costituiranno l'ossatura per una nuova struttura di resilienza personale. Saranno le fondamenta sulle quali costruire l'edificio antisismico nel quale potrà trovare alloggio la nostra esistenza.

Eccole:

1. Accettare una volta per tutte l'incertezza nelle nostre vite.
2. Comprendere cosa sia davvero l'incertezza e distinguere invece le situazioni rischiose, i rischi.
3. Comprendere come l'incertezza sia anche il frutto di sentimenti come la paura e della pigrizia, e sia quindi

in parte inventata.

4. Diventare consapevoli delle zavorre e delle trappole mentali che accompagnano i rischi e l'incertezza.
5. Prepararsi per creare un approccio che sistematicamente limiti l'incertezza o almeno ne riduca le conseguenze.

Accettare l'incertezza

Non è lo scopo di questo libro parlare di evoluzione della specie, ma se riavvolgessimo la storia dell'uomo di fronte al caso, ai rischi, all'incertezza, torneremmo sempre al medesimo punto.

Il destino e la sua sempre discussa ineluttabilità.

Dall'uomo che sacrifica animali e suoi simili per ingraziarsi gli dei, cercando quindi di modificare lo stato delle cose, a chi accetta il proprio destino in virtù di un senso che ipotizza esserci, anche se non lo comprende razionalmente.

La storia della nostra specie è caratterizzata dal dilemma di fronte a ciò che non è giudicabile, valutabile, determinabile, pesabile.

L'incerto, insomma.

L'Illuminismo, il Positivismo, il Determinismo hanno cercato di confutare l'idea di un fato

incontrastabile. Queste idee sostengono l'ipotesi di uomo artefice del proprio destino, visto che il destino è un insieme di relazioni di cause ed effetti. È solo il fatto che noi non li comprendiamo sempre, perché troppo complessi, che ci porta a parlare di destino e caso.

Non esiste quindi un destino, almeno in teoria, ma in pratica sì, visto che non siamo capaci di determinarlo. Insomma, non se ne esce in modo definitivo, ma possiamo provare a essere pratici.

Se trasponiamo questa riflessione nelle vite quotidiane di ognuno di noi, giungiamo comunque alla rassegnata evidenza che non tutto può essere calcolato e che il futuro è, di fatto, imprevedibile.

Zygmunt Bauman, brillante sociologo e filosofo polacco, ha osservato con grande lucidità e grande lungimiranza che questo di oggi, ancor più dei precedenti, è un mondo liquido, fatto prevalentemente di incertezza e paura, altrettanto liquida.

Nei suoi libri *La società dell'incertezza*[\[3\]](#) del 1999, *Il disagio della postmodernità*[\[4\]](#) del 2002 e soprattutto in *Paura liquid*[\[5\]](#) del 2007, ha descritto con perizia il disagio dell'uomo di oggi. La promessa di poter determinare il proprio destino, che la modernità ha fatto all'essere umano, si schianta contro una società che cambia troppo in fretta per offrire certezze, e che genera soprattutto incertezza e

paura.

“Siamo circondati di paure”, sostiene Bauman, e quando finalmente arriva il momento in cui ci troviamo a dover affrontare gli eventi tanto temuti sentiamo quasi un senso di sollievo e spensieratezza. Perché? Perché “spesso soffriamo più per le nostre paure che per la realtà”, come scriveva Seneca.[6]

Allo stesso modo, Bauman introduce il grande dramma della società moderna. Paure diffuse e continue, che spesso non trovano sfogo nella realtà, rimangono nel pensiero, latenti, e non fanno altro che alimentare un senso di disagio e impotenza.

Dal “Millennium bug” sino alla

mucca pazza, c'è un insieme di timori mai del tutto incontrati e combattuti. “Quale computer è mai stato preda del sinistro Millennium Bug? Avete mai incontrato qualcuno che sia stato vittima degli acari dei tappeti? Quanti vostri amici sono morti per la malattia della mucca pazza? Conoscete qualcuno che si sia ammalato per colpa di cibi geneticamente modificati? Avete vicini o conoscenti che siano mai stati aggrediti da qualcuno di quei perfidi e biechi soggetti che chiedono asilo politico?” scrive Bauman.[7]

Forse sì, ma molto più probabilmente no.

In una società liquida l'esito delle proprie vite assume contorni foschi e

indecifrabili. Sviluppiamo una forte predisposizione al sospetto, ci viene instillato un forte senso del pericolo, ma quel che proviamo è soprattutto un sentimento di paura.

Paura che, sempre secondo Bauman, è il nome che “diamo alla nostra incertezza: alla nostra ignoranza della minaccia, o di ciò che c’è da fare – che possiamo o non possiamo fare – per arrestarne il cammino o, se questo non è in nostro potere, almeno per affrontarla.”[8]

Oltre dieci anni dopo, l’analisi di Bauman è ancora attuale. Ci sentiamo ripetere dal 2015 che i lavori dei nostri figli non sono ancora stati inventati – previsione diffusa dal World Economic

Forum[9] – e quello che ne ricaviamo è lo stesso senso di smarrimento citato sopra.

Forse, una volta giunti al momento della resa dei conti – se mai avverrà – visto che la storia non fa salti, saremo dotati di anticorpi e soluzioni e scopriremo che tutto questo ci farà meno paura del previsto; rimane però che a oggi tutto è incertezza e tutto è paura.

Quindi come affrontare la situazione?

Bauman, la vita, la narrativa di ogni giorno, quanto detto nel capitolo precedente, sembrano suggerire che non ci stiamo pensando. O perlomeno non abbastanza.

Il comportamento diffuso sembra

essere quello di vivere il momento. Il “Qui e ora”, il “*Carpe diem*” sono in voga e di moda, ma assomigliano tanto all’incapacità di prevedere nei primi novantuno secondi di match da dove sarebbe arrivato il pugno che mandò all’aria i piani di Michael Spinks. Una specie di pietosa bugia che ci raccontiamo per non dover fare i conti con i ganci dei Tyson che affollano la società.

Quanti di noi stanno provando a ipotizzare da dove arriverà il pugno e che tipo di pugno sarà?

La mia amica di infanzia Antonella no di certo. Lei fa la cassiera in un grande supermercato e qualche tempo fa mi ha spiegato che l’hanno spostata dalla

cassa a controllare le quattro casse automatiche, quelle in cui la gente fa i conti da sé per capirci, e dove il sovrintendente sblocca codici sbagliati o dà le autorizzazioni per gli acquisti di alcolici.

Antonella dovrebbe prevedere che le sta per arrivare un pugno.

Non è difficile. Forse è doloroso. Ma difficile no.

A rendere poi ancora più grottesca e frustrante la situazione, ci sono due aspetti che caratterizzano l'attuale società.

Il primo è che viviamo nella società con la più grande disponibilità di informazioni della storia, ma questo non

diminuisce l'incertezza.

Oltre trecento anni fa, nel XVII secolo, il grande matematico Pierre-Simon Laplace disse che se gli avessero fornito tutti i dati sullo stato del mondo avrebbe potuto predire ogni suo successivo stato.[\[10\]](#)

Come ha dichiarato lo stesso Bauman in una delle sue ultime interviste: “le tentazioni di prevedere in modo netto il futuro sono ambizioni che ritornano. È una prospettiva impraticabile non a causa della scarsità di informazione quanto per l'essenziale, irreparabile contingenza del mondo e l'irremovibile presenza di accidenti che lo caratterizzano. Le possibilità sono infinite e l'infinito non può essere

calcolato.”[11]

Il secondo aspetto è dato da un cambiamento non più lineare, ma esponenziale, accelerato. Oltre che una società liquida, in continuo cambiamento, la nostra è una società caratterizzata da un'accelerazione esponenziale.

I nostri avi, tornando ai tempi della vita nelle caverne, imparavano secondo un processo molto più semplice e prevedibile dell'attuale, un processo lineare. I nostri antenati si muovevano in un ambiente ostile e largamente fuori dal loro controllo, ma stabile.

Tutto al contrario di oggi, e non è strano che noi ci sentiamo a disagio.

L'ambiente cambia di continuo, è meno ostile di quello preistorico per certi versi, ma lo è molto di più per altri motivi, completamente nuovi.

I dati del passato non sono una guida per l'oggi. Oggi ci troviamo ogni volta in una nuova pagina, fatta da nuovi scenari e nuovi problemi. Il lungo termine, in quanto a prevedibilità, sarà molto diverso da quanto è stato per la maggior parte della storia.

Un esempio? Facebook, che ci sembra faccia parte della nostra vita da sempre, è arrivato in Italia solo nel 2008.

Problemi, complessità e incertezza vanno di pari passo.

E adesso che si fa? L'idea di Bauman

è che “solo annunciando l’inevitabilità della catastrofe si potrà evitare che la stessa accada. Stare sempre in guardia, insomma. Cattivi profeti che si augurano di fallire nella loro previsione”. [12]

Bisogna stare in guardia sempre perché è molto probabile che qualcosa non giri per il verso che desideriamo.

Un po’ come quando sale il livello DEFCON (acronimo di *Defense Readiness Condition*, in italiano “condizione di prontezza difensiva”) che indica la descrizione dello stato di allarme utilizzata dalle forze armate statunitensi.

Il minimo è 5, e indica una situazione di pace; il massimo è 1, e indica una

situazione di guerra.

Più minacce ci sono, più alta deve essere la reattività.

Il DEFCON 5 – Allarme Blu (rischio basso) indica: “Tempo di Pace. Misure di sicurezza e servizi segreti mantenuti al minimo. Ogni operatore può seguire le operazioni quotidiane. Non ci sono minacce imminenti in nessuna operazione eseguita.”[13]

Il suggerimento che ti do è di aumentare la prontezza su alcuni aspetti della tua vita, come quelli professionali ed economici, almeno a DEFCON 3 – Allarme Giallo (rischio elevato).

A tale livello corrisponde: “Tempo di pace. La sicurezza e la vigilanza

vengono aumentate a causa di un elevato rischio di attacco su qualche operazione in corso. Ogni operatore è invitato a prendere visione di quale operazione si tratti, implementando qualche cambiamento di progetto sulle sue operatività. Non ci sono rischi imminenti, ma il pericolo è elevato, presente e attuale.”[14]

Aumenta la vigilanza e la prontezza di reazione, quindi.

Accettare con intelligenza l'incertezza, così come già proposto dai pensatori stoici, dei quali parleremo in seguito, appare davvero una soluzione pratica.

Ma serve un approfondimento, perché

anche questa raccomandazione non risulti una citazione ridotta solo a meme sui social o a tatuaggio finto-colto sul bicipite.

La differenza tra rischi e incertezza

Per trovare tanto il senso quanto il modo per fronteggiare la complessità e l'ambiguità, va chiarita la differenza tra incertezza e rischi. Da questa precisazione dipenderanno molte delle nostre decisioni, molti dei nostri piani e molti dei pugni in faccia che prenderemo o eviteremo.

Termini diversi, situazioni diverse, necessità di azioni diverse. Incertezza e rischio.

Immaginiamo che alcune squadre di calcio, formate da giocatori famosi, debbano disputare una partita di calcio. Si può prevedere oggi chi vincerà?

Una volta conosciute le formazioni, possiamo analizzare le performance dei singoli e delle squadre a cui appartengono, trovare notizie sulla loro forma fisica e psicologica e ipotizzare, rischiando una previsione.

Ma se le squadre venissero composte per estrazione casuale un minuto prima? In questa situazione, cosa potremmo prevedere oggi? Nulla.

Questa situazione è chiamata incertezza.

Rischio e incertezza non sono la stessa cosa, ed esserne o meno consapevoli influenza il nostro futuro in modi opposti.

Il termine “rischio” viene usato quasi sempre con un’accezione negativa. È l’eventualità di subire un danno.

D’altro canto, il termine “incertezza” (che corrisponde alla mancanza di esattezza, chiarezza, stabilità) è costantemente presente nella filosofia e nella storia dell’uomo. Si parla di “incertezza esistenziale”, e da sempre questa è oggetto di studio e ricerca da parte di tutti coloro che si fanno

domande sul senso della vita.

L'aggettivo “incerto” tende appunto a descrivere situazioni non del tutto imperscrutabili, ma principalmente confuse, difficili.

Per comprendere però se il tipo di situazione nella quale ci troviamo sia rischioso o incerto dobbiamo ricorrere a una distinzione più rigida e basata su fattori oggettivi.

La definizione ancora oggi più accreditata è quella proposta da Frank Knight nel 1921, nel suo libro *Risk, Uncertainty, and Profit*, [15] un'opera che avrebbe condizionato e influenzato tutta la teoria economica del XXI secolo.

La tesi principale di Knight, economista tedesco conosciuto anche per il contributo nelle indagini sull'equilibrio economico e del profitto, è che rischio e incertezza non descrivano affatto la stessa faccia di una medaglia, ma abbiano significati diversi e necessitino di una corretta comprensione se si vogliono assumere decisioni migliori.

Il rischio, sostiene Knight, è la possibilità che un determinato evento, positivo quanto negativo, si verifichi ed è pertanto determinabile. L'incertezza è invece una situazione della quale non si sa nulla, non si può determinare la probabilità e il modo in cui si verifica e ogni tentativo di quantificarne la

probabilità è affidato all'esperienza e all'interpretazione soggettiva. L'incertezza non è quindi il più familiare "rischio", anche se vi è collegata.

Il fatto essenziale è che la parola "rischio" indica di solito una quantità suscettibile di misura.

Un'incertezza misurabile si chiama "rischio".

Il concetto di rischio si applica a situazioni di cui non conosciamo gli esiti, ma in cui possiamo misurare con precisione le probabilità che questi si verifichino. L'incertezza, d'altra parte, si riscontra nelle situazioni in cui non conosciamo tutte le informazioni di cui

avremmo bisogno per poter calcolare delle probabilità esatte.

“C’è una distinzione fondamentale tra la ricompensa per l’assunzione di un rischio noto e quella per assumere un rischio il cui valore in sé non è noto” ha scritto Knight.[16]

Un rischio noto è “facilmente convertibile in una certezza effettiva”, mentre “la vera incertezza”, come la chiamava Knight, “non è suscettibile alle misurazioni”. [17]

Una compagnia aerea potrebbe prevedere che il rischio di un incidente che coinvolga uno dei suoi aerei sia esattamente di uno su venti milioni di decolli. Ma le prospettive economiche

per le compagnie aeree su un orizzonte di trent'anni comportano così tanti fattori sconosciuti da essere incalcolabili.

Calcolare il rischio è diverso dal prevedere il futuro.

Da qui, in relazione al profitto, Knight formulò anche la tesi per la quale individui e imprese sono caratterizzati dall'assunzione di probabilità oggettive, rischi, mentre l'imprenditore è colui che si assume l'onere di probabilità soggettive, cioè dell'incertezza.

Il pensiero di Knight ha ancora un grande valore e ci indica ulteriori complessità da tenere a mente.

Già all'indomani della pubblicazione

del suo libro, emerse la riflessione che nella realtà di tutti i giorni è davvero difficile trovare requisiti così chiari da comprendere quando si tratti di incertezza e quando di rischi. Un conto è la teoria, un altro è gestire le decisioni che coinvolgono affetti, denaro, sentimenti e così via.

Gli economisti Stephen F. LeRoy e Larry D. Singell sostenevano, per esempio, che nel mondo reale degli affari è sempre una questione di lotta con “la vera incertezza”, non con il rischio.[\[18\]](#) I dati utilizzati in passato per prevedere il rischio potrebbero non riflettere le condizioni attuali, e dunque non funzionare.

In questa prospettiva, il rischio del

quale parlava Knight si adatta di più a un ambiente altamente controllato, come il puro gioco d'azzardo in un casinò, e l'incertezza si applicherebbe a quasi tutto il resto "ovunque ci sia di mezzo il genere umano".[19]

La teoria di Knight è ancora un ottimo e accettato modo per spiegare la differenza tra rischio e incertezza. Il suo più celebre suggerimento ha influenzato gran parte delle teorie economiche moderne ed è sicuramente da prendere a monito anche nelle nostre decisioni e nella pianificazione dei piani e del piano B: se ci si può assicurare contro qualche risultato sconosciuto, è un rischio; se non si può, si tratta di incertezza.

Bonus track

Qualsiasi progetto è permeato da rischi, in quanto il contesto progettuale è incerto per natura. Si usa però dire, ed è utile ricordarlo, che tutti i rischi sono incerti, ma non tutto ciò che è incerto è un rischio. Rischio è un'incertezza "che conta" (*uncertainty that matters*), nel senso che provoca, se si verifica l'evento incerto, effetti desiderati o indesiderati, cioè opportunità o minacce.

Piccola precisazione: un rischio non è un problema. Un problema è un rischio (minaccia) che si è verificato. Il rischio è nel futuro, il

problema è nel passato (magari è appena accaduto). Un problema può essere "causa" di altri rischi. I rischi si gestiscono, i problemi si risolvono.

Da metodo, i rischi hanno probabilità stimabile e descrivibile in diverso modo:

- Stocastica: può accadere o meno (per esempio: pioverà o no?) e si usa una percentuale che la rappresenti, come un calcolo delle probabilità.
- Aleatoria: in questo caso non è incerto che avvenga o meno, avverrà di sicuro, ma l'incertezza è sulla quantità, variabile (per esempio: pioverà sicuramente, ma

poco, mediamente o tanto?), quindi si esprimono sia un range di possibilità sia una valutazione su cosa fare di conseguenza.

- Epistemica: l'esito è ambiguo, può essere di un tipo o di un altro/i, anche a livello interpretativo, comportando scenari e scelte diverse (per esempio: pioverà o grandinerà?).
- Ontologica: non è possibile immaginare cosa possa accadere finché non accade, perché l'evento esula dal campo dell'esperienza o dell'immaginazione. A questi casi è associabile il concetto di 'cigni neri' teorizzato da Nassim Taleb.

Altra distinzione efficace, anche ai fini della narrazione che ognuno fa del proprio vissuto, è fra rischio e imprevisto. Molte volte si dà la colpa di piccoli o grandi fallimenti agli imprevisti, ma solo perché non sono stati previsti, per quanto fossero prevedibili.

Un buon esercizio può dunque essere fare attenzione a come usiamo la parola imprevisto, valutando se ciò a cui ci riferiamo fosse realmente imprevedibile o invece fosse prevedibile e non ci abbiamo pensato, mentre poteva anche essere "facilmente" gestito.

- 1 Citato in Umberto Santucci, *Dodici passi per gestire il tuo progetto come un bravo project manager*, Franco Angeli, Milano 2015.
- 2 Robert Seltzer, “Experts predict outcome”, *Philadelphia Inquirer*, 27 giugno 1988.
- 3 Zygmunt Bauman, *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna 2014.
- 4 Zygmunt Bauman, *Il disagio della postmodernità*, Laterza, Bari 2018.
- 5 Zygmunt Bauman, *Paura liquid*, Laterza, Bari 2018.
- 6 “Sono più le cose che ci spaventano di quelle che ci minacciano effettivamente, Lucilio mio, e spesso soffriamo più per le nostre paure che per la realtà.”, in Seneca, *Lettere morali a Lucilio*, Mondadori, Milano 2018.

7 Zygmunt Bauman, *Paura liquid* cit.

8 *Ibid.*

9 Fonte: <https://it.businessinsider.com/il-65-dei-bambini-iniziano-le-elementari-fara-un-lavoro-che-oggi-non-esiste-e-allora-che-cosa-deve-insegnare-la-scuola-oggi/> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

10 Fonte: <https://gabriellagiudici.it/zygmunt-bauman-non-ce-spiegazione-senza-teoria/> (ultima consultazione 20 agosto 2019).

11 <http://www.piergiorgiodifreddi.it/wp-content/uploads/2013/01/Odi4.pdf>
(ultima consultazione 20 agosto 2019).

12 Zygmunt Bauman, *Paura liquid* cit.

13 Fonte:
<https://it.wikipedia.org/wiki/DEFCON>
(ultima consultazione 20 agosto 2019).

14 *Ibid.*

15 Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Dover Publications, New York 2006.

16 *Ibid.*

17 *Ibid.*

18 [https://www.jstor.org/stable/1832078?
seq=1#page_scan_tab_contents](https://www.jstor.org/stable/1832078?seq=1#page_scan_tab_contents)

(ultima consultazione 1 settembre 2019).

19 *Ibid.*

Capitolo 4

La dicotomia del controllo

“Dovremmo sempre chiederci:
‘È qualcosa che è, o non è, nel mio
controllo?’.”

EPITTETO[\[1\]](#)

Prostitute e giocatori

d'azzardo

Quante sono le prostitute nel nostro Paese? Intorno al 1910, il Dipartimento di Giustizia americano cercò di rispondere a questa domanda attraverso un censimento in 310 città di 26 stati. Il risultato, calcolato per difetto, fu 200.000 donne. La città in cui il fenomeno risultava essere più diffuso era Chicago, dove una commissione *ad hoc* calcolò anche i guadagni delle professioniste del sesso: si attestavano sui 25 dollari alla settimana, cioè circa 25.000 dollari all'anno dei giorni nostri. Per l'epoca era un incasso notevole, specie rispetto a quello garantito dai tradizionali lavori femminili che,

certamente più di oggi, subivano il gender gap. Secondo la stessa commissione, però, quelli rilevati erano valori minimi: le prostitute di alto bordo arrivavano a guadagnare 70 dollari settimanali, per un introito annuo di ben 76.000 dollari di oggi. Per comprendere meglio il potere d'acquisto di queste cifre, pensa che una cena di buon livello costava all'epoca 12 dollari.[2]

Nel 2010, invece, da uno studio condotto sempre a Chicago dal sociologo Sudhir Alladi Venkatesh, emerse come il compenso orario di una prostituta fosse diventato di 27 dollari con un incasso settimanale di 350 e un totale annuo di circa 17.000 dollari.[3] Perché mai il rendimento di un mestiere

che sembrava così remunerativo è crollato?

Il motivo, come raccontato anche da un'indagine del 2014 della testata *The Economist* che conferma quella di Venkatesh,[4] risiede nel crollo della domanda più che nell'aumento dell'offerta: mentre l'offerta in termini di prostituzione è aumentata in tutto il mondo, complice anche la crisi, la domanda è invece crollata. Il motivo del crollo della domanda non era però ipotizzabile.

Il crollo infatti deriva da un concorrente e da una minaccia che nei primi anni del Novecento non era prevedibile. La minaccia era rappresentata da un elemento che oggi

chiameremmo *disruptor*, ovvero un qualcosa o qualcuno di inatteso, che arriva da un settore inaspettato cambiando le regole del gioco.

In questo caso è stato il fatto che la morale comune sia cambiata e che ci siano più donne disposte ad avere rapporti sessuali con un uomo in forma gratuita. Questo ha cambiato lo scenario in modo radicale, facendo crollare e cambiare prezzi e mercato.

E nessuno poteva prevederlo.

La morale cambia, i comportamenti cambiano, l'economia cambia ed è molto difficile intercettare e prevedere tutto ciò.

Quando parliamo di umani la

bizzarria dei loro comportamenti e delle loro conseguenze supera qualsiasi libro di fantascienza. Rischio e incertezza si mescolano in un mix imponderabile, ma abbiamo a disposizione comunque qualche azione utile da mettere in atto.

La dicotomia del controllo

Abbiamo già visto nel capitolo precedente quanto il nostro concetto di incertezza sia fallace: usiamo questo termine per tutto ciò che non conosciamo, così come per tutto ciò che non ci impegniamo a conoscere per

stimare le probabilità che accada.

Tuttavia, storie come quella sopra riportano la questione nella vita reale. L'esempio della prostituzione a Chicago, per quanto disdicevole o accettabile a seconda delle visioni personali, è relativo alla vita reale, non ai modelli teorici.

Seguendo le riflessioni di Knight su rischio e incertezza, nelle pagine precedenti abbiamo chiarito che si tratta di concetti diversi perché il rischio è determinabile e l'incertezza no. Questa definizione, però, vacilla quando introduciamo variabili che riguardano il comportamento delle persone: abitudini, impulsi, tendenze, eventi che – intrecciati l'uno con l'altro – generano

un effetto caotico che muta e crea scenari.

Il già citato filosofo Nassim Taleb è probabilmente il pensatore che più di ogni altro ha definito il concetto di rischio e dato indicazioni utili per gestirlo: ne *Il cigno nero*,^[5] mette in guardia i lettori da quei rischi e quei pericoli, facili da comprendere solo una volta verificatisi.

Con il senno di poi, non facciamo fatica a comprendere che l'offerta di prestazioni sessuali sarebbe diventata meno "contingentata" nel tempo, ma sarebbe stato possibile prevederlo per un cittadino di fine Ottocento?

Situazioni di questo tipo sono diffuse

nell'era in cui viviamo e diventeranno sempre più frequenti visto che la discontinuità sociale, economica e i relativi cambiamenti procedono in modo esponenziale. Le masse umane del passato, acritiche e dipendenti dall'autorità, grazie anche ai processi innescati dai social media sono diventate organismi fluidi e flessibili, camaleontici da un punto di vista relazionale e sociale. Oggi le persone hanno opinioni forti e giudicanti, ma avendo meno certezze sul lavoro e sul loro benessere cambiano idea velocemente, sposando teorie e proposte sociali, politiche ed economiche per poi abbandonarle in un momento, appena hanno il sentore che non soddisfino le

loro esigenze.

Questa discontinuità collettiva si estende al singolo che deve diventare, per rimanere sul mercato, sempre più responsabile per il suo futuro e quindi sempre più reattivo e capace di adattamento. La velocità di cambiamento è assicurata e imposta dalla tecnologia.

Oggi ci sei, domani no.

Nel 1965, un'azienda di successo, diciamo quelle tra le prime 500 nella classifica stilata annualmente da *Fortune*, rimaneva al suo posto, in auge, per una media di trentatré anni. [6]

Oggi l'aspettativa è intorno ai dodici anni.

C'è un interessante video, che si può

trovare su YouTube, [7] in cui si nota come sia cambiata nel tempo la classifica delle aziende in termini di fatturato: agli inizi degli anni 2000 comandava la classifica Google, seguita da Microsoft, IBM, Intel, Nokia. L'attuale classifica vede nelle prime cinque posizioni: Apple, Google, Amazon, Microsoft, Coca-Cola. A eccezione di Microsoft, che però ha perso molto terreno, e Google, scivolata di una sola posizione, si tratta di aziende nuove e con nuovi modelli di business, Amazon e Apple su tutte. Tutti impreviste o comunque figlie della discontinuità.

Lo stesso avviene nella vita dei singoli. La previsione che abbiamo già

citato secondo cui i lavoratori più giovani di oggi cambieranno almeno quindici posti di lavoro nella loro vita è pane comune, una rivelazione che non stupisce più nessuno. Rimane da definire quali lavori, quando, come e dove.

Se prevedere e domare il futuro e l'incertezza era difficile agli inizi del Novecento, come possiamo provare a creare alternative in un secolo così complesso e discontinuo?

Un'idea ottima è paradossalmente un'idea antichissima. Definita e messa in pratica nello stoicismo, scuola fondata intorno al 300 a.C. ad Atene, da Zenone di Cizio.

Scriveva Epitteto, uno degli esponenti

più celebri dello stoicismo: “Tra le cose che esistono, le une dipendono da noi, le altre non dipendono da noi. Dipendono da noi: giudizio di valore, impulso ad agire, desiderio, avversione e, in una parola, tutti quelli che sono propriamente fatti nostri. Non dipendono da noi il corpo, i nostri possedimenti, le opinioni che gli altri hanno di noi, le cariche pubbliche e, in una parola, tutti quelli che non sono propriamente fatti nostri.”[8]

Per cercare di calarlo in un contesto pratico potremmo sintetizzare: “Non dipende da noi ciò che non dipende da noi.”

Come sottolineato, nulla è più imprevedibile della natura umana.

E se possiamo, con sforzo e allenamento, controllare le nostre emozioni e decisioni, non possiamo fare molto per governare quelle di chi ci circonda. Qualche esempio sarà utile per rendere più immediato e familiare il concetto.

Esempio 1: trovare lavoro

Paolo ha venticinque anni, ha appena terminato la facoltà di ingegneria e, come tanti giovani della sua età, sta cercando lavoro. È sotto il suo controllo il trovarlo?

Il lettore attento individuerà subito alcuni punti su cui applicare la

dicotomia del controllo appena proposta.

Attività e situazioni che dipendono da Paolo:

- Far sì che si verifichino possibilità di assunzione, cioè candidarsi a posizioni di lavoro aperte.
- Prepararsi adeguatamente per il colloquio, cioè presentarsi in modo idoneo, magari con l'abbigliamento giusto e/o in linea per il ruolo e l'azienda con la quale si sostiene il colloquio.
- Presentarsi in orario, e soprattutto presentarsi al colloquio.
- Assumere informazioni preventive

di tutti i tipi.

Tutto ciò insomma che può aumentare la possibilità di assunzione.

Attività e situazioni che non dipendono da Paolo:

- Il numero di candidati che risponderanno alla stessa offerta di lavoro e il loro grado di competenza.
- Il fatto che l'azienda risponda alla candidatura di Paolo e lo convochi per un colloquio.
- Tutto ciò che accadrà internamente all'organizzazione.

Inoltre, complicando la situazione per rendere più realistico l'esempio, non dipende da Paolo nemmeno il fatto che:

- L'azienda abbia un corretto sistema di gestione delle candidature e dunque riceva la candidatura di Paolo.
- Qualcuno possa godere di raccomandazioni discutibili.
- Il responsabile dei colloqui trovi la mattina l'auto ammaccata e sia così irritato da stroncare tutti i candidati che si presenteranno alle selezioni.
- Paolo venga rapito da una banda di malviventi il giorno prima del colloquio o che debba

assolutamente ritirare una vincita da un milione di euro alla lotteria, cosa che probabilmente lo porterebbe a mettere in secondo piano l'appuntamento.

Esempio 2: aspettativa di vita

Marco ha trentacinque anni, gode di buona salute. Non fa alcun esercizio fisico, beve bevande alcoliche quotidianamente, fuma in media un pacchetto di sigarette al giorno. Qual è la sua aspettativa di vita? Per quanto sia impossibile dirlo con certezza, ci sono oggi strumenti che riescono a fornire

risultati verosimili.

Sul sito blueprintincome.com[9] troverai un interessante calcolatore che sulla base delle risposte ti darà la tua aspettativa di vita. Marco vivrà ottantun anni, 5,4 anni in meno della media di persone con caratteristiche fisiche simili (a proposito, io ottantanove anni e sono già molto preoccupato...).

Quello che è però interessante a mio parere, ed è questa l'utilità del tool, più che prevedere quando si morirà, è chiedersi come si potrebbe vivere di più – o almeno aumentare le probabilità di essere più longevi – e rispettare la previsione. Riporto sotto le azioni suggerite dal sito, che nel nostro caso appartengono alla categoria “Che cosa

può controllare Marco”.

Attività e situazioni che dipendono da Marco:

- Praticare attività fisica regolare può portare a un aumento di 1,5 anni all’aspettativa di vita.
- Smettere di fumare potrebbe elevare l’aspettativa di vita da 6,5 anni a 11,4 anni.
- Bere meno alcol potrebbe innalzare di 1,5 anni l’aspettativa di vita.

Attività e situazioni che non dipendono da Marco:

- Il fatto che all'età di cinquantacinque anni venga travolto sulle strisce da un'auto pirata con il guidatore in stato di ebbrezza.
- Il fatto che qualche scienziato scopra la cura per il morbo grave che lo affliggerà.
- Essere divorato da uno squalo mentre si gode una vacanza alle Maldive.
- Essere avvelenato dalla moglie durante la festa per il loro decimo anniversario di matrimonio.
- Sviluppare una patologia grave dovuta all'inquinamento delle fabbriche vicine al luogo in cui vive.
- Inciampare e sbattere mortalmente

la testa proprio il giorno in cui si è deciso ad andare a correre.

Anche se fantasiosi e a volte tragici, quelli sopra sono esempi utili per prendere coscienza della propria situazione e per passare all'azione.

Alcuni studiosi dello stoicismo hanno infatti notato che la dicotomia classica “dipende da te – non dipende da te” porta con sé un problema di definizione in relazione al fatto che di alcune cose abbiamo un controllo parziale.

Per intenderci, usando alcune delle ipotesi sopra, Marco non può controllare il fatto di essere divorato da uno squalo, ma potrebbe evitarlo

semplicemente non immergendosi nell'acqua. Così come potrebbe drasticamente evitare di essere ucciso dalla consorte non sposandosi. D'altra parte, uscire di casa ubriaco e attraversare la strada in una zona ad alto traffico, non sulle strisce e con gli occhi chiusi, aumenta la probabilità di essere investito. Informarsi sulle scoperte scientifiche potrebbe fargli scoprire che esiste una cura per il suo morbo.

Robert Irvine, studioso di stoicismo, scrive molto su questa area grigia e di difficile definizione, ma per noi è molto più concreto e importante ragionare su cosa possa aiutare ad aumentare le probabilità di determinati eventi e fronteggiare gli imprevisti.

In altre parole, procediamo cercando di passare dalla paura alla prudenza, ma non così tanto da diventare ipocondriaci, sgomenti e immobili.

Dalla prudenza all'azione

Dicevamo che Nassim Nicholas Taleb è uno dei più famosi tra i pensatori e divulgatori che hanno affrontato le implicazioni del caso e dell'incertezza. Le ha calate in contesti realistici.

Si deve a lui il concetto di “fallacia ludica”, ossia la tendenza a pensare che

i rischi siano sempre statisticamente controllabili come fossero le probabilità di vincere o perdere al casinò. Su questo punto Taleb si è costruito una fama da “nemico dei teorici” che non perde occasione di sottolineare.

Ne ho avuto la riprova quando ho avuto la fortuna di intervistarlo nel 2018 e affrontare questi temi durante la preparazione del colloquio.

Quello che mi ha detto a proposito della “fallacia ludica” o “sindrome del secchione” – in una versione più “addomesticata” di quanto non si possa trovare ne *Il cigno nero* – è che il più grande antidoto all’incertezza è comprendere la vita reale e distaccarsi da quanto dicono i manuali di teoria e i

sedicenti esperti che non hanno mai lavorato un giorno nella propria vita.

Una persona che pensa troppo secondo gli schemi, e che non sa riconoscere quando questi cambiano, è una persona che può metterci in pericolo, se l'ascoltiamo pedissequamente.

Come possiamo evitare che la nostra necessità di controllare gli eventi si trasformi in una eccessiva rigidità?

Il primo consiglio è quello di riuscire a sviluppare un equilibrio dinamico e comprendere di volta in volta cosa è in nostro controllo e cosa no. Le situazioni variano nel tempo, anche frequentemente. Un esempio semplice?

A parità di preparazione tecnica, sostenere un colloquio dopo otto ore di sonno oppure dopo una notte di alcol ed eccessi può portare a esiti molto diversi. Oppure, per mantenere il proprio posto di lavoro o per fare carriera, oggi potrebbe non bastare – a differenza di quanto accadeva ieri – offrire un servizio decente, in quanto la globalizzazione, la digitalizzazione e la società liquida hanno imposto nuove regole.

Un secondo consiglio è riflettere su te stesso e comprendere il peso di certi eventi su di te. In questo modo, potrai stabilire quanto valga la pena assicurarsi e creare alternative, questo indipendentemente dalle probabilità

teoriche. Per intenderci: ipotizziamo che il rischio che l'azienda per la quale lavori fallisca sia del 10% e che questa eventualità non sia sotto il tuo controllo, mentre lo è chiaramente iniziare a pensare a un'alternativa. Quanto sarebbe intelligente investire tempo e sforzi, magari investimenti economici in formazione, per proteggersi dall'incertezza?

La risposta che sto per dare potrà deludere matematici e teorici, ma funziona nella realtà e ha a che fare con ciò che chiamo "la teoria della vita vera".

Dipende da chi sei.

Il 10% delle probabilità che una

azienda fallisca è un valore medio, statistico; se caliamo questo valore in una situazione concreta, cambia molto il fatto di essere un dirigente-chiave con un quadro ampio di informazioni o l'ultimo dei dipendenti. Nel primo caso, potresti sapere che non vi sono probabilità che l'azienda fallisca nel giro di due anni, magari gli ultimi prima che tu vada in pensione; nel secondo caso, potresti essere all'oscuro di manovre e altre dinamiche, e ritrovarti a casa dall'oggi al domani.

L'età, le finanze, le informazioni, la capacità personale di reagire, la propensione al rischio, le alternative personali, sono tutti fattori che nella vita di ogni giorno sono molto più affidabili

delle probabilità espresse su un file Excel.

Quindi avere una percezione onesta e veritiera della tua posizione cambia in meglio la tua sensibilità rispetto alle minacce e ti indica quando è più necessario impegnarsi.

Stesso discorso vale per l'orizzonte temporale che si prende in considerazione per valutare la situazione. Se giochiamo a testa o croce con una moneta le probabilità che esca una faccia anziché l'altra sono, statisticamente, del 50%. Questo, però, non significa che su dieci lanci esca per forza cinque volte testa o su cento lanci esca cinquanta volte croce. In alcuni momenti il risultato potrebbe discostarsi

dal valore atteso delle probabilità e normalizzarsi solo su un campione più grande, come per esempio mille lanci.

Se ti venisse proposta una scommessa di mille lanci in cui se esce testa vinci 100 euro e se esce croce ne perdi 50, sarebbe giusto scommettere?

Anche in questo caso la capacità di riconoscere gli schemi e la situazione fa la differenza.

Diciamo che ci sarebbero almeno due domande da farsi:

- Il gioco sarà leale? Siamo sicuri che la moneta non sia truccata? Nei libri di teoria non è contemplato, ma nella vita purtroppo sì.
- Quanti soldi ho a disposizione? Se

nei primi 10 lanci perdo 500 euro, avrò poi abbastanza soldi per sostenere i lanci seguenti e aspettare che, come dice la probabilità, la situazione si normalizzi e dunque esca testa in modo da intascare?

Pensa al trovare o mantenere un lavoro. Pensa al fare carriera o al cambiare lavoro. Cosa è giusto fare? Sicuramente è giusto farsi molte domande prima e darci risposte vere o il più vere possibili.

Infine, c'è un'altra tipologia di situazioni in cui abbandonare l'approccio probabilistico è la migliore

mossa da fare.

Lo ha sintetizzato bene Mark Spitznagel, un investitore statunitense.

Suggerisce Spitznagel: “Il combattimento competitivo organizzato allena l’atleta a concentrarsi sul gioco e, per non perdere la concentrazione, a ignorare la possibilità di ciò che non è specificatamente consentito dalle regole, come calci all’inguine, forbice a sorpresa e via dicendo. A vincere la medaglia d’oro, quindi, potrebbero essere proprio i più vulnerabili nella vita reale.”[\[10\]](#) Quelli che combattono secondo le regole e non prevedono i colpi bassi, nella vita di ogni giorno potrebbero subire conseguenze maggiori perché la vita non si comporta seguendo

regole.

Concludendo il discorso e tirando le somme, anche quello di rifarsi strettamente alle probabilità è un consiglio da non seguire mai alla lettera. Almeno non nel caso in cui ci stiamo giocando qualcosa di così rilevante da rendere l'eventuale perdita mortale.

Bonus track

Mutuiamo dal Project Management due concetti utili e semplici, perlomeno come idee generali:

- Il *watermelon project* ovvero il progetto visto come un'anguria: verde fuori e

rosso dentro.

- La WBS o *Work Breakdown Structure*, letteralmente "Struttura di Scomposizione del Lavoro" o struttura analitica di progetto.

Il watermelon project è un modo di dire, una metafora, un paradigma: si usa per indicare quando si vedono le cose superficialmente e ottenebrati dall'ottimismo. Nel Project Management si usano spesso dei report con dei "pallini" a semaforo (in rosso, giallo e verde), riferiti a diverse dimensioni di progetto, così che il top management possa sinteticamente avere idea della situazione. Capita che in certi

casi, per ingenuità, dolo o colpa grave, si segnali in verde ciò che invece è giallo o, peggio, rosso. Se la situazione non migliora, si arriva al cosiddetto watermelon project: un progetto in cui, da fuori, tutto è verde, ma dentro è tutto rosso.

Vengo al secondo spunto, più rilevante in termini di metodo. La WBS è l'elenco di tutte le attività di un progetto oppure la rappresentazione grafica o tabellare di tutti gli elementi necessari per poter dichiarare completato il progetto stesso. Lo strumento di raffigurazione WBS deriva dalla tecnica di scomposizione, utile per definire i dettagli. Nel PM ci sono due strumenti, la PBS (*Product*

Breakdown Structure) che raffigura il solo prodotto nelle sue parti (non annovera attività, quindi si usano solo sostantivi), e la WBS che è un'estensione della precedente, e ricomprende quindi elementi più di dettaglio, fino alle attività (definite con verbi).

Evito i dettagli, ma la WBS è intesa come una stele di Rosetta del progetto, quel documento che permette a tutti i partecipanti allo stesso di intendersi, perché parla tutte le "lingue" del progetto. Se c'è qualcosa da fare nel progetto, la troviamo nella WBS e se c'è nella WBS, va fatta. Questo strumento evidenzia tutto ciò che deve essere fatto nel progetto, ordinato per parti o fasi, fino al dettaglio che abbiamo voluto

raggiungere.

Può diventare una *to do list* per essere sicuri di non dimenticare nulla. Serve poi per coinvolgere chi serve, per dimensionare (costi e tempi) e fare tutto il resto. È lo strumento principe del PM e, per quanto ci riguarda, è possibile usarlo anche se in modo semplificato per non perdere la rotta nei nostri progetti. Con una WBS fatta bene, non si dà nulla per scontato, si ha tutto sott'occhio, dall'inizio alla fine; durante lo svolgimento (si aggiorna in caso di cambiamenti, cancellazioni e integrazioni) è uno strumento di pianificazione e programmazione, verifica di responsabilità e di completamento parziale/totale.

Progetti simili hanno una WBS simile, per cui si patrimonializza l'esperienza e si evita di reinventare la ruota ogni volta, col rischio di dimenticare qualcosa, una eventualità che prima o poi presenterà il conto.

Per esempio, se immagino come progetto la stesura di un libro, l'Indice è la WBS di alto livello. Ogni capitolo va scomposto nei paragrafi. Poi si va oltre con i temi, aneddoti, citazioni. A lato dell'indice, sempre ad alto livello (eventualmente da scomporre ulteriormente), si potrebbero avere la parte grafica, di impaginazione, di cartotecnica, le decisioni prese con l'editore, la promozione divisa in online e offline, per cui ci si dovrà

occupare di sito, social (e questi poi differenziati in Facebook, LinkedIn, Instagram, post, articoli, sponsorizzate) e via dicendo. Mi fermo qui, ma credo sia chiaro il supporto che questo strumento può dare anche se non si è ingegneri gestionali. Ovviamente da qui si può partire per ulteriori approfondimenti individuali.

1 Epitteto, *Enchiridion*, Einaudi, Torino 2006.

2 In Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner, *Super Freakonomics*, Sperling & Kupfer, Milano 2010.

3 *Ibid.*

4 <https://www.economist.com/the-economist-explains/2014/08/11/why-the-price-of-commercial-sex-is-falling> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

5 Nassim Nicholas Taleb, *Il cigno nero. Come l'improbabile governa le nostre vite*, Il Saggiatore, Milano 2014.

6 Fonte: [innosight.com](https://www.innosight.com) (ultima consultazione 1 settembre 2019).

7 Fonte: <https://youtu.be/BQovQUga0VE> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

8 Epitteto, *Enchiridion*, Einaudi, Torino 2006.

9 <https://www.blueprintincome.com/tools/life-expectancy-calculator-how-long-will-i-live/> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

10 Nassim Taleb, *Il cigno nero* cit.

Capitolo 5

Piani complessi, vite facili

“Quel che si ottiene con scarso
aiuto della fortuna
è più resistente al caso.”
NASSIM TALEB[\[1\]](#)

Cavalli di Troia

Un aforisma, attribuito da molti erroneamente a Franz Kafka e diffuso in molte regioni d'Italia, recita: "Tutte le mattine si alzano un furbo e un fesso. Se si incontrano, l'affare è fatto." Incontri di questo tipo sono all'ordine del giorno e noi ci ritroviamo a volte nei panni del furfante a volte in quelli del credulone. Un incontro tra furbi e fessi famoso nella storia risale a migliaia di anni fa e ci dà una chiave di lettura per illustrare il senso di questo capitolo: un piano facile non è un buon piano.

Nella mitologia greca, la guerra di Troia fu un sanguinoso conflitto combattuto tra gli Achei e la potente città dell'Asia Minore, nell'odierna Turchia, probabilmente attorno al 1250

a.C.; per chi non avesse prestato attenzione a scuola o non avesse visto una delle tante riproposizioni cinematografiche del mito, ecco come si svolsero i fatti.

Secondo la storia, narrata da Omero nell'*Odisse*, gli Achei assediavano da ormai dieci anni Troia senza però trovare un modo per espugnarla. Ulisse, dipinto come astuto stratega e il più scaltro tra gli uomini, escogitò un modo per introdursi con l'inganno all'interno della città. L'idea consisteva nel costruire un gigantesco cavallo di legno, al cui interno si sarebbero nascosti i soldati Achei. Fingendo di levare l'assedio e lasciato il cavallo gigante sulla spiaggia come regalo di addio, i

Greci speravano che gli stessi Troiani lo avrebbero spontaneamente introdotto in città considerandolo di buon auspicio. L'idea venne immediatamente salutata come brillante e messa in pratica. Per assicurarsi che tutto funzionasse, un ruolo fondamentale venne affidato a Sinone, un giovane Acheo il cui compito era quello di consegnarsi spontaneamente al nemico, raccontare che i suoi compatrioti avevano abbandonato ogni speranza di vittoria e spiegare di essere scappato prima che Ulisse lo sacrificasse agli dei come augurio per un tranquillo rientro a casa. A nulla servirono gli avvertimenti del sacerdote troiano Laocoonte che inutilmente provò a mettere in guardia i

suoi concittadini con la celebre frase
“Sia ciò che vuole, temo i Dànai, e più
quand’offrono doni.”[2]

Sperare che ti aprano la porta, non è
di per sé un gran piano. Ecco, è lo
sperare di incontrare un fesso il grande
limite dei piani facili.

Furbizia e scaltrezza sono doti tanto
criticate quanto elogiate. L’uomo è
progettato per essere furbo e
immaginifico. Sono la furbizia e la
capacità di immaginare ad averci
permesso di sopperire alla mancanza di
artigli e denti affilati e di costruire lance
anziché scontrarci alla pari con le belve
feroci.

Ed è ancora la furbizia, parente

dell'onorevole ingegno, a far sì che molto di quello che cerchiamo di conquistare nella vita passi innanzitutto per la ricerca di strade semplici, lastricate di ottimismo e di cieca speranza.

La speranza d'altronde, rimanendo nell'ambito dell'affascinante mitologia greca, viene descritta dal poeta Esiodo in *Le opere e i giorni* come l'ultimo dono a essere rimasto nel vaso di Pandora, il leggendario contenitore di tutti quanti i mali che affliggono l'umanità. La ragazza, mossa dalla curiosità, apre lo scrigno ricevuto in dono da Zeus, liberando così gli spiriti maligni: vecchiaia, gelosia, malattia, pazzia e vizio. Sul fondo dello scrigno

resta *Elpis*, la speranza, liberata solo successivamente da Pandora per lenire la sofferenza dell'essere umano.

La speranza, dote che aiuta l'uomo a superare molte sfide e trovare senso anche nei momenti più bui, suggerisce a volte di delegare ad altri il proprio successo.

In questo caso il semplice piano degli Achei necessitava di incontrare molti "fessi", i Troiani. E se i Troiani però non fossero stati così ingenui? E se Laocoonte fosse stato più incisivo e convinto? Il cavallo di Troia sarebbe ricordato oggi come il più stupido dei piani. Oggi conosceremmo una storia del tipo: "Per mesi interi gli Achei disboscavano foreste, affilarono asce,

tagliarono tronchi, si spaccarono la schiena con turni di lavoro estenuanti. Molti, moltissimi persero la vita, e poi, quando finalmente l'opera fu pronta... non funzionò.” Oppure: “Tutto avrebbe funzionato perfettamente, se solo il giovane greco Sinone non avesse accettato un lauto compenso dai Troiani per svelare l'inganno”.

Non sono molto originale in questi ragionamenti, lo so. Va detto infatti che nel corso del tempo sono state formulate molteplici ipotesi che hanno messo in dubbio, di volta in volta, la natura di “dono” del cavallo, la sua forma e consistenza. Già nell'antichità, Pausania, celebre storico greco vissuto nel II secolo d.C., si stupiva e metteva in

dubbio la verosimiglianza dell'episodio. La scelta di far entrare tra le mura della città un cavallo donato dai nemici, qualificherebbe davvero come dabbenaggine il comportamento tenuto dal popolo troiano.

Sta di fatto che, nella vita reale di ogni giorno, e da sempre, non solo ci affidiamo a piani di questo tipo, ma tendiamo anche a esaltare il nostro ingegno, la brillantezza e l'audacia del nostro metterli in pratica quando invece presuppongono l'esistenza di un fesso dall'altra parte. Che non sempre c'è.

Scelte facili, vite difficili;

scelte difficili, vite facili

Esiste invece una regola in grado di assicurare il successo di un piano ed è ben espressa nelle parole di Jerzy Gregorek, ex atleta polacco e tra i primi e più carismatici personal trainer della storia: “Scelte facili, vite difficili; scelte difficili, vite facili.”[3]

La prima scelta difficile da prendere è quella di dotarsi di un piano, un piano complesso, e di perderci la giusta quantità di tempo per renderlo efficace.

“Tempo”, “complesso”, “fatica”, “difficile”.

Mi rendo conto che non sia una proposta rassicurante e commerciale, ma

il mio impegno è raccontarvi ciò che ho visto funzionare e non ciò che ai lettori fa piacere sentirsi dire.

Ho troppo rispetto per chi cerca chiavi di lettura e ispirazione, per la start-up o le persone che cercano un posto di lavoro. Queste persone necessitano di altro dal chiudere gli occhi e sussurrare un desiderio alla vista di una stella cadente.

Necessitano piuttosto di un piano complesso.

Zavorre e attentatori del nostro futuro

Nel prosieguo del libro cercheremo insieme di costruire piani complessi, cioè quei piani che tengono in considerazione tutti quei fattori che potranno interferire nella nostra vita: incertezza, rischi, dinamiche improvvise, impreviste e imprevedibili.

Un piano complesso è un progetto futuro che tiene conto del fatto che non tutto è sotto il nostro controllo, e che dunque cerca di puntare principalmente su quanto ci compete. Non tutto è calcolabile e preventivabile e ciò che otterremo sarà direttamente proporzionale alle quantità e qualità di alternative create per ogni possibile incognit.

In questo capitolo ragioniamo sulle

idee di cui sbarazzarci, vere e proprie zavorre e killer del nostro futuro. Molte delle idee espresse troveranno inoltre un approfondimento nei capitoli successivi e quindi questa è sia un'anticipazione sia una checklist utile delle cose, delle persone e delle idee dalle quali tenersi alla larga.

Il risultato

Il *bias* del risultato è una distorsione cognitiva che ci porta ad approcciare il futuro sulla base del passato e dei risultati già riscontrati. La celebre metafora del tacchino induttivista del filosofo Bertrand Russell, per quanto

inflazionata, è ancora un magnifico modo per spiegare il fenomeno.

“Fin dal primo giorno il tacchino osservò che, nell’allevamento in cui era stato portato, gli veniva dato il cibo alle 9 del mattino. E da buon induttivista non fu precipitoso nel trarre conclusioni dalle sue osservazioni e ne eseguì altre in una vasta gamma di circostanze: di mercoledì e di giovedì, nei giorni caldi e nei giorni freddi, sia che piovesse sia che splendesse il sole. Così arricchiva ogni giorno il suo elenco di una proposizione osservativa nelle condizioni più disparate. Finché la sua coscienza induttivista non fu soddisfatta ed elaborò un’inferenza induttiva come questa: ‘Mi danno il cibo alle 9 del

mattino.’ Questa concezione si rivelò incontestabilmente falsa alla Vigilia di Natale, quando, invece di venir nutrito, fu sgozzato.”[4]

Per quanto ci riguarda, l’analogia è da intendersi soprattutto in riferimento alla tendenza a dare per buone idee e strategie che in passato hanno funzionato, accecati dal “risultato”, ignorando che questo abbia potuto essere causato da altre dinamiche, magari anche casuali o fortuite.

Una metafora ancora più calzante è la seguente. “Un milione di scimmie lanciano freccette sulle pagine di un giornale azionario, ogni titolo che viene colpito si intende scelto dalla scimmia e acquistato per suo conto. Dopo la prima

giornata, la metà sono in attivo e l'altra metà in passivo. Si continua così sino a quando non rimangono in gioco le scimmie più performanti. Quale sarà il segreto della loro bravura finanziaria? Mangiano più banane o banane migliori? Tirano con la zampa destra o con la sinistra?"[5] Ovviamente non c'è legame con il risultato, ma il risultato esiste lo stesso.

Focalizzarsi sul risultato più che sul processo, ignorare il caso e la fortuna e nonostante ciò creare piani e alternative basati su questi fattori è l'errore.

La perseveranza

La società ha quasi sempre esaltato la capacità degli individui di perseverare verso un obiettivo, ma spesso le storie di costanza che vengono raccontate e utilizzate come spot accattivanti, soffrono del bias del risultato del quale ho scritto prima. La perseveranza di per sé non è sempre un valore positivo.

Suggerisco di fare nostra la capacità di discostarci dal coinvolgimento e tentare di analizzare le situazioni in maniera più oggettiva. Il risultato è davvero alla nostra portata? C'è qualcosa che ha cambiato i piani e di cui dovremmo tenere conto?

Un primo esempio di come la perseveranza sia spesso un limite fatale è quello analizzato da Chris Kayes, ex

mediatore di borsa e oggi esperto organizzativo, a proposito della tragedia verificatasi sul monte Everest nel 1996, quando otto persone persero la vita tentando la scalata.

Secondo Kayes “gli scalatori dell’Everest erano stati portati alla rovina dalla loro passione per i traguardi”.^[6] L’ipotesi è che, fissandosi sulla meta, in questo caso raggiungere la cima, avessero trasformato un semplice traguardo esterno in una conferma alla propria identità di guide esperte.

Kayes riscontra oggi lo stesso rischio nella corsa verso gli obiettivi aziendali o professionali: si individua un obiettivo e lo si annuncia, in genere viene accolto con entusiasmo, ma poi si rivela

irrealistico, provocando l'insorgere della "traguardicea".

"Traguardicea" è la sindrome che Kayes teorizza e che porta a grandi disastri. Fissarsi con un obiettivo anche quando tutto ci mostra che è impossibile da raggiungere, non è un buon affare. La soluzione sta nell'accorgersi delle mutate situazioni, fermarsi e tornare indietro oppure nel trovare nuovi e diversi modi per raggiungere l'obiettivo.

Seth Godin parla di questo quando dice che la perseveranza è fare la stessa cosa fino a quando non funzionerà (a volte, come abbiamo visto, invece non funzionerà).

La tenacia è invece usare i dati,

comprendere le mutate condizioni, per trovare nuovi modi quando i vecchi non hanno funzionato o è chiaro non funzioneranno.

Con queste accezioni, tenacia batte perseveranza.

Questo passaggio è fondamentale per questa trattazione e soprattutto lo è per alimentare la capacità di creare e implementare alternative. Quando progettiamo il nostro futuro, lo facciamo quasi sempre sulla base di dati incompleti e, in un certo senso, è come se ogni piano fosse un'ipotesi da verificare, testare, rettificare e ottimizzare.

Ne parleremo meglio nei capitoli

successivi, quando rovesceremo il concetto di piano B come ripiego e lo considereremo, al contrario, proprio come quello giusto, seguendo il modello proposto dagli studiosi John Mullins e Randy Komisar nel bestseller *Getting to Plan B: Breaking through to a better business model*.^[7] Inoltre, analizzeremo l'impatto delle emozioni e dell'Ego sulla nostra capacità di creare e implementare le giuste alternative.

La facilità e la felicità

Le persone sono tarate per massimizzare il vantaggio. È questo che ci ha fatto progredire come esseri umani, ma è

anche questo che spesso ci rallenta e ci si ritorce contro.

Addirittura, a volte viene sfruttato contro di noi, come nel famoso aneddoto raccontato da Robert Cialdini nel classico *Le armi della persuasione*.^[8]

“Lo scrittore e uomo di cultura Leo Rosten cita l’esempio dei fratelli Drubeck, Sid e Harry, proprietari di una sartoria per uomini nel quartiere dove Rosten trascorse la propria infanzia, negli anni Trenta. Sid, il quale stava al banco di vendita, ogni volta che riceveva un nuovo cliente e gli faceva provare gli abiti, gli confessava di avere problemi d’udito e lo invitava ripetutamente a parlare a voce più alta. Quando il cliente trovava un abito che

gli andava a genio e ne chiedeva il prezzo, Sid si rivolgeva al fratello – il caposartoria – che stava nel laboratorio accanto al negozio: ‘Harry, quanto costa questo vestito?’. Alzando lo sguardo dal proprio lavoro, Harry rispondeva: ‘Per quel bel vestito di pura lana, 42 dollari’, esagerando ampiamente il prezzo reale dell’abito. Allora Sid fingeva di non aver sentito e ripeteva la domanda, mettendo una mano accanto all’orecchio, al che Harry rispondeva ancora una volta: ‘42 dollari’. A questo punto, Sid si rivolgeva al compratore: ‘Ha detto 22 dollari.’ In molti casi il cliente si precipitava ad acquistare quel vestito costoso, e quindi prezioso nella sua percezione, congedandosi in gran fretta

prima che il “povero” Sid scoprisse l’errore.”

La fame di vantaggio delle vittime può diventare uno strumento ulteriore per i carnefici.

In altre occasioni, siamo noi a cercare strade facili e accorgerci poi che lo sono solo all’apparenza, o che alla fine non rendono affatto per quanto avremmo pensato. Il più delle volte le strade facili sono quelle più battute e meno redditizie.

Un’altra considerazione interessante è quella proposta da Timothy Ferris, autore del bestseller *4 ore alla settimana*.^[9]

Anche Ferris propone di riflettere sul

fatto che le strade facili siano però le più affollate e che invece quelle più difficili, da intendersi anche come obiettivi ambiziosi o che richiedono fatica, potrebbero essere paradossalmente quelle più redditizie e con meno concorrenza.

La vetta è sempre meno frequentata delle pendici e Ferris afferma che: “Avere un obiettivo particolarmente difficile produce un afflusso di adrenalina che garantisce la resistenza necessaria a superare le inevitabili prove e tribolazioni che ogni obiettivo porta con sé. Gli obiettivi che rientrano nel livello medio di ambizione, non sono grandi fonti d’ispirazione e alimenteranno energie sufficienti solo ad

affrontare il primo o il secondo problema, dopo di che getterete la spugna. Se la potenziale ricompensa è misera o media, così saranno i vostri sforzi. Attraverserei i muri per farmi un viaggio in catamarano tra le isole della Grecia, ma forse non cambierei nemmeno la mia marca di cereali per un fine settimana a Columbus, Ohio.”[10]

C'è bisogno a mio parere di abbandonare l'idea che la felicità sia facilità. Dal momento che le aspettative condizioneranno come ci sentiremo durante le sfide e la gratificazione o rabbia che ne deriva, è molto meglio dare retta a quanto suggerisce in alternativa lo scrittore Robert Greene: “Troppe persone credono che tutto

debba essere piacevole nella vita.”

Ne parleremo di nuovo.

Le situazioni difficili

Più che davanti a scelte difficili, ci troviamo a volte in situazioni in cui scegliere è difficile.

La complessità, le scelte alla pari (quelle in cui non c'è la possibilità di comparare parametri omogenei) rendono l'ambiente professionale ed economico particolarmente pericoloso per il nostro futuro benessere materiale.

Reputo quindi che creare alternative, prima che se ne abbia disperato bisogno,

sia forse la competenza chiave in questa epoca.

Al pari dell'alcol che riduce i nostri riflessi quando alla guida, lo stress e in generale le emozioni che accompagnano il cambiamento ci rendono difficile scegliere e scegliere bene.

Vediamo qualche esempio e conferma:

a) *Le decisioni e il sesso.*

In uno studio del 2006 molto citato e che spero non scandalizzi qualcuno, – *The Heat of the Moment*[11] che potremmo tradurre in “Il calore del momento” – un gruppo di studenti fu invitato a masturbarsi, e poi venne chiesto ai

ragazzi di rispondere ad alcune domande. Le domande vertevano sempre su tematiche sessuali e sulla richiesta di azioni borderline. Per esempio, cosa sarebbero stati disposti a fare per avere relazioni sessuali, se fossero disponibili a fare ubriacare i partner, se e quanto avrebbero insistito anche in presenza di un rifiuto, se sarebbero stati disposti a fare sesso non sicuro e così via. Le risposte erano senza dubbio sbilanciate verso l'aggressività e la mancanza di prudenza. Si trattava di comportamenti che senza "il calore del momento" le stesse persone avrebbero ritenuto non adeguati.

b) *Fare la spesa affamati.*

I ricercatori Aner Tal e Brian Wansink della Cornell University di Ithaca (USA) condussero uno studio in laboratorio e sul campo coinvolgendo 68 adulti, poi suddivisi a caso in due gruppi, che avrebbero dovuto fare la spesa in due diversi modi: affamati e senza fame.

Nella prima fase dell'esperimento, i primi 34 partecipanti dovettero fare la spesa nel tardo pomeriggio, senza aver toccato cibo da cinque ore. Nella seconda fase, invece, i restanti 34 volontari poterono saziare la propria fame con una razione di crackers e poi fare la spesa. I risultati dello studio, pubblicati su *Jama Internal Medicine*, [12] mostrarono le differenze negli acquisti da parte dei volontari

quando erano affamati e quando no. In entrambi i casi, tutti e 68 i partecipanti acquistarono otto prodotti alimentari con un basso valore calorico. Di questi alcuni erano snack; altri prodotti a base di carne o lattiero-caseari. Oltre a questi, coloro che avevano fatto la spesa a digiuno comprarono sei prodotti con un alto valore calorico. I volontari che avevano mangiato, invece, acquistarono quattro prodotti con alto valore calorico.

Se hai fame, compri cose diverse da quelle che compreresti se non ce l'hai.

c) Onestà e indigenza.

Un interessante esperimento sociale è quello condotto invece dagli studiosi

sociali James Andreoni, Nikos Nikiforakis e Jan Stoop.[\[13\]](#) Lo studio osservava i diversi comportamenti dei ricchi e dei poveri di fronte a eventi uguali. I risultati mettono in risalto una componente importante: le decisioni critiche alle quali sono sottoposti con più frequenza i poveri rispetto ai ricchi.

Nei Paesi Bassi, a un gruppo casuale di persone di diverse estrazioni sociali venne inviata una busta: conteneva 5 o 20 euro accompagnati da un biglietto dal quale si capiva che il mittente del denaro era un nonno e il destinatario del regalo affettuoso il nipote.

Alle persone era quindi chiaro che si era verificato un errore: la busta non era per loro.

Il denaro veniva inoltre inviato in due modi: come banconote o come assegno. Chiaramente questo non era incassabile dai soggetti protagonisti dell'esperimento, essendo destinato al nipote fittizio.

I risultati dimostrarono che i ricchi restituivano le buste con gli assegni nell'80% dei casi e la percentuale scendeva di poco quando all'interno vi erano contanti.

E i poveri? Nel 75% dei casi tenevano per sé le banconote. Pur non potendo incassare gli assegni, li conservavano nel 50% dei casi. Perché? Lo studio evidenziò che questo succedeva prevalentemente nei giorni in cui le persone erano in maggior

difficoltà economica, per esempio a metà mese.

A fine mese, nella settimana in cui le persone ricevevano sussidi e stipendi, la maggior parte di loro restituiva le buste.

L'esperimento rende evidente quanto scelte apparentemente facili diventino complesse in momenti di grande tensione, in cui il presente bussa alla porta con maggiore aggressività, facendoci perdere di vista il medio e il lungo termine.

Prendete come esempio quello che preferite, fate ricorso alla vostra esperienza diretta e indiretta e sono certo che concorderete: non ci sono

situazioni difficili, ci sono momenti in cui prendere decisioni è difficile e la scelta risente del fatto di averci o non averci pensato prima. Non dovremmo cercare opzioni nell'emergenza, quanto piuttosto creare opzioni in attesa e nell'eventualità dell'emergenza.

L'ottimismo cieco e il pessimismo cieco

Mi hanno raccontato una specie di favola che uso solo perché ha una morale utile per chi voglia un futuro con molte alternative.

In una famiglia c'erano due gemelli, fisicamente simili tanto da rendere quasi

impossibile distinguerli; nonostante ciò, i loro caratteri erano decisamente opposti. Se uno riteneva fosse troppo freddo, l'altro percepiva troppo caldo. Se uno sprizzava gioia, l'altro se ne stava in disparte e imbronciato.

Un giorno il padre dei ragazzi fece un esperimento. Riempì la stanza del gemello pessimista con giocattoli di ogni genere. Lasciò invece una scatola di letame in quella dell'ottimista. Passò poi per vedere le due reazioni.

Trovò il pessimista in lacrime.

“Perché piangi?” chiese.

“Perché i miei amici saranno gelosi dei giocattoli, dovrò leggere tutte queste istruzioni prima di poterci giocare, avrò

sempre bisogno di batterie e magari poi finiranno per rompersi” rispose il pessimista.

Passando nella stanza del gemello ottimista, il padre lo trovò a ballare di gioia in mezzo al letame.

“Di cosa sei così felice?” chiese.

Al che il gemello ottimista rispose: “Deve esserci un pony qui da qualche parte.”

Non amo citare storielle di fantasia, ma, come anticipato, questa mi pareva risolvesse bene e semplicemente l’eterna battaglia tra ottimismo e pessimismo.

La morale è che serve sviluppare una grande capacità di interpretazione per

evitare di rimanere spiazzati e disorientati o fermi e immobili di fronte a cambiamenti che incutono timore.

La promessa di questo libro è farti passare dalla paura alla prudenza e la prudenza deve essere intesa come la necessità di impegnarci ed essere attenti, per godere al massimo ciò che la vita ci offre. Dunque, il consiglio è di essere degli allegri pessimisti o degli ottimisti cauti; di essere prudenti, ma non paurosi.

L'opinione degli altri

Abbiamo introdotto il concetto nel secondo capitolo, scrivendo della

tecnologia delle idee. In una società in cui tutti parlano, consigliano, predicano, insegnano, da questo e da quel palco fisico o attraverso i social media, la grande differenza è saper discernere e ragionare con la propria testa. Nassim Taleb parla in proposito della necessità di de-narrare, ossia di spegnere il televisore, ridurre il tempo che dedichiamo alla lettura dei giornali e ignorare i blog, addestrando le nostre capacità di ragionamento.

Le opinioni delle persone non sono necessariamente cattive, ma spesso, per quanto in buona fede, potrebbero farci distogliere l'attenzione dai nostri piani.

Sarà invece proprio la nostra capacità di resistere alla pressione sociale e alle

frasi come “Perché perdi tempo?”, “Perché ti preoccupi?”, “Perché non vieni alla festa?” a farci raggiungere il futuro che desideriamo.

E le opinioni di chi non ci conosce e non sa nulla di noi? Sono appunto solo opinioni, quindi con un peso relativo.

Forse però è più incisivo il consiglio di un brillante imprenditore e programmatore, Sam Altman, che raccomanda di non lasciare che i cretini vivano senza almeno pagare l'affitto nella nostra testa.

La PlayStation e le patatine
(l'io presente)

Se avessimo davanti fisicamente il nostro Io del futuro che ci fissa interlocutorio, difficilmente passeremmo il tempo libero a giocare con la PlayStation divorando patatine. Se poi ci chiedesse se stiamo facendo ciò che serve per renderlo felice e in salute, probabilmente ci alzeremmo alla svelta e indosseremmo le scarpe da corsa.

Il futuro è un luogo molto importante e merita tutto il nostro impegno e la nostra attenzione. Purtroppo, non è di solito così che ragiona la maggior parte delle persone.

Nassau William Senior, un economista liberale inglese del diciottesimo secolo scriveva bene: “Astenerci dal godimento che è in nostro

potere, e ottenere risultati futuri anziché immediati, sono tra le decisioni che mettono più alla prova la volontà umana.”[14]

Lottiamo ogni giorno una lotta impari tra “L’Io presente” e “L’Io futuro”. C’è un ispirante TED Talk che ti consiglio di vedere, nel quale lo psicologo Daniel Goldstein dice: “Parliamoci chiaro, l’Io presente è l’oggi. Lo possiamo controllare, proprio adesso. È dotato di queste braccia forti ed eroiche che possono infilarci delle ciambelline in bocca. E l’Io futuro ancora non si vede. Sta laggiù nel futuro. È debole. Non possiede nemmeno una legalità. Nessuno si batterà per l’Io futuro. E così l’Io presente si può sbizzarrire con i suoi

sogni. Ecco dunque la lotta tra le due identità, e noi abbiamo bisogno di strumenti che le facciano combattere ad armi pari.”[15]

L’edonismo moderno, in cui secondo Umberto Eco “le uniche soluzioni per l’individuo senza punti di riferimento sono da un lato l’apparire a tutti i costi, l’apparire come valore, e il consumismo”[16] ci chiama al poco sforzo prospettico e al grande piacere immediato, nascondendoci i costi da pagare nel futuro.

Come riuscire a non cadere nella sua suadente trappola? Come rinunciare a patatine e PlayStation e mettersi a lavorare per il nostro futuro?

Parleremo approfonditamente di questo nel capitolo “Cronostesia”, un termine che indica il viaggiare con la mente nel tempo attraverso la capacità di essere consapevoli del nostro passato o del nostro futuro.

Bonus track

Obbligati a riuscire.

Non è facile riuscire, specie se intorno è pieno di tentazioni e se le maggiori insidie, come abbiamo visto, sono le distorsioni cognitive che caratterizzano gli uomini e le donne da sempre. In questi casi, per riuscire bisogna a volte eliminare prima e completamente la possibilità di

fallire. Gli studiosi parlano in proposito di *commitment devices*, dispositivi per riuscire.

Un esempio famoso è legato alla mitologia greca. Quando Ulisse si trova a dover navigare in prossimità delle sirene, che lo avrebbero fatto impazzire con il loro canto, dice ai suoi marinai di legarlo a un albero della nave e di non slegarlo nemmeno se lo avesse ordinato. Una mossa preventiva che impedisce di compiere l'errore.

Un altro esempio è quello di Han Xin, un generale dell'antica Cina che in battaglia schierava i suoi soldati con le spalle contro un fiume, rendendone impossibile la fuga. Spietato, ma funzionale.

I "dispositivi" sono mosse o strumenti per riuscire che puntano a creare ostacoli contro le tentazioni. Più questi ostacoli sono insuperabili e più ci sono probabilità di successo.

Eccone alcuni che potrebbero ispirarti:

- Sbarazzarsi degli alcolici o del cibo spazzatura in casa per attenerti ai regimi alimentari prescelti.
- Usare applicazioni come freedom.to che permette di impostare specifici orari in cui bloccare i social network, la posta elettronica e siti che ogni giorno ti rubano tempo.
- Provare beeminder.com, utile per impostare qualsiasi

obiettivo quantificabile perché ti vincola a pagare una somma se non riesci a raggiungerlo.

- Utilizzare salvadanai digitali e altre piattaforme che le banche stanno iniziando a integrare nella propria offerta: sistemi che permettono di creare obiettivi economici, risparmiare divertendosi, accumulare automaticamente i centesimi delle transazioni on line.
- Sperimentare zenpen.io, un sito che ti consente di scrivere in un ambiente privo di distrazioni.
- Metterti alla prova con getcoldturkey.com/writer/:

una volta che hai impostato il numero di parole che intendi scrivere, bloccherà il tuo PC sino a quando non avrai raggiunto l'obiettivo.

- Diventare puntuale con Clocky, una sveglia per pigri: molte persone infatti spengono la sveglia e si rimettono a letto. Alcuni per questo motivo la pongono su un mobile lontano in modo da essere costretti fisicamente ad alzarsi. Anche in questo caso, però, c'è il rischio di tornare a dormire. Su clocky.com si trova invece un tipo di sveglia che si può posticipare solo una volta, dopo di che inizierà letteralmente a saltare dal

comodino, correre per la stanza e costringerti ad alzarti.

1 Nassim Nicholas Taleb, *Giocati dal caso. Il ruolo della fortuna nella finanza e nella vita*, Il Saggiatore, Milano 2008.

2 Publio Virgilio Marone, *Eneide*, Principato, Milano 1989 (traduzione di Rosa Calzecchi Onesti).

3 Fonte:

<https://www.adambader.com/posts/hard-choices-easy-life-easy-choices-hard-life-jerzy-gregorek/> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

4

https://it.wikipedia.org/wiki/Tacchino_indutt

ivista

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

5

<https://www.researchaffiliates.com/Pages/home.aspx>

(ultima consultazione 1 settembre 2019).

6 Chris Kayes, *Destructive Goal Pursuit. The Mt. Everest Disaster*, Palgrave Macmillan UK, Londra 2006.

7 John Mullins, Randy Komisar, *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business School Press, Brighton 2009.

8 Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione*, Giunti Editore, Firenze 2015.

9 Timothy Ferris, *4 ore alla settimana. Ricchi e felici lavorando 10 volte meno*, Cairo, Milano 2008.

10 *Ibid.*

11 Fonte:

https://www.researchgate.net/publication/227633643_The_heat_of_the_moment_The_effect_of_sexual_arousal_on_sexual_decision_making

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

12 Fonte:

<https://jamanetwork.com/journals/jamainternalmedicine/fullarticle/1685889> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

13 Fonte:

https://www.researchgate.net/publication/315334555_Are_the_rich_more_selfish_than_the_poor_or_do_they_just_have_more_money_A_natural_field_experiment (ultima consultazione 21 agosto 2019).

14 Fonte:

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

[the_battle_between_your_present_and_future_self?language=it](#) (ultima consultazione 21 agosto 2019).

15 *Ibid.*

16 Umberto Eco, “La società liquida”, *L’Espresso* 27/05/2015.

PARTE 1

PIANI, OPZIONI, ALTERNATIVE

Capitolo 6

Avere un piano B (oppure sposare una Kennedy)

“Stringi i denti e le unghie alla seguente regola: non cedere alle avversità, non fidarti mai della prosperità e prendi sempre nota dell’abitudine della fortuna di comportarsi come le pare.”

SENECA

Terrapiattisti e piani B

L'idea che la Terra sia tonda risale all'antica filosofia greca, intorno alla fine del VI secolo a.C. Nel corso della storia umana, dalle esplorazioni di Magellano ai viaggi spaziali, si sono susseguite numerose riprove del fatto che il nostro pianeta è un ellissoide.

Ma evidentemente non tutti ne sono convinti: secondo i terrapiattisti viviamo tutti su una sorta di pizza! La Terra avrebbe infatti forma circolare e piana: al suo centro ci sarebbe il Polo Nord, l'Antartide occuperebbe la circonferenza esterna. E superato il confine dei ghiacci? Ci attenderebbe un

universo ignoto, sostanzialmente diverso da quello che conosciamo. Una delle ipotesi è che esistano altri mondi, che ci vengono tenuti segreti per motivi che hanno a che fare con presenze aliene, basi militari e giacimenti di risorse naturali. Secondo i terrapiattisti su tutto questo si estende il cielo: una sorta di cupola che non solo ci tiene tutti saldi mentre viviamo su questo enorme piatto sospeso nello spazio, ma funge anche da planetario; su di essa viene infatti proiettato il firmamento, con le stelle e i corpi celesti. Ogni prova che dimostra il contrario è, secondo i terrapiattisti, o sbagliata o falsa.

I terrapiattisti sono intorno a noi e stanno facendo proseliti, promossi

globalmente dal sistema digitale della rete che rende tutto più veloce, grande, esteso, “scalabile” e che ha bisogno di sensazionalismo.

Un interessante documentario Netflix racconta, dall'interno, il mondo di chi crede che la Terra sia piatta.[1]

Esiste addirittura una squadra di calcio, precedentemente nota come UD Móstoles Balompié, che a fine giugno 2019 ha cambiato il proprio nome in Flat Earth FC, la prima squadra che unisce i tifosi intorno a una “fede” anziché ai vincoli geografici.[2]

I terrapiattisti fanno breccia e sono sexy.

L'argomento per eccellenza portato a

sostegno della loro tesi sta in un esperimento empirico: se versi l'acqua in un contenitore, di qualsiasi forma, la superficie rimarrà sempre orizzontale. Per quanto lo si possa inclinare – sostengono – non c'è modo che l'acqua si curvi intorno a una sfera. Su tesi di questo tipo, e poco altro, centinaia di persone sostengono con forza che l'Australia non esiste e che il cielo stellato che vediamo è in realtà una proiezione artificiale inscenata dalla NASA.

Roberto Boccacino, fotografo e giornalista, ha partecipato nel maggio 2019 a un convegno terrapiattista svoltosi a Palermo. Il racconto che fa della giornata è particolarmente

significativo.[3] Sintetizza Boccacino: “Il convegno è fatto di incomunicabilità, posizioni contrapposte, sarcasmo, obiezioni e tanta solitudine” e “Le dimostrazioni sulla forma della Terra non sono altro che una serie di ipotesi e aneddoti messi in fila, e quasi mai a sistema con altre informazioni o teorie.”

Lavorando per analogia, lo stesso fenomeno fatto di disinformazione, ingenuità e complottismo è riscontrabile in molte idee, tesi, consigli e persino corsi, riguardo il raggiungimento degli obiettivi, i piani e il nostro futuro.

Il mercato della formazione e del self-help in campo motivazionale si presta a derive irrazionali simili a quelle dei terapisti.

Una delle idee più sexy sul mercato, che purtroppo trova migliaia di adepti e costa in termini di conseguenze molto più del credere che la Terra sia piatta, è quella per la quale i piani B (e in generale ogni pianificazione, ogni opzione, ogni alternativa) sono dannosi per il successo, inteso come l'obiettivo che più di ogni altro vorremmo si realizzasse.

E quali sono in questo caso le argomentazioni?

Energie cosmiche, guru e fate, universi amichevoli e disegni divini, ma anche letture superficiali di filosofi e scienziati e di teorie scientifiche come quelle di fisica quantistica o quelle psicanalitiche di Jung o Nietzsche. Ma

soprattutto storie, aneddoti, spesso decontestualizzati, aforismi provenienti o attribuiti a questo o quel personaggio famoso e martellate in pillole semplici da gustare e vendere, ma spesso fuorvianti.

“Non c’è motivo di avere un piano B perché distrae dal piano A” dice il cinque volte nominato ai Golden Globe, Will Smith.[\[4\]](#)

“Io odio il piano B, perché significa dubitare di te stesso ed è molto pericoloso” sostiene Arnold Schwarzenegger.[\[5\]](#) Il quale, in un discorso del 2019 proprio sull’argomento, cita a supporto della sua tesi un altro grande dello sport, Michael Jordan. Come ogni giorno ci ricordano i

social, MJ ha sbagliato in carriera oltre 9000 tiri.

Scrivendo questo libro, ho prima di tutto cercato tesi e idee valide che provassero che avere un piano B porta male. Ho in qualche momento persino desiderato di trovare argomenti concreti per dimostrare che un piano B può essere una cattiva scelta, un passo deleterio, controproducente. Però, a cercare su Google, in biblioteca o chiedere a qualcuno con una solida storia imprenditoriale alle spalle, non si trova nulla che dimostri come qualcuno con un piano B abbia fatto una cattiva scelta.

Certo, nel libro di Barry Schwartz, *The paradox of choice*,[\[6\]](#) leggiamo

che, mentre avere delle scelte è fondamentale per il nostro benessere psicologico, averne troppe ha un costo in termini di decisioni sbagliate, ansia, stress, insoddisfazione, paralisi e persino depressione. Ma, a parte questo, che sostanzialmente ci dice che avere poche alternative fa male e averne troppe fa lo stesso male, non si trova una risposta che chiuda la partita.

Si trovano invece storie, appunto storie, “aneddotti messi in fila, e quasi mai a sistema con altre informazioni o teorie”[\[7\]](#) che ogni tanto spronano la gente normale a mollare tutto e infilarsi in una avventura bruciando tutti i ponti alle sue spalle, proprio come quando si assiste a un convegno di terriapiattisti.

Se qualche lettore di questo libro è un terrapiattista credo perderà tutta la stima nei miei confronti, ma la vita è così, a volte deludi qualcuno. La mia speranza è che i miei lettori stiano sempre alla larga da tutto ciò che invita a fare qualcosa solo sulla base di aneddoti e slogan non provati o basati su atti di fede garantiti da terzi. Il suggerimento che mi sento di darti, ciò che mi fa sentire a posto con la mia coscienza, è quello di guardare in faccia la realtà, per quanto aspra e indesiderabile sia, e poi agire di conseguenza.

Pensiamo a un oggetto che simboleggia la nostra società, ormai indispensabile e irrinunciabile: il telefono cellulare, lo smartphone. In

meno di trent'anni abbiamo visto l'ascesa di Motorola: nel 1983 con il suo ingombrante telefono Dynatac e in seguito con l'iconico Startac, sembrò invincibile. Dieci anni dopo era già fuori moda, scalzato dal design essenziale dei telefoni Nokia, capaci di conquistare il 40% del mercato. Agli inizi del 2000, fu la volta dell'azienda canadese Research in Motion, che presentò il BlackBerry e propose il telefono come un nuovo e completo strumento di lavoro. Poi arrivò il terremoto Apple, nel 2007 Steve Jobs con iPhone conquistò il mondo e il mercato. Negli ultimi anni abbiamo assistito invece all'incredibile ascesa dell'azienda cinese Huawei.

Inarrestabile sino a maggio 2019 quando, in seguito allo scontro con gli USA e alle sanzioni commerciali contro Pechino, parve crollare. Oggi, nel momento in cui scrivo, abbiamo assistito al faccia a faccia tra il presidente USA Donald Trump e il suo omologo cinese Xi Jinping: la situazione sembra essersi risolta, la sfida ad Apple riaperta. Ma chi sa come andranno le cose? Qualsiasi cosa possa scrivere ora, tra qualche mese apparirà obsoleta e senza senso.

È lo stesso nella vita di tutti noi.

Chi può mettere la mano sul fuoco su qualcosa? Chi può investire tutto se stesso, e la vita dei propri cari, in un progetto unico in un mondo in cui tutto cambia continuamente?

Nel 1975 Romano Cenni, ebbe un'idea: creare una catena di grande distribuzione nel settore delle radio, dei televisori e degli elettrodomestici. Si chiamava Mercatone Uno. Il signor Cenni era un visionario, conosciuto anche per l'impronta lasciata nel mondo dello sport e in particolare del ciclismo. La squadra da lui creata nel 1997 vantava campioni come Ole Ritter e Marco Pantani. Cenni, morto qualche anno fa, rivoluzionò il settore del retail. Aveva un grande sogno imprenditoriale, per lungo tempo trasformato in realtà. Nel 2016, in una delle ultime interviste prima di morire nel 2017, quando già le acque erano agitate per la sua azienda, disse: "Sono partito dicendo voglio fare

qualcosa di importante. Io, figlio di braccianti. E ho fatto il Mercatone. Poi, sa, la vita...”[8]

Già, la vita.

Nella notte tra il 24 e il 25 maggio 2019, oltre 1800 dipendenti ricevono un messaggio via WhatsApp:[9] “È finita” è più o meno il senso. 1800 lavoratori lasciati a casa, 1800 uomini e donne con chissà quanti piani in mente.

Potremmo discutere su cause e responsabilità di questa ed altre cadute, ma sarebbe inutile e poco interessante. A noi interessa da qui in poi l’individuo che rimane colpito. Dalla catastrofe in poi, cosa si fa? Cosa si dovrebbe fare prima?

Non è un periodo in cui poter mettere la mano sul fuoco su niente e nessuno. Non per necessaria cattiva fede, ma per l'imprevedibilità degli scenari.

Il cambiamento in atto, quello del quale si parla continuamente, la disruption, non è qualcosa di astratto, bensì di determinante nelle vite di tutti noi. Come ho già scritto, secondo una stima del World Economic Forum, il 65% dei bambini che entrano nella scuola primaria oggi finirà per fare lavori completamente nuovi che non esistono ancora; inoltre, nell'arco della vita, i giovani di oggi si ritroveranno a cambiare oltre quindici lavori (non solo in termini di ruolo, ma anche di settore). In un'economia digitale, connessa e

globalizzata, ogni evento segue uno schema del tipo *butterfly effect* (in italiano si parla di “effetto farfalla”), secondo cui le piccole variazioni nelle condizioni iniziali producono grandi variazioni nel comportamento a lungo termine di un sistema. Il concetto si descrive con l’immagine di una farfalla che sbatte le ali in un punto del mondo e provoca un tifone in un altro.

Per noi si tratta non di tifoni reali, ma di importanti conseguenze che cambiano le nostre vite. Per chi ricorda i capitoli precedenti, questo significa che la quantità di variabili che sfuggono al nostro controllo aumenta a dismisura, ma allo stesso tempo e proprio per questo motivo, dovrebbe aumentare il

nostro livello di pianificazione, attenzione e diversificazione.

Come fai a consigliare a qualcuno di non avere un piano B, se sei in buona fede e non devi vendergli un tuo piano A? Provocatoriamente, mi viene da dire: con lo stesso approccio con il quale si cerca di convincere il prossimo che la Terra è piatta.

Il peso dei piani B

Le emozioni ci muovono più della razionalità, questo è certo e molti studi lo dimostrano. Per razionalizzare e giustificare questo istintivo modo di

fare, siamo capaci di dare dignità di certezza assoluta a opinioni.

Il primo passaggio necessario è dunque quello di non accettare opinioni o argomenti opinabili, soprattutto quando riguardano il nostro futuro. Se non adeguatamente supportate da prove, le opinioni rimangono opinioni, e quindi convinzioni che le persone si formano nei confronti di specifici fatti, in assenza di precisi elementi di certezza assoluta per stabilirne la sicura verità.

Torniamo ad Arnold Schwarzenegger. La sua contrarietà verso i piani B non è nuova. Scriveva già nel suo libro *Total Recall: My Unbelievably True Life Story*:[\[10\]](#) “Dimentica il piano B. Per metterti alla prova e crescere, devi

operare senza una rete di sicurezza.”

Vediamo la sua storia.[\[11\]](#)

Schwarzenegger crebbe in Austria praticando vari sport: calcio, curling, nuoto, pugilato, getto del peso e lancio del giavellotto, e all'età di quattordici anni scelse di intraprendere la carriera di culturista. Vinse i titoli di Mister Europa Junior, Mister World, Mister Universo (cinque volte) e Mister Olympia (sette volte). Contemporaneamente, a vent'anni frequentava la facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Monaco. Si trasferì negli Stati Uniti d'America nel settembre del 1968, all'età di ventuno anni. Già al 1970 iniziò a cimentarsi in ruoli cinematografici.

Disse poi: “Faccio film che alla gente piacciono. È così semplice. Basta fare in modo che i film rimangano impressi nella memoria, non semplicemente fare un film in più. Bisogna avere il giusto sesto senso e saper tirare fuori il meglio come ‘Hasta la vista, baby’ oppure ‘Ti ho mentito!’. Si supera un po’ il limite. La gente adora tutto ciò, i bambini lo adorano. Si fa poi qualcosa di atletico, un po’ di palestra e le persone pensano che tu sia figo.”[12]

Dopo quattro anni di studi, ottenne un bachelor’s degree alla Università del Wisconsin, laureandosi in Marketing Internazionale del Fitness e Business administration nel 1979. Nel 1983, allo Shrine Auditorium di Los Angeles,

divenne cittadino statunitense, mantenendo anche la sua nazionalità. Tre anni dopo, nel 1986, sposò la brillante giornalista televisiva Maria Shriver, nipote dell'ex presidente John Fitzgerald Kennedy, guadagnando una rete di relazioni eccezionale. Tentò poi di cimentarsi nella regia, prima con un episodio del 1990 della serie televisiva *I racconti della cript* e poi, nel 1992, con film per la televisione. Venne nominato dal presidente George H.W. Bush capo della Commissione presidenziale per il Fitness e lo Sport, carica mantenuta dal 1990 al 1993. Venne eletto Governatore della California tra le fila del partito repubblicano e tenne la carica dal 2003

al 2011.

Quando dice che non rispetta chi ha un piano B, Arnold Schwarzenegger non sta raccomandando di non creare alternative. Anzi, dando retta ai maliziosi, si potrebbe far notare fra le righe della sua biografia la frase: “Il segreto del successo? Lavorare duro e sposare una Kennedy!” Arnold Schwarzenegger è senza discussione un atleta e un uomo eccezionale, tutta la sua storia lo dimostra; è un individuo con capacità e carattere fuori dall’ordinario, ma c’è da dire anche che la sua storia è tutta una costruzione di alternative. E a mio parere, raccontare all’uomo e alla donna della strada che l’unica via è lanciarsi senza rete mi sembra ottimo

per vendere libri o alimentare miti, ma piuttosto pericoloso per le conseguenze che possono pagare gli individui non altrettanto dotati.

Scrivendo di questa storia, me ne sono venute in mente altre due che mi sono sembrate simili per l'asimmetria esistente tra le raccomandazioni fatte agli altri e l'esempio dato.

Ecco la prima, è raccontata da Nassim Taleb nel libro *Antifragile*,[\[13\]](#) e si riferisce a un caso realmente accaduto in ambiente universitario tra professori ed esperti di economia, ai quali l'autore cambia nome per evitare querele. "Triffat, che allora lavorava alla Columbia University, si arrovellava sulla decisione di accettare o meno un

incarico a Harvard. Un collega gli suggerì di utilizzare alcune delle sue stesse tecniche accademiche estremamente rispettate, onorate e premiate sulla ‘massima utilità attesa’, visto che, come gli disse, ‘Tu scrivi sempre di questo’. Triffat rispose, infuriato: ‘Ma via, questa è una cosa seria!’”.

Un conto è dire agli altri cosa devono fare, un conto, poi, è farlo per te.

La seconda è un caso personale che mi vide coinvolto come partecipante a un seminario sullo zen e, sia inteso, io adoro la filosofia zen. Il momento presente è molto più straordinario di quanto la maggior parte delle persone capisca. Dopotutto, questo è l’unico

effettivamente reale. Il passato e il futuro sono entrambe astrazioni estremamente limitate create dal nostro cervello inconscio: questo, più o meno, era il concetto trasmesso da chi ci ospitava e organizzava l'evento. Uno dei monaci zen mentre noi partecipanti ascoltavamo, sorrideva e approvava con evidenti segni del capo. Tra gli altri argomenti della giornata, ricordo si parlò anche di case, di posti dove stare, se acquistare o meno un appartamento. Nelle loro esposizioni, i monaci sostenevano che un investimento per il futuro fosse di poco conto e superfluo alla luce della vacuità dell'esistenza. Tuttavia, una volta soli, in uno slancio di confidenza, fumando una sigaretta, uno

dei monaci mi disse: “Io comunque una casa l’ho acquistata l’anno scorso. Sai, non si sa mai quello che può succedere.” Apprezzai la sincerità e l’umanità di quel monaco.

Non sempre la teoria collima con la pratica e non tutti siamo delle grandi anime così capaci di astrazione, resistenza e abnegazione.

Credo che, per prima cosa, si debba depurare la storia che molti raccontano sulla “non necessità” di un piano B da tutto ciò che viene aggiunto dai narratori, o per convenienza o perché non sono realmente in gioco e non rischiano nulla di personale nel farlo.

Più alternative si hanno e meno

spaventoso sembra il futuro; soprattutto se non sei un monaco davvero illuminato o se non sei Arnold Schwarzenegger, di questo dovresti tenere conto.

Ripensare i piani B

Il sapone Lifebuoy, nelle tradizionali forme rettangolari stondate, è entrato in commercio in Inghilterra all'inizio dell'Ottocento. Da allora si è diffuso con grande capillarità in tutto il mondo e, sebbene oggi non sia più disponibile in Gran Bretagna, è il sapone più venduto nell'enorme subcontinente Indiano, dove incarna i valori di pulizia

e naturalità. Riesci a immaginare di che colore sia?

Probabilmente hai sbagliato, come ho sbagliato io: il sapone è di un rosso acceso. Mentre per noi Occidentali i prodotti naturali come i saponi hanno sempre colori chiari, dal rosa al verdino o bianco, in India il rosso è il colore della pulizia e dell'igiene per eccellenza. Ciò deriva dai colori della bandiera della Croce Rossa e quindi da quella Svizzera, da cui la prima trae origine. Il colore rosso, dunque, è associato in generale alla medicina, alla sanità e all'igiene. Il prodotto contiene delle componenti antisettiche di colore rossastro, ed è quindi ragionevole sia rosso. Un po' come il nostro sciroppo di

menta che i consumatori si aspettano verde per via delle foglie (ma che verde, in verità, non dovrebbe essere affatto...). Si tratta di idee che, come avevamo detto, anche quando non supportate da fatti continuano a condizionarci.[14]

Funziona allo stesso modo con i piani B e le alternative.

A scuola si assiste spesso a scene di gioia o sconforto da parte dei genitori se i bambini vengono assegnati alla sezione A o F di una classe, persuasi che la A sia sicuramente migliore. Le lettere che vengono dopo nell'ordine alfabetico, sono percepite come una scelta più scadente rispetto alle prime.

A stesso modo, è difficile pensare che un piano B non sia solo un ripiegio indesiderabile.

Durante la lettura di questo libro ti propongo di pensare in termini diversi: un piano A è diverso da un piano B, che è diverso da un piano C e così via; non esiste necessariamente una scala gerarchica perché i piani non sono quasi mai comparabili.

Sono “cose” diverse. I piani B non sono solo scappatoie o ripieghi: possono essere molto di più.

Intanto introduco un concetto importante per proseguire, quello della BATNA e del perché è fondamentale avere alternative in caso di

negoziiazione. BATNA è l'acronimo di *Best Alternative To a Negotiated Agreement*.

Nella teoria della negoziazione, la migliore alternativa a un accordo negoziato (o BATNA) è la linea di condotta alternativa più vantaggiosa che una parte può tenere se i negoziati falliscono e non è possibile raggiungere un accordo. Ciò potrebbe includere diverse situazioni, come la sospensione dei negoziati, la transizione a un altro partner negoziale, il ricorso a una pronuncia giurisdizionale, l'esecuzione di scioperi e la formazione di altre forme di alleanze. La BATNA è l'obiettivo principale e la forza trainante di un negoziatore di successo. In genere,

una parte non dovrebbe accettare una risoluzione peggiore della sua BATNA. Il modo in cui preferisco pensare a una BATNA è una dichiarazione di indipendenza rispetto al nostro futuro. Del tipo: “Nella peggiore delle ipotesi, non mi accontenterò di meno che questo...”

Nella storia di Arnold Schwarzenegger che abbiamo visto prima, si può intravedere un approccio di questo tipo nell'intraprendere più attività. Se non fosse diventato un attore di successo o un politico avrebbe forse potuto campare dignitosamente con lezioni di body building o sponsorizzando prodotti per il fitness o con un incarico come esperto

governativo sugli stessi temi.

Qual è la BATNA di ciascuno di noi? La risposta è soggettiva, e dipende dal risultato minimo che siamo disposti ad accettare e che ci farebbe stare bene. Il successo non è oggettivo, ma soggettivo. Per alcuni, non bisogna per forza ottenere il successo musicale di Bono degli U2 per essere felici, ma per altri magari sì.

In campo aziendale, formulare e avere presente una BATNA è un atto di lungimiranza e responsabilità necessario. Spesso le aziende tendono a individuare e annunciare obiettivi audaci, il che non è necessariamente un male; purtroppo di frequente, anche quando si comprende che sono

irraggiungibili, si perseguono a oltranza perdendo capra e cavoli.

È la situazione che Christopher Kayes, professore di management alla George Washington University School of Business, definisce “traguardicea”[\[15\]](#) e di cui vi ho già accennato nel Capitolo 5: si tratta della sindrome per la quale si inseguono obiettivi anche quando sono chiaramente irraggiungibili e/o sarebbe meglio tornare indietro. Ma se non hai almeno una BATNA, a desistere non ci penserai nemmeno. E, ancora, una BATNA è il requisito essenziale anche per pensare in grande.

Pensiamo ai piloti della MotoGP che sfrecciano veloci e temerari tra le curve in sella alle loro moto. Quanti

rischierebbero così tanto per ottenere le stesse performance senza avere imbottiture e un casco? La BATNA permette di rischiare più a cuor leggero.

Detto questo, vediamo alcune possibili declinazioni positive dei nostri piani alternativi.

Piani da Grande differenza, cioè piani che migliorano la situazione anche oltre le aspettative

Mentre come detto la maggior parte delle persone pensa ai piani B come ripieghi, la storia insegna che si tratta di tutt'altro, quasi sempre di un

miglioramento. In quest'ottica non avere un piano B o non scorgerlo corrisponde a una perdita di opportunità.

YouTube offre un esempio eccellente di tale approccio. Nella sua prima versione YouTube era un sito di video-incontri online chiamato “Tune In Hook Up” cioè “Sintonizzati e cucca”.[16] Potete trovarne ancora traccia su Archive.org, dove la prima schermata di YouTube.com include un menu con le opzioni “Sono maschio/femmina e cerco maschi/femmine/tutti di età compresa tra 18 e 99 anni”.

Negli anni in cui YouTube perseguiva questo obiettivo che potremmo chiamare “piano A” successe però qualcosa, un fatto curioso su tutti. Il 1° febbraio 2004

Janet Jackson e Justin Timberlake si esibirono insieme durante lo show dell'intervallo del Super Bowl, la finale del campionato di football americano, uno degli eventi più attesi di ogni anno e tra i più seguiti in TV. L'esibizione si concluse con la canzone *Rock Your Body*: Timberlake cantò l'ultimo verso "scommetto che quando questa canzone sarà finita sarai nuda" e le strappò per errore il reggiseno invece che il solo corpetto, scoprendo per un attimo il seno. L'inquadratura venne subito distolta dalla scena mentre Janet Jackson cercava di coprirsi. Il video divenne uno dei più cercati e visti su Internet di sempre.

E dunque? Moltissime persone

cercavano il video in rete, ma, anche se ne esistevano molti, era difficile trovare i siti su cui erano pubblicati e inoltre i file erano troppo grandi da inoltrare via email. Fu allora che i fondatori di YouTube compresero che ciò di cui Internet aveva bisogno non era un altro sito di appuntamenti, ma un modo semplice per condividere contenuti video. YouTube cambiò missione, da sito di dating online a motore di ricerca per video.

I nostri piani non sono altro che ipotesi da confermare: comportarsi secondo il credo “Ho solo un piano A” è un’idea molto pericolosa. Assomiglia al mitologico comportamento di Procuste, il locandiere che per fare in modo che i

viandanti stessero a misura nel suo letto, amputava gli arti di quelli troppo alti e allungava quelli delle persone troppo basse.

Un esempio più aderente alla vita di molti di noi ci dimostra come non tutti viviamo il nostro piano A, semmai lo sogniamo: è la storia dello scrittore Franz Kafka.

Kafka venne assunto presso le Assicurazioni Generali di Trieste nella sede di Praga nel 1907. Durante quel periodo, come scrive nelle sue lettere, si sentiva molto infelice soprattutto per l'orario di lavoro, dalle 8 alle 18, che non gli permetteva di dedicarsi alla scrittura, il piano B che stava progressivamente diventando centrale

nella sua vita. Trovò un altro lavoro più compatibile con le sue necessità all'Istituto di Assicurazioni contro gli Infortuni per il Regno di Boemia. Kafka definiva la sua occupazione principale come il “lavoro del pane”, a indicare un'occupazione svolta con il solo obiettivo di pagare le bollette. Il peso dell'orario di ufficio e il fissare di continuo l'orologio fanno scrivere al futuro autore de *La metamorfosi* e *Il processo* queste frasi: “Il mio lavoro è ridicolo e pietosamente leggero... Non so per quale motivo ottengo i soldi” oppure “Non mi lamento del lavoro tanto quanto della pigrizia del tempo paludoso”.[\[17\]](#)

In questa storia, che immagino suoni

familiare ad alcuni dei lettori, è evidente come le alternative, i piani B (piani da Grande differenza) assumano contorni completamente diversi e positivi.

Piani verso la Grande differenza, cioè piani di transizione

Infine, l'atteggiamento migliore è quello di considerare ogni piano, ogni alternativa come una via, un cammino verso un risultato ottimale. In un mondo che cambia continuamente abbiamo più bisogno di bussole che di mappe.

Come ha osservato Joichi “Joi” Ito, direttore del MIT Media Lab: “Vedere i

modelli ricorrenti nascosti che fanno funzionare il mondo è un talento che si è sviluppato qualche anno fa, un talento che è diventato uno dei principi organizzativi del XXI secolo.”[18]

In questo senso, i piani B, le alternative, sono da considerarsi strade mutevoli per il raggiungimento di obiettivi anch'essi mutevoli, ma non così tanto da discostarsi dal risultato generale sperato.

Questo approccio funziona bene in una società complessa come quella in cui viviamo, in cui, come detto, non tutti hanno oggettivamente il lavoro e la vita che desiderano.

Bisogna sviluppare un atteggiamento

da “*flâneur* razionale”, una persona che, al contrario del turista, prende una decisione a ogni passo per rivedere il suo piano, in modo da poter assimilare le cose basandosi su nuove informazioni.[19]

Un ottimo spunto è quello che l’informatico e saggista Paul Graham definisce “two job route”: “Quando sei giovane, ti viene data l’impressione che avrai abbastanza informazioni per fare ogni scelta in anticipo. Ma non è certamente così con il lavoro. Quando decidi cosa fare, devi operare su informazioni incomplete in modo ridicolo. Anche al college non sai davvero in cosa consistano i diversi lavori. Nella migliore delle ipotesi,

potresti avere un paio di stage, ma non tutti i lavori offrono stage e molti non ti insegnano chissà quanto. Nella progettazione di vite, come nella progettazione della maggior parte delle altre cose, si ottengono risultati migliori se si utilizzano supporti flessibili. Quindi, a meno che tu non sia abbastanza sicuro di ciò che vuoi fare, la soluzione migliore potrebbe essere quella di scegliere un tipo di lavoro che potrebbe trasformarsi in una carriera o due. Questo in parte è stato il motivo per cui ho scelto i computer. Puoi essere un professore, o fare un sacco di soldi, o fare tanti altri lavori. È anche saggio, all'inizio, cercare un lavoro che ti permetta di fare molte cose diverse, in

modo da poter imparare più velocemente quali sono i vari tipi di lavoro. Viceversa, se lavori duramente per diventare un trader di successo per dieci anni, pensando di smettere e scrivere romanzi quando hai abbastanza soldi, cosa succede quando esci e poi scopri che in realtà non ti piace scrivere romanzi o che nessuno li compra?”[20]

Qual è dunque il consiglio? Cercare di approcciare strade flessibili, che sfruttino la volatilità in modo da cogliere le alternative, ma che non la subiscano così tanto da farti rimanere spiazzato. In due parole, come ha insegnato Nassim Taleb: diventare antifragile.

Non morire

L'ultimo concetto sul quale vorrei riflettere, comune alle tre “accezioni” del piano B, permeato di realismo e concretezza, è che nella vita per vincere bisogna prima di tutto non perdere.

È quello che ripete sempre il grande investitore Warren Buffett e quello che insegna la storia.

Rifacendomi a quanto detto nel Capitolo 1 sul lusso di fallire, ribadisco che – fino a quando non sei morto – ci sono sempre modo e tempo per salvarsi.

Tutta la letteratura sul fatto che sia bene non avere alternative e che si

debba investire in un'unica direzione pare davvero buona, fino a quando non la si mette in pratica e fino a quando i guru non se ne sono andati con i nostri compensi e non ci sono più a dirci, adesso che è arrivato lo tsunami, come procedere.

Nella vita reale, la gente diventa ricca per prima cosa perché non va in bancarotta; e allora, mi dirai, i musicisti famosi, quelli con un passato turbolento alle spalle? Sono ricchi perché hanno avuto in un qualche modo abbastanza soldi (e periodi in cliniche di riabilitazione) per continuare a suonare e cercare il successo.

La prima regola è questa: non morire, abbi sempre un'alternativa. E questo mi

sembra un gran bel risultato, e tutt'altro che un ripiego.

Bonus track

Gene Hackman racconta di quando si recò nell'appartamento di Dustin Hoffman e questi gli chiese un prestito. Hackman disse di sì. I due entrarono in cucina, dove c'erano diversi barattoli pieni di soldi allineati sul bancone. Su un barattolo c'era scritto "affitto", su un altro "bollette" e così via. Hackman chiese a Hoffman come mai, avendo così tanti soldi nei barattoli, avesse ancora bisogno di un prestito, e Hoffman gli indicò il barattolo del cibo, che

era vuoto.

Come osserva l'economista Richard Thaler, che racconta l'aneddoto in *Nudge*,[\[21\]](#)

“Secondo la teoria economica (e la semplice logica) il denaro è ‘fungibile’, nel senso che non ha etichette. I venti dollari nel barattolo dell'affitto possono acquistare la stessa quantità di cibo di venti dollari contenuti nel barattolo del cibo.” Ma Hoffman e molti altri adottano sistemi di contabilità mentale che si oppongono al principio di fungibilità: hanno barattoli mentali. Fanno questo per lungimiranza e per lo stesso motivo per cui lo fanno molte organizzazioni: controllare la spesa.

Molte persone si dicono impegnate a progettare il proprio futuro e spesso è davvero così. Lasciano che i flussi di denaro si confondano ed energie che dovrebbero essere dedicate a un progetto si riversino in altri, magari meno importanti. Tuttavia, iniziare a ragionare con barattoli di tempo e sforzi separati permette di non investire in una sola direzione e avere contezza di quanto si sta o non si sta investendo nel proprio piano B.

Tenere divisi i capitoli di spesa e investimento e non confonderli è una mossa che dà un enorme vantaggio competitivo.

1 <https://www.netflix.com/it/title/81015076>
(ultima consultazione 21 agosto 2019).

2 Fonte: <https://www.marca.com/futbol/mas-futbol/tercera-division/2019/06/29/5d17918ce2704ed6408b45f1.html> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

3
<https://www.iltascabile.com/societa/capire-terraplattisti/>
(ultima consultazione 21 agosto 2019).

4 Fonte: <https://bigthink.com/philip-perry/how-having-a-backup-plan-can-doom-plan-a-to-failure-according-to-will-smith-and-science>.
(ultima consultazione 21 agosto 2019).

5 Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=mylaxigemgg>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

6 Barry Schwartz, *The paradox of choice*, Harper Perennial, New York 2005.

7 Cfr. nota 3.

8

<https://www.ilrestodelcarlino.it/imola/cronaca/mercato-uno-cenni-intervista-1.1681740> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

9

<https://www.rassegna.it/articoli/mercato-uno-fallisce-1800-licenziati-via-whatsapp> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

10 Arnold Schwarzenegger, *Total Recall: My Unbelievably True Life Story*, Simon & Schuster UK, Londra 2013.

11

https://it.wikipedia.org/wiki/Arnold_Schwarzenegger

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

12 *Ibid.*

13 Nassim N. Taleb, *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, Milano 2013..

14 La riflessione sul sapone Lifebuoy appare nel libro Martin Lindstrom, *Small dat*, Hoepli, Milano 2016.

15 Neologismo coniato da Christopher Kayes nel suo libro *Destructive Goal Pursuit: the Mt. Everest Disaster*, Palgrave Macmillan, Londra 2006. Il termine in lingua originale è *Goalodicy*.

16 <https://www.theguardian.com/technology/2016/mar/16/youtube-past-video-dating-website> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

17 Franz Kafka, *Lettere a Milen*, Mondadori,

Milano 2017.

18 Joi Ito e Jeff Howe, *Al passo col futuro*, Egea, Milano 2017.

19 Wikipedia spiega così la parola flâneur: “è un termine francese, reso celebre dal poeta simbolista Charles Baudelaire, che indica il gentiluomo che vaga oziosamente per le vie cittadine, senza fretta, sperimentando e provando emozioni nell’osservare il paesaggio. La parola non possiede un’esatta corrispondenza in italiano.” fonte:

<https://it.wikipedia.org/wiki/Flâneur> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

20 <http://www.paulgraham.com/love.html> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

21 Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli,

Milano 2014..

Capitolo 7

Il coraggio di seguire i piani



“I medici non ti faranno stare bene.

I nutrizionisti non ti renderanno magro.

Gli insegnanti non ti renderanno intelligente.

I Guru non ti renderanno calmo.

I mentori non ti renderanno ricco.

I formatori non ti faranno stare

bene.

In definitiva, devi assumerti la responsabilità. Salvati.”

NAVAL RAVIKANTI[\[1\]](#)

Il problema del ragazzo lupo

Nel 1966 un ragazzo di nome Marcos dormiva in una stanzetta quando fu svegliato dal suono di alcune voci. Si alzò dal letto, continuava a sentire persone parlare, ma non riusciva a vederle. Poi riuscì a individuare da dove venivano le parole: da una radio. Dopo lo stupore iniziale, si diresse verso quella piccola scatola e iniziò a sbatterla sulla parete. Quando non sentì

più nulla precipitò nello sconforto, per la paura di avere ucciso le persone che parlavano da dentro l'apparecchio e che lui voleva liberare. Marcos Rodríguez Pantoja nel 1953, all'età di sette anni, era stato abbandonato a se stesso. Riuscì a salvarsi grazie a un branco di lupi che lo allevò nella Sierra Morena, in Spagna, e iniziò a proteggerlo. Senza nessuno con cui parlare, perse presto l'uso del linguaggio, e cominciò a ringhiare, strillare, e ululare. Quando dodici anni dopo venne ritrovato, si comportava come un vero e proprio lupo e ci volle molto tempo prima che riuscisse a parlare nuovamente e a comportarsi da umano. Successivamente, faticò a relazionarsi

con le persone; ancora oggi non si sente accettato e in sintonia con gli uomini.[2]

La storia di Marcos non è una storia isolata: esistono numerosi altri casi di bimbi cresciuti da animali, che hanno perso i tratti umani assumendo quelli della specie con cui vivono. Succede sia per motivi di sopravvivenza, visto che per riuscire a vivere in un ambiente da lupi è necessario avere un atteggiamento da lupi, sia per via di un istinto atavico che porta all'imitazione e alla conformazione con l'ambiente che ci circonda.

L'etologia, lo studio del comportamento animale, offre esempi molto chiari e a volte anche drammatici. Come il caso dei tacchini, raccontato

dallo psicologo sociale Robert Cialdini.

Le tacchine sono buone madri, affettuose, attente e protettive. Passano gran parte del tempo ad accudire, scaldare, pulire e raccogliere sotto di sé i piccoli. Ma nel loro metodo c'è in effetti qualcosa di strano. Praticamente tutto questo comportamento materno è messo in moto da una cosa sola: il pigolio dei piccoli. Altri elementi di identificazione dei pulcini, come l'odore, l'aspetto o le qualità tattili, sembrano avere una parte del tutto secondaria: se il piccolo fa 'cip-cip' la madre si prende cura di lui, altrimenti lo ignora e in qualche caso lo può persino aggredire e uccidere. Fino a che punto le madri tacchine si basano su quest'unico suono l'ha dimostrato drammaticamente Fox[3] nella sua descrizione di un esperimento con una

mamma tacchina e una puzzola impagliata. Per la tacchina con i piccoli la puzzola è un nemico naturale, accolto con strepito e beccate furiose: bastava avvicinarle con un filo l'animale impagliato, come hanno accertato gli sperimentatori, perché la tacchina l'aggrediva con violenza. Ma se dentro la stessa puzzola impagliata era nascosto un registratore che emetteva il 'cip-cip' dei piccoli tacchini, ecco che la madre non solo la accettava, ma la prendeva sotto l'ala. Spegnendo il registratore, l'attaccava di nuovo.[4]

Se non ci si conforma, non si viene accettati. Se il pulcino non pigola per lui è finita.

Conformarsi ti fa sopravvivere, non è strano che la nostra psiche si pieghi con facilità alle sollecitazioni di altri.

I pro e i contro dell'essere accettati

Che cosa ha a che fare tutto ciò con il raggiungimento degli obiettivi e la capacità di creare alternative? C'entra con la facilità con cui usciamo dal sentiero a cui teniamo di più. Le relazioni sociali che ci tengono in vita sono responsabili della tendenza all'imitazione acritica e della predisposizione a conformarci agli altri, perdendo così di vista le nostre idee, i nostri valori, le nostre ambizioni.

Certo, se cresci per errore o per

destino con le scimmie, diventare una scimmia non è una scelta. Se invece decidi di vivere con le scimmie, sei un volontario. Ma in ambedue i casi acquisirai tratti comportamentali scimmieschi per il semplice fatto che ci vivi assieme. Gli altri contano quando devi comportarti in un modo o in un altro, hanno peso, a volte più delle tue convinzioni.

Un esempio emblematico viene da un esperimento condotto dallo psicologo statunitense Solomon Asch che, nel 1955, testò come l'appartenenza a un gruppo conduca a modificare le proprie percezioni per adeguarsi alle aspettative del gruppo stesso.[5]

Asch voleva stabilire:

1. Quale grado di autonomia conservano le persone quando sono messe di fronte a una pluralità di individui che esprimono unanimemente valutazioni diverse dalle loro.
2. Quali condizioni limitano gli effetti che la pressione del gruppo esercita sull'individuo.

L'esperimento di Asch consisteva nel fare incontrare otto soggetti, di cui sette complici dello sperimentatore all'insaputa dell'ottavo. Lo sperimentatore presentava loro delle schede con disegni di tre linee di diversa lunghezza. Un'altra scheda mostrava un'altra linea, di lunghezza

uguale a una delle tre linee della prima scheda. Iniziando dai complici, chiedeva quale fossero le due linee uguali nelle due schede. Dopo un paio di ripetizioni “normali”, alla terza serie di domande i complici iniziavano a rispondere in maniera concorde e palesemente errata. Il vero soggetto sperimentale, che doveva rispondere per ultimo o penultimo, nel 75% dei casi iniziava a rispondere anche lui in maniera scorretta uniformandosi alla risposta sbagliata data dai complici.

I risultati furono che il 75% dei soggetti rispondeva in modo sbagliato almeno una volta su dodici. In termini assoluti, i soggetti sperimentali rispondevano in modo errato nel 32%

dei casi, mentre, senza il condizionamento del gruppo le risposte esatte salivano al 98%. Introducendo un altro soggetto sperimentale, la percentuale delle risposte errate calò al 10%. In un'altra variante appariva un complice che rispondeva sempre correttamente e così la percentuale di risposte errate diventava 5,5%.

Mezzo secolo dopo, nel 2005, lo psichiatra e neuroscienziato Gregory Berns, assieme ad altri colleghi, aggiornò lo studio di Asch e riscontrò risultati quasi identici.[\[6\]](#) Il singolo si conforma alla pressione del gruppo a cui tiene e a cui appartiene.

Il fenomeno della conformità è conosciuto anche con il termine di

mirroring, o “effetto specchio” o “effetto camaleonte”, per il quale si tende, per lo più inconsciamente, a imitare accenti, espressioni facciali, posizioni del corpo o a utilizzare le stesse parole delle persone con le quali ci si trova. “L’effetto camaleonte” è chiaramente chiamato così per via del comportamento di questi animali che cambiano colore proprio in virtù di contesto e intenzioni.

Nei camaleonti i colori più scuri indicano cooperazione e colori più accesi indicano aggressività. Questo permette loro di socializzare, riprodursi, evitare scontri, sopravvivere: una strategia davvero utile, se sei un camaleonte e non devi riflettere sul

significato della tua esistenza.

Qualcosa di simile alle tecniche del camaleonte accade nelle nostre dinamiche sociali. Il prezzo da pagare lo notiamo quando riflettiamo su quante volte siamo stati a una festa che non ci piaceva o su quella volta che abbiamo acquistato un'auto più costosa di quanto potevamo permetterci. Quando insomma ci soffermiamo su episodi nei quali la pressione sociale ha schiacciato la nostra forza di volontà, quelli in cui abbiamo detto sì quando invece volevamo dire no.

Il tema degli obiettivi, dei piani e degli ostacoli da affrontare, è un punto-chiave di cui prendere consapevolezza per poterci costruire sopra

comportamenti virtuosi.

Accetta il fatto che gli altri non condivideranno ciò in cui credi.

Accetta il fatto che passerai per asociale e a volte per paranoico.

Accetta il fatto che cercheranno di riportarti alla loro normalità e alla conformità, con modi a volte gentili e amichevoli e a volte aggressivi e manipolatori.

Io sono spesso considerato un tipo strano. Quello strano che cammina sempre con un libro aperto in mano. Quello strano venditore con il pallino della scrittura. Quello strano manager con la passione per l'antropologia e la sociologia. Quello strano formatore che

parla più delle memorie di Marco Aurelio e delle lettere di Seneca che dei libri di guru americani. Quello strano che, pur potendo non farlo, corre su e giù per la Penisola a parlare con la gente. La lista è lunga e soggettiva.

Ecco, se posso darti un consiglio, o meglio un monito, direi che – se vuoi fare qualche cosa di buono per te stesso – devi metterti in testa che passare per strani è normale e a volte consigliato. Occhio: non ho detto che essere strani garantisca di fare qualcosa di buono per se stessi, ma che per farlo dovrai quasi inevitabilmente deludere le aspettative di qualcuno.

Un altro monito è quello di accettare che affronterai una lotta costante tra la

tua volontà di perseguire i piani e il desiderio di mollare e percorrere il sentiero della minor resistenza alla pressione sociale. Succedeva così quando, quasi ogni sera, appena messo a letto mio figlio ancora piccolo: mi ritiravo nel mio studio, se si poteva chiamare così lo spazio che mi ero ricavato nel mio appartamento, per scrivere fino a notte fonda qualche centinaio di pagine ogni due anni, tempo medio della mia gestazione letteraria.

Sentivo la necessità di procedere con il mio piano, ma anche il richiamo sociale ad adeguarmi. Gli amici dopo un po' non ti chiamano più per la partita e ti escludono dai messaggi. I tuoi cari iniziano a non capire chi sei diventato e

perché non hai tempo per loro. E tu inizi a perdere fiducia: come hanno dimostrato Asch e Berns, la pressione del gruppo ti induce a cambiare la percezione della realtà perché, se non la cambi e non ti adegui, sperimenti un forte disagio emotivo.

Il tuo piano B vacilla perché ha ancora troppo poca consistenza materiale per supportarti mentre sei a disagio emotivamente. Possiedi molte ipotesi, ma nessuna certezza e le tue possibilità di spiegarti sono ancora limitate e confuse. Per le persone, anche quelle care a cui tieni di più, sei diventato un asociale e sarebbe poca cosa, se non fosse che i sensi di colpa e la tua coscienza ti suggeriscono che

ormai sei diventato agli occhi altrui un individuo che ha disprezzo per le regole dell'educazione e per le leggi della società e del mondo circostante. Sei un impulsivo, incapace di assumerti le tue responsabilità e indifferente nei confronti dei sentimenti altrui.

Sto dramatizzando, certo: questi sono infatti i tratti del Disturbo Antisociale della Personalità come riportato dal *Manuale Statistico e Diagnostico dei Disturbi Mentali*. [7]

Ma la radice e la minaccia alla creazione di alternative quando tutto va bene giacciono in questo terreno psicologico. L'intento è quello di farti passare per disturbato solo perché sei interessato a te e a capirti,

indipendentemente dagli altri. Gli altri non comprendono, sono a volte in buona e a volte in cattiva fede, ma prima o poi tu cedi alla pressione della loro incomprendimento e molli la tua impresa.

L'effetto Asch sembra sia condizionato da tre fattori:

1. Unanimità della maggioranza.
2. Discrepanza tra il giudizio della maggioranza e i fatti.
3. Dimensione numerica del gruppo.

Inoltre, sostiene Asch, l'individuo si adegua al gruppo maggioritario quando ritiene che questo possieda informazioni più complete e corrette sulla situazione.

Si chiama "influenza informativa" e

viene irrobustita dalla “influenza normativa”, ovvero dalla tendenza a conformarsi alla opinione della maggioranza per essere accettati mostrandosi uguali. Il timore di apparire diversi spinge gli individui a conformarsi alle attese del gruppo, adottando norme, comportamenti e criteri presenti in esso.

Ecco, chi decide che avere dei piani B sia cosa saggia e utile, dovrà fare i conti con tutto questo.

La Grande (in)differenza

Con l’esperienza, ho visto che esistono

strumenti e capacità per aumentare la resistenza della nostra psiche e per non farla mollare facilmente a favore di traiettorie e progetti altrui.

La prima e più importante capacità è quella di sapere spostare il centro delle proprie decisioni da dentro a fuori – e viceversa – in modo flessibile. Nello specifico, lo psicologo Julian Rotter, definì questo centro come il *locus of control*.^[8] Questo “luogo di controllo” risulta essere influenzato, quanto a essere interno o esterno, da elementi come personalità, cultura, famiglia, ambiente di origine e dai rinforzi positivi o negativi che si ricevono.

Chi crede che nulla sia sotto il proprio controllo avrà una posizione più

scardinabile dalle critiche altrui e potrebbe soffrire di un progressivo annullamento personale. Riportare quindi sotto la nostra responsabilità non tutto ciò che ci capita, ma almeno la reazione agli eventi, è utile per sopravvivere e vivere più serenamente. Un luogo di controllo interno implica la consapevolezza di non avere il controllo completo sulla propria vita, ma la convinzione che lo sforzo, l'atteggiamento e la capacità di essere proattivi rispetto alle circostanze dipendano da noi.

Esistono anche delle controindicazioni nell'adottare questo pensiero, per questo ho suggerito un approccio flessibile e mobile. Chi crede

che tutto sia sotto il suo controllo avrà una grande resistenza, ma potenzialmente può creare e crearsi gravi problemi relazionali in termini di perdite affettive e sociali oltre che scoprire ciò che Epitteto ripeteva spesso.

La realtà si divide in cose soggette al nostro potere e cose non soggette al nostro potere [...] ciò che rientra in nostro potere è per natura libero, immune da inibizioni, ostacoli, mentre quanto non vi rientra è debole, schiavo, coercibile, estraneo. [...] se considererai libere le cose che per natura sono schiave, e tuo personale ciò che è estraneo, sarai impedito, soffrirai, sarai turbato, ti lamenterai.[9]

La capacità dinamica di spostare il

proprio centro decisionale è importante, quindi. Ne abbiamo già scritto e approfondiremo l'argomento anche in altri capitoli: la comprensione e l'accettazione dell'esistenza di fenomeni su cui non si può influire, accompagnate dalla ferma convinzione e dalla volontà di modificare tutti gli altri rappresenta un patrimonio, una dote, che farà la Grande differenza.

Lo strumento pratico per stimolare questa capacità dinamica è costringersi a essere curiosi. Ho scritto "costringersi" perché in tanti siamo convinti di avere molte verità in tasca e questo blocca la nostra curiosità. L'assenza di curiosità blocca anche la scoperta di informazioni nuove e, in

assenza di informazioni nuove, il luogo di controllo interno funziona in modo dogmatico e meno intelligente e creativo: quando sei dogmatico in un mondo in evoluzione diventi “violento” o “isolato”. Al contrario, un luogo di controllo interno virtuoso si basa sull’assunto che non sai tutto e che lì fuori ci sono moltissime persone, informazioni e dati che ti possono arricchire e possono arricchire il prossimo. Certo, ne farai ciò che vorrai, ma prima vanno raccolti.

Dare una tecnica per essere curiosi funziona solo se si è compreso l’immenso vantaggio competitivo che deriva dalla sua applicazione. Ipotizziamo che ora sia così per te che

stai leggendo. A questo punto i suggerimenti sono:

- Smettere o diminuire la quantità di giudizi ed etichette che applichiamo a ciò che non conosciamo.
- Assorbire dati e informazioni statistiche.
- Parlare a gente con cui non parleremmo.
- Leggere, vedere, ascoltare ciò che non ascolteremmo.

E quindi chiedersi:

- Come fanno gli altri?
- Cosa fanno gli altri?
- Chi sta facendo qualcosa che mi

piace?

- Come gestisce le relazioni chi ammira?
- Posso parlare con lui o lei?
- Posso capirne di più e come?

Solo dopo potremo tralasciare l'esempio e ignorare l'influenza di chi non ci piace, di chi non si sta comportando a nostro parere secondo standard etici e morali. Ma prima di essere indifferenti, con serenità serve conoscere e sapere. Saper scegliere quando essere indifferenti a ciò che non fa la Grande differenza è quindi il suggerimento di questo capitolo.

Essere indifferente a tutto e tutti o ti priva di buone pratiche e di umanità o ti

trasforma in un asceta. Essere sensibile a tutto e tutti invece ti rende schiavo di progetti e piani altrui, a volte disumani per te. La responsabilità è grande, ma decisiva: io credo che alcuni dei consigli che seguono, che ho raccolto e sistematizzato per me stesso, possano essere un aiuto per altri che devono decidere per il meglio.

Ricorda che nessuno ti conosce bene come ti conosci tu (almeno fino a quando l'Intelligenza Artificiale non violerà il sistema di programmazione o "hackererà" il nostro organismo come prevede Yuval Harari Noah).[\[10\]](#)

Sappi che quando ascolti gli altri senza un atteggiamento proattivo e consapevole, lo fai più per scrollarti di

dosso la responsabilità delle tue decisioni e convinzioni che non per migliorare la tua capacità di scegliere.

Il processo virtuoso è invece quello di chiedere consigli a persone di valore e stimate, ascoltare attentamente, porre i suggerimenti in relazione alla situazione per come la conosci e la senti, adeguare, modificare, cancellare, contestualizzare, scegliere e agire.

I commenti negativi che qualcuno esprime sulle cose che fai tu sono dettati perlopiù da punti di vista diversi, informazioni parziali, invidia e senso di inadeguatezza. Rimangono quindi opinioni, di cui abbiamo già scritto.

Questa è la nostra unica vita per come

la intendiamo sulla Terra, non abbiamo tempo per tutti coloro che dispensano critiche e consigli per la nostra esistenza e che non guardano alla loro. Quasi mai andrà male come gli altri dicono, quindi chiediamoci quale sia la cosa peggiore in assoluto che succederà se procederemo con i nostri piani nonostante le critiche.

Non si può impedire alle persone di essere cattive o ignoranti, ma si può scegliere di ignorarle se reputiamo che lo siano. Anziché rimuginare su frasi di persone che in questo momento probabilmente non ti hanno nemmeno più in mente, procedi con le tue decisioni.

Non alienarsi coloro che hanno

dimostrato con i fatti di avere davvero a cuore il nostro presente e il nostro futuro mi sembra un atteggiamento buono. Queste persone magari non saranno molte, ma sono preziose, almeno per l'affetto e l'amore che ci riservano. "Dimostrare con i fatti" significa in sostanza che hanno usato il loro tempo e/o le loro energie per noi in più occasioni. Il tempo e le energie dedicate sono un fatto che dimostra interesse: potrebbero non avere una opinione giusta o corretta, ma almeno sarà in buona fede. C'è differenza, però, tra apprezzare l'amorevolezza con cui ci danno opinioni contrarie o distoniche e il fatto di accettare il consiglio. Quasi mai chi ti ama davvero ti lascerà perché

non ti adegui ai suoi dettami e se questo succede probabilmente non era amore nel vero senso della parola. Significa con più probabilità che era interesse e allora la perdita è meno grave.

Gli alleati, ovvero coloro che condividono la tua scommessa, sono un altro elemento utile al tuo progetto. Avere alleati significa costruire legami espliciti con individui con lo scopo di:

- Raggiungere obiettivi strategici congiunti.
- Ridurre il rischio, magari aumentando i premi.
- Sfruttare al meglio le risorse disponibili.

Ecco perché tanti esempi virtuosi nel raggiungimento dei piani B vengono dalle rock band o dai gruppi di amici pionieri della Silicon Valley. Storie come quella degli U2 o dei Rolling Stones hanno molte più similitudini di tipo relazionale con storie come quella di Larry Page e Sergey Brin o quella di Mark Zuckerberg e Eduardo Saverin. Si tratta di gente simile che si spalleggia a vicenda senza discussioni né dubbi, di un'alleanza di intenti caratterizzata dalla convinzione condivisa che lo sforzo a breve termine in vista di un risultato di lungo termine sia un valore e non un disvalore.

Una via per creare alleanze intelligenti è prendere contatto e

frequentare ambienti coerenti, in cui l'idea relativa al piano B che abbiamo in mente sia il “pane quotidiano” e non una pazzia saltuaria.

Si tratta poi di esprimere chiaramente la propria richiesta di supporto quando le situazioni si faranno dure e di fornire supporto agli alleati quando ne avranno bisogno, anche e soprattutto prima di averlo ricevuto.

Le considerazioni che facciamo sul senso della vita aiutano a tenere la barra a dritta oppure a naufragare.

Il tema è evidentemente enorme e di complessa trattabilità, ma la domanda: “Cosa siamo venuti a fare al mondo?” è interessante e provocatoria e trova posto

anche qui.

A seconda delle convinzioni e delle pregiudiziali che adotteremo, otterremo una risposta differente e da quella risposta potremo o meno sviluppare un'indifferenza verso critiche, opinioni, aspettative, giudizi e ricatti o pressioni altrui.

- Crediamo che ci sia un Dio che ha un piano di cui noi facciamo parte?
- Crediamo che questo Dio sia caritatevole o punitivo?
- Crediamo che la nostra esistenza sia frutto della casualità?
- Crediamo in un imperativo categorico di tipo morale?
- Crediamo in una società di uguali o

di diversi?

- Crediamo che dovremmo realizzare il nostro pieno potenziale o che dovremmo cercare pace e ascetismo?

E potremmo andare avanti...

Ogni risposta porta a gradi di indifferenza differenti. Quanto più abbiamo una visione predefinita di ciò che dovrebbe essere la nostra vita, tanto meno ci sarà spazio per critiche che portano prospettive nuove e tanto più saremo esposti alle critiche altrui. Certo, sarà più facile arrivare alla fine del percorso collettivo, ma sarà estremamente duro uscire dal seminato, se lo ritenessimo importante.

Se hai sentito parlare delle comunità Amish, forse conoscerai il *Rumspring*, un rito di passaggio per gli adolescenti Amish in cui le famiglie allentano il controllo sui figli.[11] Gli Amish sono un gruppo etno-religioso protestante vicino agli Anabattisti, ai Mennoniti e agli Utteriti. Vivono in un regime congregazionalista puro, abitando esclusivamente in aree rurali soprattutto del continente americano; sono separati dalla società e respingono elementi di modernità e progresso, come l'elettricità per esempio. Nel periodo del Rumspringa che dura qualche anno, i ragazzi possono uscire e viaggiare, frequentare la società e sperimentare tutto quanto è comune per gli altri

adolescenti. Serve per testare la loro scelta di fede. Circa il 90% di coloro che fanno il Rumspringa, torna poi alla comunità e alle regole severe degli Amish. Non è facile uscire dalle fedi altrui una volta che sono diventate le tue. Naturalmente non è un male in sé, ognuno è abbastanza libero di scegliere la fede che vuole, all'inizio, ma non è così libero di cambiare poi.

E questo è il problema, il contrasto interiore che nasce proprio quando sentiamo che per realizzarci dobbiamo uscire dalla strada segnata e affrontare l'ignoto. Ecco perché ogni tanto ti suggerisco di domandarti se c'è un senso in quello che ritieni essere giusto e in quello che precedentemente e in altre

condizioni hai scelto o accettato.

Chieditelo, per sicurezza, per favore.

Bonus track

Essere consapevoli che i gruppi sociali ci influenzano è importante. Ricordarlo è il primo passo per nutrire una coscienza critica capace di sviluppare alternative.

Nutrire la curiosità è un antidoto potente alla sterilità creativa. Costringersi a uscire da ogni recinto per conoscere punti di vista differenti è il favore più grande si possa fare al nostro potenziale.

Quindi, frequenta ambienti diversi quando puoi e – se non ti piace – chiedi a un amico di trascinarti fuori, di darti da leggere o da vedere cose diverse almeno una volta a settimana.

Però serve avere alleati veri. Gente che partecipa e ti capisce, che non discute, ma ti fa applicare.

Trovare buoni alleati rende meno triste e penosa la condanna e l'eventuale biasimo di chi ha un personale bisogno che tu sia come sei sempre stato.

Con gli alleati si parla chiaro e si ricambia sempre il favore. Pensa a qualcuno che ti piace e che gode della tua stima. Chiedi se puoi allearti con lui o lei. Se gli va

di scambiare supporto.

E comunque non serve essere mostri di motivazione. Joshua C. Klapow, [\[12\]](#) psicologo clinico presso l'Università dell'Alabama a **Birmingham**, ha scritto "La chiave per la perdita di peso è simile alla [quantità di] carburante in un'automobile: non è necessario che il serbatoio di motivazione sia pieno per guidare, basta evitare che si esaurisca."[\[13\]](#)

Funziona anche per quanto riguarda la motivazione necessaria al raggiungimento degli obiettivi e all'indifferenza da sviluppare verso la pressione sociale. Saranno davvero pochi i giorni in cui non sentirai la pressione e non ti chiederai

perché lo stai facendo. La speranza è che la consapevolezza abbia messo radici e la tua forza di volontà sia così sviluppata e fondata che niente e nessuna critica ti turbi. Ma se così non fosse, ci sono altre vie, non serve avere tutte le risposte assieme se non le trovi.

L'importante è avere ogni giorno almeno una risposta adatta e dotarsi di strategie per riuscire.

Eccone alcune:

- Scrivi il tuo perché.
- Crea una dichiarazione in cui spieghi perché lo stai facendo. Perché sei disposto a impegnarti, soffrire, passare per pazzo...
Sintetizza. Scrivi un post-It,

abbi cura che sia sempre in vista.

- Visualizza più che puoi.

Ne parlerò meglio nel capitolo *Cronostesi*, ma un modo utile per continuare a impegnarsi quando la strada è in salita, e quando gli altri indicano una comoda discesa, è quello di avere ben presente in testa il punto di arrivo e come ci si sentirà quando lo si avrà raggiunto.

Sempre nel campo della perdita di peso – il tema presenta davvero tante analogie – un consiglio è quello di comprare un abito della taglia cui si aspira e averlo sempre a portata di mano e ben visibile.

Oppure mi piace ricordare un amico che, in difficoltà nello scrivere il suo primo libro, fece stampare una copia con solo la copertina e la quarta, e all'interno le pagine bianche. Ogni giorno che scriveva un tot di pagine, appiccicava nella bozza dei post-it colorati. In questo modo prendeva consapevolezza di quanto fosse vicino all'obiettivo, riusciva a immedesimarsi nel ruolo di autore e a resistere alla pressione.

Tieni traccia scritta dei tuoi progressi, magari sotto forma di diario quotidiano. È incredibile come le persone sottovalutino la mole e l'importanza delle cose che già stanno facendo. Come dice Andrea Giuliadori[14]

scrivere ti serve a:

- Diventare un osservatore.
- Non perdere nessuna idea.
- Memorizzare le tue idee.
- Dare concretezza ai tuoi pensieri.
- Sviluppare le tue idee.
- Imparare la lezione.
- Tracciare i tuoi progressi.

La scrittura ha segnato il passaggio del genere umano dalla preistoria alla storia. Metaforicamente ha lo stesso valore per l'individuo. Lo muove dalla sua preistoria alla sua storia.

1 Fonte: <https://thinktalkideas.com/idea-makers/naval>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

2 Fonte:

<https://www.theguardian.com/news/2018/aug/28/how-to-be-human-the-man-who-was-raised-by-wolves> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

3 Per approfondire: M.W. Fox, *Concepts in ethology: Animal and human behavior*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1974 (N.d.A.).

4 R.B. Cialdini, *Le armi della persuasione*, Giunti, Firenze 1995.

5

https://it.wikipedia.org/wiki/Esperimento_di_Asch

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

6

<http://www.ccnl.emory.edu/greg/Berns%20Conformity%20final%20printed.pdf>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

7 <https://www.msmanuals.com/it-it/professionale/disturbi-psihiatrici/disturbi-della-personalit%C3%A0/disturbo-antisociale-di-personalit%C3%A0>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

8

https://it.wikipedia.org/wiki/Locus_of_control

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

9 Epitteto, *Enchiridion* cit.

10 <https://www.youtube.com/watch?v=HGTGoRrzItA>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

11 https://www.corriere.it/la-lettura/orizzonti/cards/amish-l-altra-modernita-che-fa-storia/rumspringa.shtml?refresh_ce-cp (ultima consultazione 21 agosto 2019).

12 <https://www.joshklapow.com/> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

13 J. C. Klapow, *Living smart*, DiaMedica, Milano 2007.

14 Andrea Giuliadori è un appassionato e studioso di crescita personale, fondatore del sito efficacemente.com, il sito più famoso e visitato in Italia sull'argomento. Con Andrea mi sono trovato spesso a parlare di temi legati alla motivazione e in particolare alla gestione del tempo. Fonte:

<https://www.efficacemente.com/crescita-personale/perche-dovresti-tenere-un-diario-personale/> (ultima consultazione 21 agosto 2019).

Capitolo 8

La passione non ha sempre ragione

“Nulla nella vita è tanto importante
quanto
ciò che pensi mentre lo stai
pensando.”

DANIEL KAHNEMAN[\[1\]](#)

Perché non siete tornati indietro?

Dopo anni di sogni e sette settimane di scalata, il neozelandese Edmund Hillary e il nepalese Tenzing Norgay raggiunsero la cima del Monte Everest, la montagna più alta del mondo. Erano le 11:30 del 29 maggio 1953 e a quel tempo la loro fu un'impresa leggendaria e apparentemente irripetibile. Negli anni Novanta, invece, scalare l'Everest si trasformò in un'industria da milioni di dollari. Diverse compagnie di alpinismo iniziarono a offrire servizi di assistenza e guida, in modo che anche i dilettanti potessero scalare e conquistare la vetta

più alta del mondo. Le tariffe variavano dai 30.000 dollari ai 65.000 dollari a testa. Nella primavera del 1996, diverse squadre si stavano preparando in questo modo per la scalata. Il 10 maggio, sullo Hillary Step, una parete rocciosa verticale a soli duecento metri dalla vetta, successe qualcosa di incomprensibile, una situazione nota come *traffic jam* (ingorgo).

Cosa aveva creato il mortale collo di bottiglia? Il rifiuto di un gruppo di scalatori taiwanesi di aspettare un giorno diverso per tentare lo strappo finale dal Campo 4 (7.900 metri) alla cima (8.840 metri); inoltre il team di guide che precedeva gli scalatori non aveva fissato le corde di sicurezza allo

Hillary Step come si era stabilito. Nel mentre, altri due team, quello statunitense e quello neozelandese, stavano percorrendo la stessa parete, per un totale di trentaquattro scalatori in contemporanea sul tratto roccioso. Da lì si innescarono una serie di ritardi, rallentamenti, intoppi e reazioni a catena che generarono una tragedia:[2] 8 morti, allora il più alto numero di vittime in un giorno solo sulle pendici dell'Everest. Questo record negativo venne in seguito superato dalla valanga del 2014, che causò 16 morti, e dal terremoto del 2015, che ne causò 18.

Christopher Kayes, ex mediatore di borsa e oggi esperto organizzativo, venne rapito dall'intensità e

inspiegabilità della tragedia quando si trovava in gita in Nepal e da allora si dedicò allo studio tanto delle dinamiche del 1996, quanto di quelle che analogamente causano disastri in azienda e nella vita dei singoli individui. La sua lettura degli eventi è altamente significativa e utile per noi.

Analizzando i fatti dell'Everest, il primo punto riguarda il tempismo. "Il tempismo è una variabile fondamentale sull'Everest, il che spiega l'abitudine di osservare rigorosamente i cosiddetti *turnaround time*. Chi, partendo dal Campo 4 a mezzanotte vuole conquistare la vetta, sa che dovrà farlo fra le 12 e le 14. Se non ce la fa, deve tornare indietro: il rischio è infatti finire

l'ossigeno e ritrovarsi al buio ad affrontare condizioni atmosferiche estreme.

Di fronte all'ingorgo sullo Hillary Step, però, i vari team decisero di procedere ignorando i tempi di girata.”

Il secondo punto, era che, secondo Kayes, gli scalatori dell'Everest erano stati “portati alla rovina dalla loro passione per i traguardi”. Come ho già accennato nei capitoli precedenti, l'ipotesi era che fissandosi sulla meta, ovvero la cima della montagna, l'avessero trasformata in una conferma alla propria identità di guide esperte o dilettanti d'alto livello e non più in un semplice traguardo esterno. Una pericolosa sorta di fissazione

monomaniacale come quella per Moby Dick: il capitano Achab, cacciando a ogni costo l'enorme balena bianca, conduce sé e il suo equipaggio alla morte. “Moby Dick non ti cerca. Sei tu, tu che insensato cerchi lei!” dice Starbuck ad Achab.[\[3\]](#)

Piani e passioni: un rapporto complesso

“Sapete, una volta ho letto un libro interessante: diceva che la maggior parte delle persone che si perdono nei boschi muore. Muore per la vergogna. Sì, muore per la vergogna: ‘Che cosa ho

sbagliato, come ho potuto cacciarmi in questa situazione?’... e così se ne restano lì e muoiono. Perché non hanno fatto la sola cosa che avrebbe salvato loro la vita: pensare.” Dice così Charles, impersonato da Anthony Hopkins in un film che forse ricorderai: *L’urlo dell’odio*.^[4] Se non lo ricordi o non l’hai visto, non è così importante.

È utile però riflettere su quante volte il pensare o il non pensare, le emozioni e soprattutto la vergogna o, all’opposto, la brama di apparire ci portino a perdere tutto o addirittura a morire.

Sul rapporto tra passioni e piani alternativi, tra emozioni e ragione, c’è una letteratura scientifica vasta e non sempre univoca. Pensatori come Herbert

A. Simon, Daniel Kahneman e Richard Thaler, per citarne alcuni, sono tra coloro che sull'argomento hanno offerto le migliori intuizioni e deduzioni. Altre riflessioni provengono dalla rilettura della storia e dall'esperienza di ogni giorno. Di seguito alcuni fattori ai quali trovo utile fare attenzione e alcune idee che reputo convincenti.

Entropia

Verso la fine degli anni Ottanta, Motorola Inc. fondò un'azienda di nome Iridium. A quel tempo, la telefonia urbana era semplice da diffondere, ma molto meno semplice era la telefonia nei

centri rurali. Motorola non optò per l'installazione di torri di telefonia mobile perché troppo costose e scelse la creazione di una costellazione di 77 satelliti (l'iridio ha numero atomico 77 nella tavola periodica) che avrebbe coperto il pianeta intero abbattendo i costi. “Motorola, quindi, calcolò che, se anche solo un milione di persone nei vari Paesi sviluppati avesse pagato tremila dollari per un telefono satellitare, oltre a un costo di utilizzo di cinque dollari al minuto, la rete sarebbe presto diventata redditizia.”[5] Il risultato? Un fiasco da cinque miliardi di dollari nonostante il progetto apparisse ragionevole.

L'errore strategico fu quello di

utilizzare strumenti lineari e tendenze del passato per prevedere. Tutto lasciava presagire grandi cambiamenti: i costi di installazione delle torri telefoniche stavano calando, la velocità di connessione di rete era in aumento continuo. Gli stessi apparecchi telefonici costavano sempre meno. Secondo Dan Colussy, che nel 2000 aveva guidato l'acquisizione di Iridium da parte di un gruppo di investitori: "Il business plan di Iridium era rimasto fermo a dodici anni prima che il sistema diventasse operativo." [6]

Come ripeto spesso, non sono le informazioni che mancano, è la storia che ci raccontiamo a essere debole, ma ci vogliamo credere lo stesso.

Magari tutti sembrano tranquilli, ma il fatto che le persone del team non sollevino dubbi non significa necessariamente che stiamo facendo la cosa giusta. Ogni qualvolta facciamo delle ipotesi il primo obiettivo dovrebbe essere quello di provare a smentirle, proprio come fanno gli scienziati.

Crogiolarsi nelle nostre intuizioni, cadere nella “traguardicea” della quale parla Kayes e ignorare cosa succede sul campo, è un errore molto costoso.

C'è un esempio per certi versi inedito che trovo ancora più emblematico. A partire dal 1999 in Illinois, negli Stati Uniti, si tiene ogni anno un “Leadership Summit” che riunisce leader della chiesa

evangelica provenienti da tutto il mondo. Gli oratori non provengono da ambienti religiosi (vi hanno parlato personaggi come Bono e Tony Blair) e il focus è sulla capacità di leadership in un momento storico in cui la religione, in generale, perde progressivamente seguito. Nel 2009 salì sul palco Gary Hamel, esperto organizzativo, considerato da *Fortune* “il più grande esperto mondiale di strategia aziendale”.^[7] La riflessione di Hamel, della quale riporto i passaggi più significativi, fu per certi versi polemica, ma è esattamente ciò di cui abbiamo bisogno noi fanatici dell’avere alternative nella vita.

[...] Sì, la frequentazione delle chiese è

in diminuzione, ma il 70% degli americani crede ancora ‘nell’esistenza di Dio’. Anche se stanno diventando meno praticanti, gli americani sono ancora inclini alla spiritualità. ‘Allora’ ho chiesto ai miei ascoltatori ‘è il Vangelo che sta perdendo rilevanza, o sono le vostre chiese?’ Per i pastori d’anime, è una domanda retorica. Il Vangelo è intramontabile. In altre parole, ho spiegato che il problema che le congregazioni religiose devono affrontare non è il declino della spiritualità, ma il declino della loro efficacia spirituale. Le organizzazioni perdono rilevanza quando il tasso di cambiamento interno è inferiore al tasso di cambiamento esterno.[8]

*In un mondo caratterizzato da un
cambiamento in continua*

accelerazione, la rilevanza non si può mai dare per scontata. C'è bisogno di creare continue alternative.

Per entropia, Hamel intende tutte le situazioni in cui la nostra velocità di cambiamento, la nostra adattabilità è inferiore al cambiamento esterno. Vale nelle organizzazioni come nella vita del singolo. Lo stesso Hamel porta un esempio che sarà capitato a molti in molti casi, e che rivela il vero problema: la negazione.

Vediamo come reagisce un uomo quando scopre il lento deterioramento di un rapporto, per esempio quello che intrattiene con la moglie. In questo caso, il suo primo impulso è quello di negare il problema. Dice a se stesso: 'Tutte le coppie litigano' o 'Tutte le

relazioni amorose attraversano momenti difficili'. In altre parole, se faccio finta di niente, il problema si risolverà da solo. Dov'è il telecomando? Invece la relazione continua a peggiorare. L'astio represso continua a sobbollire sotto la superficie, e quei silenzi imbarazzati vengono frequentemente interrotti da violente discussioni.[9]

Più si mantiene un atteggiamento di negazione, più si rinvia l'indispensabile rinnovamento e meno si pensa a trovare e creare alternative.

Ego e passione

Sul tema dell'Ego, Ryan Holiday ha

scritto un libro coinvolgente e stimolante: *Ego è il nemico. Come dominare il nostro più grande avversario.*^[10] Un passaggio che trovo di fondamentale importanza è quello relativo alla passione.

Siamo bombardati da messaggi che elogiano la passione e da corsi, libri, seminari che ci promettono di farcela ritrovare e conquistare. “Segui la tua passione”, nel lavoro, penso sia il consiglio più abusato e anche il peggiore allo stesso tempo. Trovo che ci siano analogie notevoli con la situazione di chi si preoccupa di creare sempre alternative e chi si lascia sedurre dal vivere “il qui e ora” in modo spensierato. La realtà però dice il

contrario: la passione senza ragionamento ha più allontanato le persone dall'obiettivo di quanto non le abbia fatte avvicinare.

La tragedia del Monte Everest descritta sopra potrebbe rientrare in questa casistica. E, rimanendo in di tema alpinismo, è triste dover ricordare la tragedia dell'italiano Daniele Nardi che perse la vita con il compagno di scalata Tom Ballard nel marzo 2019 in Pakistan, a 5.900 metri di quota, sullo sperone Mummery del Nanga Parbat, la nona montagna più alta al mondo. Un'impresa che un esperto come Reinhold Messner definì ad altissimo rischio. Nelle ore successive all'avvistamento del corpo di Nardi, sui

social la famiglia condivise un messaggio dell'alpinista per il figlio, di soli otto mesi:

Mi piacerebbe essere ricordato come un ragazzo che ha provato a fare una cosa incredibile, impossibile, che però non si è arreso. E se non dovessi tornare, vorrei che il messaggio che arrivasse a mio figlio fosse questo: non fermarti, non arrenderti, datti da fare perché il mondo ha bisogno di persone migliori che facciano sì che la pace sia una realtà e non soltanto un'idea e vale la pena farlo.[11]

Messner commentò: “A Daniele Nardi, tre o quattro anni fa, dissi che salire sullo sperone Mummery non è un atto eroico, ma è stupidità.” E aggiunse: “Certo, chi va in montagna rischia

sempre, però l'arte dell'alpinismo sta nella capacità di superare difficoltà e di evitare pericoli e in quell'angolo di Nanga Parbat, alla base del Mummery, non si possono aggirare i pericoli e un bravo alpinista in quell'angolo non va.”[12]

Non siamo in un tribunale delle intenzioni, ma possiamo ammettere che la passione molte volte ti fa fare cose che non dovresti fare o su cui dovresti riflettere bene.

Per intenderci, quando agli inizi della sua brillante carriera politica Eleanor Roosevelt venne citata per il suo “appassionato interesse” per una causa di legislazione sociale, rispose: “Sì, ma non trovo che il termine ‘appassionato’

mi si addica.”[13]

Quello che intendeva la first lady era che a guidarla era la ragione e non la passione. La passione serve per avviare un percorso, per sostenere pressioni e sacrifici, ma se è solo la passione a guidarci, presto o tardi ne saremo vittima e ci troveremo in brutte situazioni.

Ryan Holiday sintetizza bene: “Quello di cui gli esseri umani hanno bisogno nella propria ascesa sono determinazione e realismo. Si potrebbe dire che la determinazione sia come una passione con dei confini. Il realismo è distacco e prospettiva. La passione è di (sono così appassionato di...). La determinazione è per (devo fare...

per...; sono stato messo qui per...; sono disposto a sopportare... per il bene di ciò). In realtà, la determinazione toglie enfasi all'Io. La determinazione significa perseguire qualcosa al di fuori di voi stessi piuttosto che procurarvi piacere.”[14]

Bonus track

Con riferimento al paragrafo 1, è utile introdurre qualche concetto sugli strumenti per la gestione degli stakeholder, ovvero delle persone che hanno interessi nel progetto.

Anche se non dovessimo fare

riferimento solo a scenari aziendali, pensiamo a parenti, figli, partner, genitori. Si tratta di tutte le persone che hanno interesse e magari voce in capitolo a diversi livelli in ciò che facciamo.

È fondamentale sondare le diverse prospettive degli attori coinvolti attivamente o passivamente nel progetto e che vengono toccati da ciò che si vuole realizzare.

Le casistiche sono diverse; si analizzano e sintetizzano su diverse matrici o schemi di rappresentazione.

Alcuni esempi:

- Gli stakeholder possono

essere consapevoli o meno dei nostri obiettivi.

- Ci può interessare lo siano o meno.
- Qualora lo siano, potrebbero dare un contributo negativo, neutro o positivo.

Spesso vengono mappati in una matrice 2x2 le cui dimensioni sono potere e interesse e, in entrambi i casi, i valori sono alto e basso:

- Potere: per esempio chiediamoci se, in caso di azioni a lui sgradite, lo stakeholder potrebbe o meno ritorcersi contro il progetto.
- Interesse: per esempio, chiediamoci quanto lo

stakeholder sia interessato per suo vantaggio personale al buon esito del progetto.

È banale, ma ogni quadrante determinato dall'incrocio delle due dimensioni offre una indicazione sul tipo di relazione da intraprendere:

- Alto potere, alto interesse: questi stakeholder vanno gestiti strettamente, coinvolti e motivati; bisogna interagire spesso con loro.
- Basso potere, alto interesse: sono persone da mantenere informate.
- Alto potere, basso interesse: vanno soddisfatti, altrimenti metteranno i bastoni fra le

ruote anche perché non corrono rischi.

- Basso potere, basso interesse: sono da monitorare per capire in che quadrante andranno in futuro a collocarsi.

L'importante è comprendere il ruolo degli stakeholder, la loro posizione, il loro interesse, in quanto conoscendoli non solo si può evitare di subirli, ma si possono gestire a proprio vantaggio.

1 Fonte:

<https://www.nytimes.com/2011/03/29/opinion/29brooks.html>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

2 La tragedia in questione è ampiamente documentata sui media. Mi sono servito di interviste, ricostruzioni e dossier. In particolare, ho consultato la già citata analisi di Kayes presente nel suo libro *Destructive Goal Pursuit: The Mt. Everest Disaster* e la ricostruzione del giornalista Oliver Burkeman nel suo libro *La legge del contrario*, Mondadori, Milano 2015.

3 H. Melville, *Moby Dick*, Adelphi, Milano 2012.

4

https://it.wikipedia.org/wiki/L'urlo_dell'odio

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

5 S. Ismail, *Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale*, Marsilio, Venezia 2015.

6 <https://www.airspacemag.com/space/the->

[rise-and-fall-and-rise-of-iridium-5615034/](#)

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

7 <https://www.wobi.com/wbf-milano/gary-hamel/>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

8 G. Hamel, *25 strategie per tempi difficili*, Rizzoli Etas, Milano 2012.

9 *Ibid.*

10 R. Holiday, *Ego è il nemico. Come dominare il nostro più grande avversario*, Giunti Editore, Firenze 2017.

11

<https://www.adnkronos.com/fatti/cronaca/2019/03/04/figlio-mio-non-arrender>

[ti-mai-ultima-intervista-](https://www.adnkronos.com/fatti/cronaca/2019/03/04/figlio-mio-non-arrender)

[nardi_WW1bE2GhDlyqu8bLkWR7sL.html](https://www.adnkronos.com/fatti/cronaca/2019/03/04/figlio-mio-non-arrender)

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

12

<https://www.ladige.it/news/cronaca/2019/03/09/tragica-morte-ballard-nardi-reinhold-messner-gl-iavevo-detto-non-andarci>

(ultima consultazione 21 agosto 2019).

13 R. Holiday, *Ego è il nemico. Come dominare il nostro più grande avversario* cit.

14 *Ibid.*

Capitolo 9

Guerriglieri esistenziali e piani B

“I guerrieri vittoriosi vincono prima
e poi vanno in guerra, mentre i
guerrieri sconfitti vanno prima in
guerra e poi cercano di vincere.”

SUN TZU[\[1\]](#)

Condanne revocabili

Ricordo una giovane madre single, chiamiamola Mara: figlia unica, due genitori anziani autosufficienti ma non in salute, un lavoro impiegatizio e burocratico che le permetteva di mantenere la figlia. Mara lavorava in un'azienda di minuterie metalliche non lontano da casa. Tale vicinanza le permetteva di gestire al meglio la bambina e di vederla un po' di più che se avesse avuto un lavoro più distante da dove abitava. Era vessata da un capo e da colleghi poco sensibili, per usare un eufemismo, che la trattavano in modo terribile proprio perché sapevano della sua impossibilità di trovare un altro

impiego così vicino a casa. Lei avrebbe voluto lavorare nella moda, magari in un reparto modelleria, impiego per cui aveva studiato e per cui mostrava una certa predisposizione. Il capo, una volta compresa la sua debolezza negoziale, la costringeva a cambi di ruolo continui che la privavano della serenità necessaria a costruire alternative. La pressione su di lei, esercitata attraverso minacce velate, la costringeva a portarsi a casa il lavoro arretrato e a mettere in disparte le attività attraverso cui avrebbe voluto svincolarsi da quella posizione. Anche alcuni colleghi giocavano sporco sfruttandola a causa della debolezza della sua posizione. Il fatto che avesse scarse risorse

economiche e dovesse badare alla figlia era divenuto di dominio pubblico e un ostacolo a qualunque sua richiesta. Perché ascoltarla e farle concessioni visto che non aveva alternative?

Una mamma single con genitori anziani è un membro debole del team e, se il gruppo non è composto da galantuomini e gentildonne, è messa male. Una cosa triste, ingiusta e che si situa in quella area grigia tra il comportamento illegale e la normale routine in cui, se vuoi, puoi ignorare il prossimo. Niente di così grave da essere sanzionato, ma nemmeno così leggero da essere senza conseguenze per Mara: i faldoni più rognosi e le scadenze più pressanti arrivavano sempre a lei,

veniva ignorata invece quando c'era qualcosa di interessante su cui lavorare. Allestire un piano B che la portasse fuori, verso la sua aspirazione, era durissimo per lei. Dal creare un curriculum, al nutrire relazioni, al migliorare le proprie competenze, tutto era impossibile per il fuoco di sbarramento dell'ambiente circostante.

Non sempre il piano A te lo sei scelto con gioia; certo filosoficamente tutto è una scelta, ma in pratica a volte certe scelte sono il minore dei mali. Mara è in questa condizione. Non è una influencer milionaria che accarezza l'idea di fare l'attrice. E non è nemmeno una casalinga benestante che aspira ad avviare una palestra di pilates prima o poi. Mara

lotta in un mercato che non fa sconti, né a lei né alla sua bambina, e le drena ogni risorsa.

Ho visto situazioni simili, oltre che per i dipendenti, anche per professionisti a partita IVA, fornitori, freelance poco qualificati: nessuno ha consigliato loro di mettersi in questa situazione di debolezza, ma è anche vero che per molti la scelta viene molto limitata dalle condizioni di partenza. Ora, passi per le condizioni del mercato che sono simili per tutti, ma essere attorniato da stronzi non deve diventare una condanna all'ergastolo senza appello.

Serve reagire.

Guerrieri esistenziali e piani B

La vita è a volte un campo da gioco, a volte una sagra di paese. A volte devi sgomitare, a volte stare in coda e lasciare passare. Marco Aurelio era ancora più risoluto e cinico: “La vita è più simile alla lotta che alla danza, perché bisogna tenersi sempre pronti e saldi contro i colpi che giungono imprevisti.”[\[2\]](#) In definitiva, penso sia sempre una questione di equilibrio: comprendere cosa prendere e cosa lasciare. E di tempismo: capire quando

il momento rende necessario agire con forza o resistere con furbizia per preparare un attacco ancora più poderoso. Il parallelismo militare con la vita è quanto di più utilizzato e purtroppo rispondente ed efficace.

Non mi sento completamente a mio agio a seguire questa direzione visto che l'obiettivo dell'esistenza, a mio parere, dovrebbe essere quello di una concreta e saggia armonia nel rispetto e nell'amore verso il prossimo e il pianeta. Ma penso anche che si possa essere pragmatici e responsabili nel gioco sociale del mercato senza finire per diventare cinici. Credo che si possa giocare con fair play e umanità e resistere agli stronzi senza diventarlo a

nostra volta.

Ci sono però casi, come quello di Mara – come quello di tanti dipendenti, professionisti, fornitori – in cui per quanto si possa essere deboli e possa essere difficile, c'è bisogno di reagire. Con più strategia e più furbizia che forza e rabbia. Situazioni di questo tipo, tornando all'analogia militare, rendono necessarie azioni di guerriglia, come quando non si hanno forze sufficienti per affrontare il nemico in uno scontro frontale e in campo aperto, quando lo squilibrio di forze e mezzi distorce il rapporto.

Non si tratta, ripeto, di essere cattivi, stronzi o sconfinare nell'illegalità e nella violenza. Si tratta di non fare

diventare le scelte del passato e le condizioni di partenza, per quanto sbagliate e inique, un ergastolo senza appello. La lealtà è la dote più encomiabile dei comportamenti umani, ma il mercato è un costrutto sociale che non sempre tiene conto di ciò che è giusto, bello e buono. Ci sono regole scritte che hai accettato e vanno rispettate, ma esiste anche tutta un'area grigia in cui organizzazioni, enti, potentati e cattive persone sfruttano la loro posizione di forza per costringerti in un angolo. Senza rispetto per la tua dignità, senza remore morali, senza tenere conto dei tuoi interessi. Per chi si trova in questa situazione, la soluzione migliore sarebbe uscire velocemente,

chiudere, cambiare. Ma sono quasi sempre situazioni in cui l'uscita è tutt'altro che a portata di mano e va preparata.

Come farlo è oggetto di questo capitolo.

Piani forti in situazioni deboli

Di seguito alcuni suggerimenti che diedi a Mara e ad altri, che credo possano essere utili per chiunque in un determinato momento si trovi in una situazione simile.

Accettare

Anche in questo caso il primo passo è la consapevolezza. Ignorare il problema è solo il modo più efficace per non risolverlo. Ammettere di trovarsi in difficoltà, in una situazione di svantaggio, può invece offrire nuovo slancio, più pazienza e determinazione. Può sembrare brutto da dirsi, ma il primo punto è guardarsi intorno e comprendere che “Sì, siamo all’angolo”.

E quando si è nell’angolo serve:

1. Mettere a fuoco il fatto che la situazione non è equa né

desiderabile.

2. Cercare vie d'uscita furbe e accettabili che permettano di dedicarsi al piano B pur rimanendo temporaneamente nel piano A.

Invece, spesso, ci lasciamo convincere dalla mentalità pigra comune e dai falsi moralismi a competere a mani nude contro dei Golia invincibili.

Per questo parlo di guerriglia. Per la differenza di forze in campo. Un individuo solo contro le forze del mercato libero, super competitivo e globalizzato. Non è un confronto equo. Quando uno dei due avversari è troppo debole o troppo poco organizzato per sostenere degli scontri in campo aperto

con una controparte manipolativa che usa la forza in modo strumentale e prevaricatorio, allora bisogna trasformare il modo di rapportarsi e comportarsi in una attività più furba.

Ripeto: la situazione più diffusa è quella in cui la prevaricazione non è perseguibile per legge. Apparentemente è tutto in regola. Ma, in verità, non è così. La scaltrezza e la potenza della controparte è schiacciante, e se non cambi mentalità rimarrai incastrato per sempre.

So che non è bello descrivere i rapporti di lavoro in termini antagonistici, e non è ciò che sogno per me e per le generazioni future, ma ciò che vedo spesso è un uso manipolatorio

del potere e questo libro sulla creazione di alternative non sarebbe completo se non ne parlassi e non provassi a dare dei suggerimenti per porvi rimedio.

La consapevolezza di essere nell'angolo, in svantaggio, ha il merito di farti comprendere che:

- Potresti avere successo.
- Potresti riuscire parzialmente, ma sarà sempre meglio di prima.
- Potresti fallire e ti troverai ancora nell'angolo.
- Devi provare altre strade finché non ci riesci.
- Devi evitare il confronto diretto.
- Devi essere mobile e flessibile.
- Non devi affrontare o questionare

su obiettivi troppo protetti e indiscutibili.

In altri termini, significa divenire creativamente intelligenti e pragmatici. C'è un aneddoto arabo che mi pare azzeccato e descrive l'accortezza e l'astuzia necessarie.

“A un saggio che passeggiava sulla riva di un fiume un bigotto domandò: ‘Quando faccio il bagno che orientamento devo avere, verso la Mecca o all’opposto?’ Gli replicò il sapiente: ‘Devi guardare in direzione dei tuoi abiti per non farteli rubare.’”[3]

Dunque, ricapitolando.

Prima regola: accetta.

Seconda regola: tieni d'occhio i vestiti.

Preparare

Aver preso consapevolezza significa naturalmente essersi detti anche che non si potrà e non si vorrà accettare per sempre la situazione esistente. A quel punto, si tratta di preparare il terreno, di foraggiare le nostre alternative.

L'assunto principale è che si debba resistere nella posizione A perché al momento è la garanzia di sopravvivenza. Come abbiamo visto anche nei capitoli precedenti, non perdere è sempre il requisito fondamentale per poter

vincere. Detto questo, ecco una serie di strategie che potrebbero essere utili in questa situazione e in questa fase. Considerale una lista di atteggiamenti che ti rendono meno esposto alle manipolazioni dei “cattivi”.

1. I cattivi sono di solito invidiosi a trecentosessanta gradi: non importa quanto meglio stiano di te. Per loro la felicità si misura in quanto male stai tu. Questo significa che meno visibile sei sul loro radar e meglio è. In questo modo defletterai la loro attenzione e potrai occuparti di più del tuo piano B.
2. Quanto più tecnicamente la loro felicità è legata alla tua, meglio è

per te, ma l'importante è che loro credano che tu non lo sappia.

Quindi, maschera le tue intenzioni e di' sempre meno del necessario.

3. Promuovi il tuo operato, ma non direttamente: fai che qualcuno parli bene di te.
4. I cattivi amano attaccare e mettere in crisi gli originali, i diversi e gli anticonformisti, quindi mimetizzati e appari come qualcuno che non ha obiettivi se non quello di fare bene il suo lavoro, ma che non rappresenta una minaccia all'Ego di nessuno.
5. Trova nicchie importanti in cui diventare indispensabile e poi fallo notare con dei fatti, ma senza dirlo.

6. Non parlare con colleghi o capi delle tue problematiche o stati di necessità personali, non lamentarti, mostra sempre un atteggiamento positivo anche se dentro stai morendo di rabbia o tristezza. Arriverà il tuo momento, ma non è ora.
7. Non isolarti, anzi crea legami personali ed emotivamente coinvolgenti senza esporti su tematiche delicate che devono rimanere tue. Punta su esperienze comuni fatte sul lavoro.
8. Non attaccare briga con chi è più forte di te. Perderai sicuramente la partita. Piuttosto, non risparmiare complimenti per i risultati altrui,

soprattutto verso i cattivi. I cattivi sono vittime del loro senso di potenza e darebbero un braccio pur di ricevere complimenti.

9. Non stravincere nemmeno quando è possibile, non fare notare la tua superiorità se esiste: i cattivi odiano chi ha ragione. Il tuo Ego e il tuo orgoglio vanno tenuti a bada quando sei più debole e vincere la partita vale più che segnare qualche gol.
10. Sii tecnicamente bravo nel tuo lavoro. Sii ineccepibile. Fornisci qualità, ordine, metodo, risposte chiare.
11. Qualunque cosa succeda, sii quello che mantiene sempre le promesse.

Questo ti darà un enorme vantaggio per crearti alternative.

Guerriglieri, ma ordinati

Costruire un piano B mentre fai anche altro è una questione di efficacia e di efficienza, e quindi di organizzazione e motivazione.

Gestire bene il tempo è fondamentale e ti consiglio di approfondire la tematica su qualcuno dei numerosi buoni testi esistenti sul *time management*.

Qui mi interessa condividere con te alcune tattiche che non vengono in mente di solito o che vengono sottoutilizzate. Si rivolgono soprattutto a chi lavora in

movimento, ma alcune possono essere tenute in considerazione anche da chi ha un lavoro più sedentario. Non voglio apparirti come un indemoniato della produttività, quanto piuttosto come un buon consigliere che ti parla di quello che ha visto funzionare.

Se lavori 12/13/14 o più ore al giorno sul tuo piano A e hai una famiglia o qualche altra responsabilità, ti conviene diventare molto serio circa l'uso che fai delle tue energie se vuoi preparare delle alternative.

Ordine e reperibilità

Essere molto ordinati conviene, il

mantra è ritrovare le cose.

Catalogare tutti i materiali digitali o analogici in modo da recuperarli in fretta e ovunque è vitale. Questo significa che per quanto riguarda il digitale, il cloud è indispensabile. Fai in modo che, se lavori su un documento, si aggiorni in automatico su tutti gli strumenti. Eviterai sbagli e doppi lavori.

Format già fatti

Molto spesso in azienda si è chiamati a fare lavori simili quanto a impostazione: parlo di report, documenti, presentazioni e via dicendo. Ciò che cambia è il contenuto che va creato o aggiornato. I

format vanno tenuti da conto e riproposti in modo da usare soluzioni già testate e risparmiare tempo su elementi non strategici.

Spostamenti, pause e "frattaglie" della giornata

Se sei nella condizione di doverti spostare, pianifica quanto più puoi in modo da usare tempo altrimenti improduttivo per il tuo piano B.

Se in pausa pranzo hai la possibilità di lavorare sul tuo romanzo, non impiegare questo tempo per guidare o spostarti. Tratta con il tuo capo in modo da farti autorizzare a viaggiare la

mattina presto o la sera tardi.

Se in pausa caffè puoi telefonare all'editore, fallo. Scappa dai colleghi con una scusa plausibile: tu hai altri obiettivi e nessuno ti darà indietro il tempo che perderai ora.

Materiale, accessori e back-up

Abbi cura di avere tutto ciò che ti può servire durante la giornata tipo. Nulla di più, ma nemmeno nulla di meno. Naturalmente dipende dal lavoro che fai e un'analisi preventiva è necessaria, ma una volta eseguita, non deve più capitare che tu perda tempo a recuperare cavi, quaderni, dati, batterie, memorie. Quello

che serve deve essere a portata di mano. E possibilmente tutto deve avere un back-up. Il che significa che tutto ciò che è vitale deve avere un doppione.

L'obiettivo è una certa indipendenza che permetta di eliminare angosce e sprechi di tempo derivanti da processi inutili.

Il tuo piano B ha fame delle tue energie.

Sonno e riposo

Di solito uno degli aspetti difficili da affrontare per chi seriamente costruisce piani B mentre sta lavorando sul piano

A è la costante mancanza di riposo. Saper dormire ovunque ed essere capaci di riposare anche cinque minuti a comando è un vantaggio notevole. Se ho imparato io viaggiando, possono imparare tutti.

Mettiti in una posizione comoda o perlomeno più comoda possibile. Rilassa la faccia e le spalle. Senti le gambe pesanti e senza forze. Concentrati sul respiro e, se puoi, metti un foulard o un fazzoletto sul viso. Immagina qualche bel posto rilassante dove sei stato.

Anche se gli esperti dicono che servono almeno venti minuti di sonno, io credo che cinque minuti siano meglio di niente. Soprattutto se strappati tra un impegno e un altro.

Abbigliamento

Barack Obama e Mark Zuckerberg hanno molti piani B, ne sono certo. E hanno in comune qualcosa. Un guardaroba molto limitato, anche se adatto.

Obama ha dichiarato a *Vanity Fair*: “Sto cercando di ridurre le decisioni. Non voglio prendere decisioni su ciò che sto mangiando o indossando. Perché ho troppe altre decisioni da prendere.”[4]

Zuckerberg ha detto: “Voglio davvero liberare la mia vita per fare in modo che io debba prendere il minor numero di decisioni possibili su tutto, tranne il

modo migliore per servire questa comunità.”[5]

Può sembrare limitante per alcuni che amano la moda, e lo capisco, però funziona.

Alimentazione e forma fisica

Mangiare bene e muoversi è la chiave per un livello energetico degno di un guerrigliero della società liquida che ha più fronti da presidiare.

Ma se non hai tempo, devi ovviare. Scegli prima cosa mangiare e porta il cibo con te, così eviterai di mangiare calorie in eccesso e cibi raffinati.

Ogni volta che ci siano delle scale o un tragitto da fare a piedi non evitarli, magari muoviti mentre fai quelle telefonate che avevi in mente.

Se sei sedentario, quando vai in bagno instaura una routine virtuosa: pochi squat o quindici piegamenti posso fare miracoli se li fai ogni volta che passi dalla toilette.

Anche indossare cavigliere da un chilo o mezzo chilo sotto i pantaloni aiuta a mantenersi in forma senza impiegare energie.

Delega

La cito solo per completezza, anche se molte volte il guerrigliero esistenziale

non ha subordinati a cui delegare.

Qualsiasi forma di delega è benedetta, ma per poterla usare servono l'autorità e avere costruito un legame di fiducia con il delegato. Serve inoltre avere rispettato le regole base che prevedono il conferimento dell'autorità, dei mezzi necessari, del supporto se richiesto e, infine, il riconoscimento e il plauso.

È importante sottolineare in tutto questo come le abitudini giochino un ruolo fondamentale ed è altrettanto importante evidenziare la differenza tra abitudini e obiettivi. Mentre gli obiettivi, che reputo sia importante fissare per dare una cornice di senso e significato ai nostri sforzi, necessitano di lavoro continuo per essere tenuti a

mente, le abitudini sono algoritmi che si fissano nel nostro comportamento e non richiedono più sforzo una volta entrate in azione.

Molti sono i miti che ruotano attorno alle abitudini e al modo in cui formarle, chi parla di ventun giorni per adottarne una non sa probabilmente che questo numero deriva da un libro del 1960, divenuto un bestseller, intitolato *Psycho-Cybernetics*.[\[6\]](#) L'autore è il dottor Maxwell Maltz, un chirurgo estetico americano.

Maltz osservò come i pazienti che si sottoponevano a operazioni estetiche o amputazioni impiegassero circa ventuno giorni per abituarsi e accettare il cambiamento.

“Questi e molti altri fenomeni osservati comunemente tendono a dimostrare che è necessario un minimo di circa ventun giorni perché una vecchia immagine mentale si dissolva e una nuova si formi” scrisse.[7]

Maltz spiegò come questo fosse il periodo minimo, ma il marketing non va per il sottile ed è molto più comodo per vendere trasformare il tutto in “Per cambiare un’abitudine ci vogliono ventuno giorni”.

Lo stesso Maltz sottolineò più volte come lui avesse scritto “come minimo ventun giorni”.

Phillippa Lally, psicologa e ricercatrice presso l’University College

di Londra, in uno studio pubblicato sull'*European Journal of Social Psychology*, ha cercato di verificare quanto tempo occorra effettivamente per formare un'abitudine.[8] Nello studio di Lally, ci sono voluti da 18 giorni a 254 giorni affinché le persone formassero una nuova abitudine. Quindi occorrono da poco più di due settimane a otto mesi per costruire un'abitudine e non ventuno giorni; inoltre, secondo questa indagine, il fatto che ogni tanto si “sgarri” non influenza il risultato finale.

Chiarito questo, *il consiglio è quello di mescolare obiettivi e abitudini in un approccio circolare che integri grandi motivazioni, alte e significative, a continui piccoli passi pratici e*

costruttivi.

Va bene pensare di tanto in tanto alla gloria che otterrai quando vincerai il premio Pulitzer, ma nel frattempo scrivi le tue mille parole al giorno, ogni giorno, come fa Stephen King. Obiettivi stimolanti e abitudini magari piccole, ma facili da completare che si sostengono l'una con l'altra. Quindi, ogni volta che incontri un buon comportamento da adottare, in questo libro o altrove, scrivilo sul tuo diario.

Trova qualcuno con cui confrontarti e tieni a mente qualcuno da imitare e qualcuno che, invece, non ha quell'abitudine e che non vorresti mai diventare.

Inventati modi per tenere lontane le tentazioni di rompere la routine. Datti dei comandi mentali secchi ogni volta, tipo: “Dai!”, “Forza!” “Inizia!”, non fermarti a discutere con la tua mente o ti convincerà a rimandare.

Bonus track

Parlare di guerriglieri esistenziali mi riporta al libro *Fatti il letto*^[9] dell'ammiraglio William H. McRaven. Il volume non svela ricette segrete o suggerimenti travolgenti, ma suggerisce consigli normali utili e spendibili. In particolare, ce n'è uno che, più di altri, McRaven deve alla sua

esperienza militare e che trovo collegabile al capitolo appena letto.

Il consiglio è "Accettate di essere uno *sugar cookie* e andate avanti."

Con la gergale e ironica espressione *sugar cookie* si intende il risultato di una punizione frequente nel training militare dei marines americani: le reclute che ricevono questa punizione sono costrette a gettarsi in acqua e poi rotolarsi sulla sabbia; sino a diventare appunto un "biscotto di sabbia". Un giorno la punizione toccò proprio a McRaven e il dialogo che segue, tratto dal libro citato, contiene una lezione potente:

“Mr. Mac, hai idea del perché sei un biscotto allo zucchero stamattina?” disse Martin, in tono molto calmo, ma inquisitorio.

“No, istruttore Martin” risposi diligentemente.

“Perché, Mr. Mac, la vita non è giusta e prima lo impari meglio sarà per te.”

La morale sta a mio avviso in quest'ultima frase. Spesso la vita non ci ripagherà dei nostri sforzi e, specie nei momenti in cui le cose sono già complicate, potrà succedere che qualcuno o qualcosa ci punisca e ci faccia soffrire ancora di più.

Anche i consigli che ho espresso in questo libro sono da intendersi come tentativi pratici di

aumentare le proprie probabilità di successo.

Come una dichiarazione di indipendenza personale.

Quando però le cose non girano per il verso giusto c'è solo da accettare di essere uno sugar cookie e andare avanti, perché avanti è l'unica direzione.

Questo fa di noi dei guerriglieri esistenziali.

Veri e propri eroi, non perché vinciamo sempre, ma perché non ci arrendiamo mai.

¹ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Feltrinelli, Milano 2013.

2 Marco Aurelio, *L'arte di conoscere se stessi*, Newton Compton, Roma 2011.

3 <https://www.avvenire.it/rubriche/pagine/la-furbizia-e-gli-italiani>

(ultima consultazione 22 agosto 2019).

4 Fonte: <https://it.psy.co/nove-modi-persone-di-successo-sconfiggono-lo-stress.html>

(ultima consultazione 22 agosto 2019).

5 Fonte:

<http://www.sapere.it/sapere/strumenti/domande-risposte/economia-societa/perche-mark-zuckerberg-si-veste-sempre-uguale.html>

(ultima consultazione 22 agosto 2019).

6 M. Maltz, *Psycho-Cybernetics*, Pocket Books, New York 1994.

7 *Ibid.*

8 Fonte:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.674> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

9 W. H. McRaven, *Fatti il letto. Piccole cose che cambieranno la tua vita... e forse il mondo*, Piemme, Milano 2018.

Capitolo 10

Exit strategy: prima che sia troppo tardi

"Se vuoi un lieto fine, dipende ovviamente da dove interrompi la tua storia."

ORSON WELLES[\[1\]](#)

Il destino dei lottatori di

IL DESTINO DEI TOLLATORI DI SUMO

Quattrocento, cinquecento, a volte seicento chilogrammi su un tappeto di terra e sabbia, detto *dohyō*. È una scena tipica e ricorrente del sumo, popolarissimo sport giapponese, che a dispetto di un ridotto numero di praticanti, oggi sono circa ottocento,^[2] attira nella terra del Sol Levante un'attenzione mediatica incredibile e intreccia la sua storia con la cultura nipponica. Noi occidentali ne sappiamo poco e faticiamo a comprenderlo; specie quando andiamo a curiosare dietro le quinte di questo sport e scopriamo che si tratta di una disciplina

fondata sul sacrificio. Un sacrificio annunciato.

Sul sito dello storico centro di allenamento Arashio[3] non se ne fa mistero. C'è una pagina dedicata a chi sta pensando di diventare un lottatore di sumo in cui viene chiarito cosa aspettarsi. Per prima cosa viene detto chiaramente: uno su dieci ce la fa. Per gli altri, oltre a una ragionevole dose di colpi e di duro allenamento, si preannuncia in partenza una vita di stenti.

Il sumo, da un punto di vista agonistico e della carriera, è probabilmente lo sport più cruento e a somma zero: per avanzare devi vincere, cioè battere un avversario; viceversa

retrocedi in una posizione tutt'altro che gratificante. Le gerarchie sono molto rigide. Sintetizzando, in base ai risultati ottenuti, si possono individuare due grandi categorie di praticanti:

1. *Sekitori*: lottatori attivi, professionistici, nelle prime posizioni per risultati; circa il 10% del totale.
2. *Non-sekitori*: spesso, ma non necessariamente, i praticanti più giovani; oltre che nell'allenamento e nelle lotte devono supportare i sekitori in ogni genere di attività, come anche portare i bagagli e sistemare il materiale di allenamento.[4]

Oltre questo, c'è un'abissale differenza in termini economici: i primi guadagnano bene (anche se non al pari di un professionista di altri sport occidentali), i secondi hanno invece diritto a pochissimo, spesso la sola sussistenza in termini di vitto e alloggio che i centri sportivi come quello di Tokyo offrono.

In una situazione del genere, fa bene il sito a parlare chiaro. Quel che viene in sostanza detto agli aspiranti sumotori è più o meno questo: “Sarà difficile, le probabilità giocano a tuo sfavore, ma se nell'arco dei cinque anni – quelli richiesti per la preparazione alla disciplina – non riuscirai a sfondare, potrai contare su una preparazione al

sacrificio in grado di farti adattare a qualsiasi carriera e avrai comunque un anno di vitto e alloggio per la transizione a un'altra carriera.”

Non è certamente il massimo della vita e, anche per questo, da ormai dieci anni gli adepti sono in calo e i campioni della disciplina provengono sempre più da Paesi poveri come la Mongolia anziché dal Giappone, che di questo sport vanta la paternità.[5]

A ogni modo, a dispetto delle rassicuranti ma sincere premesse, la maggior parte di chi non riesce a eccellere continua a rimanere nel mondo del sumo; anche se questo significa una vita di stenti e da subalterni al servizio dei colleghi più famosi.

Questo è un esempio di cosa significhi puntare in una direzione e quanto sia difficile uscirne, cambiare strada. Nel caso del sumo c'è però da dire che conta molto la cultura e spesso alla base c'è una vera e propria vocazione, un *ikigai* (ragione di vivere) forte.

In altre situazioni e in altri sport, rendersi conto di non essere all'altezza in un determinato campo o transitare a una vita diversa, risulta molto più drammatico; non a caso si usa dire che gli atleti muoiono due volte, la prima volta al momento della fine della carriera.

Gli esempi sono molti e molto tristi, spesso culminati nell'alcol, nella droga,

nella povertà o addirittura nel suicidio. Una ricerca condotta da *Sports Medicine Australia* ha rivelato che gli sportivi che presentano problemi di “ambientamento” e disturbi depressivi al termine dell’attività agonistica sono oltre il 45%.[\[6\]](#)

Partiamo da qui per introdurre la difficoltà del “reinventarsi”, termine che sembra così tanto sexy in questi giorni e che gran parte della letteratura motivazionale fa apparire come un processo istantaneo per il quale basta pigiare un bottone. Non è affatto così. Non lo è per gli sportivi, persone che teoricamente hanno carattere e disciplina. E gli esempi di Michael Jordan, David Beckham o altre celebrità

– ricchi e felici dopo il pensionamento – sono da considerarsi più come eccezioni che possono depistare che come attendibile prova.

La morale, o meglio la realtà delle cose, è che, quando gli scenari cambiano, adattarti è un'impresa titanica, specie se sino a quel momento non hai pensato potesse succedere e non ti eri preparato. E, al di là dell'essere uno sportivo, in realtà mi rivolgo a persone con un lavoro più tradizionale; in un'epoca di continuo cambiamento, è qualcosa di essenziale sul quale ragionare.

Come ha detto Lisa Ann, una famosa ex pornostar intervistata in un docufilm Netflix, intitolato *After porn ends 2*,

sulla vita degli attori del mondo della pornografia, una volta usciti dal giro, la grande differenza, oggi più che mai è “chiudere con il tuo business prima che il tuo business chiuda con te”.

Perché e come si
interromperà la tua
storia?

Obsolescenza e volatilità

A questo punto bisogna fare una distinzione: i cambiamenti radicali nelle nostre vite possono essere programmati (in questo caso sono definibili *exit*

strategy, strategie d'uscita) o forzati (in questo caso, invece, è auspicabile essersi dotati di una exit strategy).

I cambiamenti forzati sono dettati fondamentalmente da due motivi: l'obsolescenza e la volatilità.

Da un paio di anni il termine obsolescenza – la perdita di valore e di efficienza – è entrato prepotentemente nelle nostre vite, spiegato più che altro dal ridotto ciclo di vita degli oggetti di consumo; emblematica è la polemica sull'obsolescenza programmata di televisori e telefoni cellulari. L'obsolescenza riguarda però anche e soprattutto le persone da un punto di vista biologico: invecchiando perdiamo forza ed efficienza; da un punto di vista

sociale, il cambiamento rende obsolete e inefficaci molte delle cose che prima avevano valore – lo abbiamo visto parlando di entropia, a proposito della differenza di velocità tra cambiamento interno ed esterno.

Da un punto di vista biologico, subentra una questione di consapevolezza. Accettare che non sempre avremo energie o voglia di continuare su una strada che oggi ci sembra redditizia o accettabile è il primo passo per impegnarsi nell'elaborazione di un'alternativa. Uno sportivo, pur disciplinato, non potrà competere in eterno. Una pornostar faticherà a sfruttare le proprie capacità nel lungo termine. Ma lo stesso vale per

un contadino appassionato o per un commerciale che oggi sta trovando sostenibile, forse anche elettrizzante, trascorrere giornate e settimane lontano da casa e vivere buona parte del suo tempo in autostrada per raggiungere questo e quel cliente.

Già nel 2007 Mark Zuckerberg diceva: “I giovani sono più intelligenti. Perché secondo voi la maggior parte dei maestri di scacchi ha meno di trent’anni? I giovani hanno una vita più semplice. Possono permettersi di non possedere una macchina. Possono permettersi di non avere una famiglia. In assenza di queste distrazioni possono concentrarsi su grandi idee.”[7]

L’età sta diventando un nuovo fattore

di discriminazione, visto che le tue competenze invecchiano e i costi relativi alla tua posizione sono maggiori rispetto a quelli delle nuove leve.

Un altro tipo di obsolescenza è invece dettato dalle dinamiche sociali, dal cambiamento che avviene in una società e sul quale non abbiamo il controllo. Ricorda l'esempio letto nelle pagine iniziali di questo libro: cosa succede a una prostituta quando il sesso diventa sempre più a buon mercato per via di costumi e idee più libertine? Può sembrare una forzatura, ma, secondo le escort per scelta – donne consapevoli e che per profitto decidono di intrattenersi a pagamento con gli uomini – il pericolo maggiore pare essere la legalizzazione

della prostituzione, cosa che farebbe crollare il valore della loro offerta.

Anche su altri terreni, l'intera storia umana è caratterizzata da questo genere di obsolescenza: pensiamo a coloro che accendevano i lampioni nelle strade, a coloro che di mestiere svegliavano la gente la mattina, agli esperti dattilografi o ai casellanti. In futuro questo tipo di obsolescenza sarà sempre più veloce e frequente, l'analisi dello storico Yuval Noah Harari è precisa e inquietante:

Nel 1980 l'operaio disoccupato poteva cominciare a lavorare come cassiere in un supermercato. Tali cambiamenti occupazionali erano praticabili, perché lo spostamento dalla fattoria alla fabbrica e dalla fabbrica al supermercato richiedeva solo una

riqualificazione limitata. Ma nel 2050 un cassiere o un operaio tessile che perdono il loro posto di lavoro perché sostituiti da un robot difficilmente saranno in grado di trovare un'occupazione nella ricerca sul cancro, come operatori di droni o nel team di una banca composta da persone e AI. Non saranno in possesso delle necessarie competenze.[8]

La buona notizia è che il grado di obsolescenza di ognuno di noi, da un punto di vista professionale, può essere in un certo senso monitorato: un sito emblematico è “*Will robots take my job?*”[9] (I robot mi ruberanno il lavoro?) che permette per esempio di stimare la probabilità che le proprie competenze diventino obsolescenti e in

questo caso soppiantate dalla tecnologia. Navigando il sito suggerito, ti accorgerai che gli sviluppatori qualificati possono sentirsi relativamente al sicuro con un rischio di essere sostituiti dai robot del 13%, i veterinari e i dentisti anche di più con un rischio del 4%, mentre invece gli autisti hanno un rischio stimato dell'83%. Chi intraprende la carriera ecclesiastica ha infine un rischio di appena 0,8%. Da cosa dipendono rischi così diversi?

Possiamo individuare tre fattori tipici e discriminanti:

1. L'alta specializzazione e l'alta capacità di apprendimento che comportano un rischio molto basso

di obsolescenza.

2. La bassa specializzazione e i lavori manuali che implicano un altissimo tasso di obsolescenza.
3. I lavori creativi che presentano invece un basso rischio di obsolescenza, ma sono suscettibili di molte dinamiche culturali.

Il grado di rischio al quale siamo sottoposti può essere spiegato bene con il concetto di volatilità, un termine che indica la tendenza delle sostanze liquide o solide a passare allo stato di vapore, ma che in economia è utilizzato per esprimere la tendenza a variazioni accentuate o imprevedibili. E proprio le variazioni accentuate o imprevedibili

sono quelle che dobbiamo considerare per pensare alla nostra exit strategy.

Perché, come ha osservato il già citato Nassim Taleb con una riflessione che reputa alla base della formulazione del concetto di “cigno nero”, la volatilità è ben diversa nel caso il nostro lavoro sia quello del dentista o del trader professionista. Nel primo caso, salvo sciagure, è lecito attendersi rendimenti costanti, al di là che siano alti o bassi, e nessun calo drastico e drammatico. Nel caso del trader professionista o dello startupper, siamo invece in una situazione in cui possiamo passare da zero a cento con la stessa facilità e probabilità. E questa probabilità non solo può caratterizzare

ogni singolo giorno di lavoro ma, nel nostro discorso, può significare anche vivere una vita più che agiata e ritrovarsi un giorno, quando magari saremo pronti a goderci la pensione, in una situazione di profonda miseria.

Il consiglio è dunque ragionare sui livelli di obsolescenza e sul grado di volatilità ai quali siamo esposti o intendiamo esporci: più includiamo fattori dei quali non abbiamo il controllo e più dobbiamo prestare attenzione; più la nostra carriera ha possibilità di stravolgimenti, positivi e negativi, più dobbiamo dotarci di solide exit strategy.

Si tratta di exit strategy che avranno chiaramente un senso diverso. Per intenderci, nel caso del trader, l'exit

strategy seguirà il ragionamento “Quando smetterò di fare soldi, se tutto dovesse andare all’aria, vorrò comunque avere questo...”, mentre in casi di minore volatilità, come quello del dentista, l’exit strategy sarà più simile a un’uscita trionfale che a una via di fuga. Qualcosa del tipo: “Quando andrò in pensione mi dedicherò finalmente alla ricerca e all’insegnamento oppure a godermi la pesca e i miei nipotini.”

Il compito al quale siamo chiamati, per creare la nostra exit strategy, è quello di analizzare la nostra situazione attuale e comprendere su quali punti poggiano la nostra vita e la nostra carriera. Successivamente, dobbiamo

chiederci cosa accadrà quando uno o più fattori che le sorreggono verranno meno. Ecco tre domande per cominciare:

1. *“Perché e come si interromperà la nostra storia?”* Questa domanda ci deve fare riflettere su cosa potrà stravolgere lo *status quo* e in che modo potrebbe avvenire tale cambiamento. Le risposte potrebbero rientrare in uno dei casi appena visti: obsolescenza fisica, cambiamenti sociali, come per esempio automazione del nostro lavoro, alta volatilità alla quale siamo esposti.
2. *“Cosa potremmo fare quando si interromperà la nostra storia?”*

Questa domanda ci porta a riflettere sulle alternative plausibili e quelle auspicate. Le risposte dipendono ancora una volta dalla situazione nella quale ci troviamo attualmente e dalla risposta che abbiamo dato alla domanda precedente. Se il nostro lavoro è curare i denti delle persone o insegnare a scuola, la fine della nostra storia e il cambiamento dello *status quo* potrebbero coincidere con una obsolescenza biologica. Questo caso comporterebbe la necessità di trovare un nuovo significato alle nostre vite o la necessità di un reddito aggiuntivo. Potremmo un

domani dedicarci a un hobby che avevamo accantonato oppure dedicarci alla scrittura di quel libro che abbiamo tenuto per troppo tempo nel cassetto. Per quanto riguarda la necessità di un reddito extra, invece, potremmo immaginare di offrire lezioni private sulle materie di nostra competenza. Se invece il nostro lavoro ci espone a un'alta volatilità, come nel caso del trader (ma anche di molti lavori imprenditoriali), la fine della nostra storia, il cambiamento dello *status quo*, potrebbe essere molto più drammatico. Rispetto al caso precedente, potremmo ritrovarci a

quaranta o cinquant'anni spiazzati e senza quella pensione tipica di chi si ritrova a reinventarsi per via di un'obsolescenza biologica. La situazione è dunque ben diversa.

3. *“Cosa posso fare oggi per preparare la mia exit strategy?”*
- Se abbiamo risposto con sincerità e oggettività alle domande precedenti, rispondere a questa domanda potrebbe essere relativamente più facile. Nel caso del dentista o dell'insegnante, la nostra exit strategy prevedeva di trovare un nuovo corso alla nostra esistenza e un reddito extra per sopperire al gap reddituale derivante dalla fine del rapporto

lavorativo. Su questo punto potremo sicuramente lavorare per tempo. Potremmo per esempio ricorrere a una pensione integrativa. Oppure, se immaginiamo che un domani potremo offrire lezioni private, potremmo iniziare a farlo qualche anno prima di andare in pensione in modo da avere un arco di tempo in cui fare pratica, diffondere la voce e trovare clientela. Immaginiamo il caso di un professore del liceo: potrebbe essere sicuramente più facile trovare clienti quando è tutti i giorni in aula e a contatto con gli studenti, anziché uno o due anni dopo aver terminato

l'insegnamento.

Nel caso invece del trader o nei casi in cui vi sia una alta volatilità e imprevedibilità, la nostra exit strategy sarà probabilmente molto diversa. In questo caso si tratterà quasi sempre di una reinvenzione importante, di un cambio totale di settore o ruolo. Qui diviene fondamentale il tempismo delle nostre azioni, il consiglio “Chiudi con il business prima che lui chiuda con te” diviene fondamentale.

Gli accorgimenti che possiamo mettere in atto richiedono grande lungimiranza e investimenti su asset diversi, inclusi quelli che potrebbero essere in futuro

fondamentali o in crescita. L'esempio migliore, da tutti conosciuto, è quello di Coca-Cola. La multinazionale leader nel mercato delle bevande gassate ha da molti anni lavorato pazientemente e con grandi investimenti sulla sua exit strategy legata al problema dello zucchero.

Nell'ultimo decennio numerose ricerche scientifiche hanno dimostrato come lo zucchero influisca pesantemente sulla salute delle persone. Per esempio, uno studio del 2014 pubblicato su *Jama Internal Medicine* ha evidenziato un'associazione tra una dieta ricca di zuccheri e un maggior rischio di decesso legato a malattie cardiache. Nel corso dello studio, durato quindici anni, le

persone che avevano assunto attraverso lo zucchero dal 17% al 21% del loro fabbisogno calorico hanno mostrato una percentuale di decessi per malattie cardiovascolari maggiore del 38% rispetto a coloro che dallo zucchero aggiunto avevano derivato l'8% del loro fabbisogno calorico.[10]

I consumatori sono sempre più attenti a queste tematiche e i governi tendono a scoraggiare le abitudini non salutari dei loro cittadini: il tormentone degli ultimi anni è “Lo zucchero è il nuovo fumo”; questo ha portato un aumento delle tasse sulle bevande zuccherate, sulla scia di quanto già avviene per i prodotti a base di tabacco.

Coca-Cola ha da subito colto questo

trend e previsto il rischio che il proprio impero potesse presto o tardi crollare. Coca-Cola Zero è stata lanciata nel 2006, quando ancora sullo zucchero le posizioni non erano così decise come oggi e vi era meno urgenza di lanciare sul mercato un prodotto *sugar-free*. Da allora l'azienda ha puntato con decisione sia sulla ricerca e sullo sviluppo di nuovi prodotti, sia su azioni di sensibilizzazione come i famosi spot in cui si invitavano le persone ad assaggiare la nuova bevanda senza zucchero, sfidandole a trovare le differenze con quella classica o altri commercial che invitavano a un consumo più salutare e privo di zuccheri aggiunti. Oggi Coca-Cola sta ormai

virando su questo nuovo mercato, forte di una exit strategy preparata per tempo; per esempio, ha lanciato prodotti davvero diversi da quello che era il proprio core business: bevande a base di caffè, energy drink, tè e altre bevande aromatizzate.

Altra mossa che potrebbe risultare curiosa, ma anche geniale, è quella avviata nel 2017 in una sperimentazione nel campus universitario del Georgia Institute of Technology, dove Coca-Cola ha installato un macchinario che permette agli studenti di fornirsi di acqua minerale e aggiungervi, personalizzandola a proprio piacimento, aromi e/o carbonatazione a un costo ridotto, circa 15 centesimi. [\[11\]](#)

Anche Pepsi sta lavorando su una strada simile, una strada che potrebbe portare presto a un mercato gigantesco fatto da distributori gratuiti di acqua che tentano il consumatore all'acquisto di aromi. Un possibile nuovo modello di business che risponde anche a un'altra grande sfida: la riduzione o eliminazione della plastica.

Ne avrò ancora voglia?

Sin qui abbiamo scritto del rischio di divenire irrilevanti in termini economici (una vita di stenti, una pensione non sufficiente, la difficoltà di ritrovare un

lavoro), ma l'irrilevanza è anche e soprattutto un problema valoriale. È il rischio di trovarsi fuori dalla società, di essere estraniati da ciò che, sino a un certo preciso momento, ha per noi rappresentato l'essenza della nostra vita.

Non è dunque una questione solo economica, in genere non lo è quasi mai interamente quando si parla di motivazione e azione. Anzi, se si escludono i casi di chi lotta ogni giorno per la sussistenza, per la maggior parte degli individui si tratta quasi sempre di altro. Daniel Kahneman parla in proposito di “segnare i punti, la tendenza per la quale i principali fattori che inducono le persone alla ricerca del denaro non sono necessariamente

economici [...] Il denaro è invece il proxy dei punti che si segnano sulla scala di un'egocentrica ricerca del successo. Le relative ricompense e punizioni, promesse e minacce, sono tutte nella nostra testa.”[12]

Quando tutto questo viene meno è un problema e a volte un dramma. Ed è qui che sport e vita diventano meno lontani. Sugar Ray Leonard, celebre pugile americano, oggi speaker, diceva spesso durante la sua carriera: “Niente potrebbe soddisfarmi fuori dal ring... non c'è niente nella vita che possa paragonarsi a diventare un campione del mondo, avere il pugno sollevato in quel momento di gloria, con migliaia, milioni di persone che ti acclamano.”[13]

Terminata l'attività agonistica visse durissimi episodi di depressione.

Quando pensiamo alle exit strategy dobbiamo dunque rispondere anche a un'altra grande domanda: “Domani ne avrò ancora voglia?” La storia di Audrey Hepburn, iconica attrice degli anni Cinquanta, è emblematica. A trent'anni ha smesso di fare commedie romantiche anche se le fruttavano un sacco di soldi, ha ridotto le partecipazioni in TV a un lumicino, e si è dedicata alla sua missione: parlare a fianco dell'UNICEF del futuro dei bambini “sfortunati” provando a cambiare il loro destino. James Clear, famoso blogger e imprenditore americano, ha evidenziato

provocatoriamente una situazione che potrebbe apparentemente sembrare paradossale. L'idea di Clear, parafrasando, è: “Ma se l'attrice voleva aiutare i bambini poveri, non avrebbe potuto continuare a recitare e dare i proventi all'UNICEF e altre organizzazioni? Economicamente avrebbe avuto molto più impatto.”[14]

L'impatto delle emozioni e dei nostri valori è però una discriminante ben più importante. Un caso simile è quanto raccontato da Steve Pavlina, imprenditore e blogger americano tra i più seguiti al mondo. In un articolo di agosto 2019, Pavlina racconta il motivo per cui nel 2008 ha smesso di ospitare pubblicità sul suo blog anche se ciò gli

fruttava circa dodicimila euro al mese.

La gente pensava che fossi pazzo a rifiutare quell'incasso facile e continuo, ma non mi pento della decisione. È stata la mossa giusta, e l'ho fatto per motivi intelligenti. Se avessi continuato a fare affidamento sulla pubblicità come principale fonte di reddito, avrei modellato il mio personaggio in una direzione in cui non volevo andare. Se avessi continuato a generare entrate dagli annunci, i miei veri clienti sarebbero stati gli inserzionisti e le reti pubblicitarie. Questo modello negli anni ha funzionato a livello pratico e molte persone lo usano ancora, ma non mi sono piaciute le sue ricadute sulla mia evoluzione come essere umano. E ne ho messo in dubbio l'opportunità: voglio davvero seguire questa strada? Come mi sento onestamente al

riguardo? Voglio che il mio business mi definisca come una persona migliore? Tra dieci anni, se continuassi a seguire questa strada, mi piacerebbe l'uomo che vedrei allo specchio? Sarei davvero io? Ho riconosciuto la connessione tra il modello di business scelto fino a quel momento e l'impatto che avrebbe avuto sul mio personaggio. E così l'ho rifiutato. Inoltre, non mi piacevano le implicazioni del percorso pubblicitario sul mio rapporto con i miei lettori. Volevo aiutare le persone a crescere come esseri umani, ma il mio reddito dipendeva dai loro clic sugli annunci e non dal loro tempo di permanenza sul sito, di cui avrebbero dovuto leggere diversi articoli. Mi sono sentito combattuto per questo. Ciò che mi ha davvero aiutato a eliminare questo flusso di entrate è stato capire che avrei

potuto scegliere molti altri modelli di business e ogni scelta avrebbe modellato il mio personaggio in modo diverso. Quindi ho pensato a quale tipo di persona volevo diventare. L'anno seguente abbiamo organizzato il primo di molti eventi live di tre giorni: il seminario sulla crescita consapevole dell'ottobre 2009. Quel seminario ha cambiato la mia vita e quella di molti partecipanti. Includere eventi nel mio modello di business è stata una scelta allineata con i miei valori. Invece di diventare un testimonial migliore, ho trovato più gratificante investire nel migliorare la mia capacità di parlare in pubblico, di progettare eventi, di aiutare le persone a connettersi e di creare esperienze di trasformazione.[15]

Su cosa puntare: networking e paranoia

Un buon esempio di persona che ha rimandato la propria obsolescenza è Peter Greulich, che ha lavorato per IBM per trent'anni, si è ritirato dalla società nel 2011, e ha scritto un libro sulla sua esperienza intitolato *A View from Beneath the Dancing Elephant*.[\[16\]](#) In esso, racconta di come una volta stessee per essere licenziato. Lo evitò per un pelo, lavorando su tutti i suoi numerosi contatti all'interno di IBM.

Scrive: “Da quella esperienza, ho imparato che la responsabilità di tenermi allenato per saltare sul prossimo

lavoro durante i miei 30 anni di carriera è mia”. Come? Cercando progetti che gli permettessero di spostarsi all’interno dell’azienda, facendo di tutto, dal marketing alle vendite, dalla gestione del prodotto ai ruoli tecnici. Persino imparando a leggere i fondi del caffè, per poter “saltare su nuovi lavori”.

Greulich è uno scaltro che critica il cambiamento della cultura IBM, originariamente basata sui tre pilastri: rispetto, servizio ed eccellenza; al contempo, trova una via per non farsi cacciare e allo stesso tempo prepararsi una lunga e fortunata carriera di esperto ed esegeta indipendente del mondo IBM, una realtà da 350.000 dipendenti.

Come puoi accorgerti di stare

diventando obsoleto, inopportuno o inutile agli occhi di chi guida la tua azienda? Un consiglio che mi sento di dare è quello di osservare con attenzione i segnali che ogni giorno vengono lanciati intorno a noi, anche se questo potrebbe significare una forma di (sana) paranoia.

Qualche segnale ricorrente e al quale fare attenzione:

1. Il capo inizia a tenere nota scritta di ogni incontro con te e ti manda email su ogni argomento. Cosa che prima non faceva o faceva raramente.
2. Il tuo capo ti parla meno di quanto facesse prima, ma controlla

ossessivamente tutto ciò che fai.

3. Il tuo capo ti dà istruzioni fin troppo dettagliate su cosa fare.
4. Il tuo capo parla direttamente con il tuo team e ti scavalca.
5. Ti estromettono da progetti con spiegazioni strane o lacunose.
6. Ti tolgono l'accesso a certi dati.
7. Non si parla mai del tuo futuro con i capi e non ricevi più nessun complimento.
8. Ti riducono il team.
9. Ti ritrovi con poco da fare quando prima eri sempre pieno di attività.
10. Qualche collega, ben informato, ti guarda strano o ti tratta con gentilezza inusitata o al contrario ti schiva.

11. Vieni privato di momenti e mezzi di comunicazione.
12. Non vieni più mandato a riunioni, meeting ed eventi a differenza dei colleghi.
13. Arrivano software e strumenti nuovi che fanno più o meno quello che facevi tu.
14. Vengono controllati i tuoi errori e le critiche si fanno più aspre o personali.
15. Non sei più tra quelli che hanno obiettivi premianti.
16. Le tue note spese vengono spulciate in modo ossessivo.
17. Non ti vengono più richiesti opinioni e punti di vista.
18. Gli obiettivi che ti vengono

assegnati sono assolutamente e oggettivamente irraggiungibili.

19. Il tuo capo o altri superiori ti hanno detto che non sei coerente con la cultura aziendale, ma non ti hanno spiegato perché.
20. Il tuo capo o altri superiori ti dicono molto più spesso del solito che l'azienda è in una situazione finanziaria tesa.

Questa è una lista non esaustiva e potrebbe essere male interpretata se sei una persona eccessivamente paranoica.

Ma se Andy Grove di Intel ha ispirato generazioni di giovani imprenditori come Larry Ellison, Steve Jobs e Mark Zuckerberg con il suo motto "Only the

paranoid survives”,[17] (Solo i paranoici sopravvivono) non vedo perché non dovremmo essere un po’ paranoici anche noi.

Quando uscire dai giochi: stop loss e take profit

Terminiamo da dove avevamo iniziato: “Se vuoi un lieto fine, dipende ovviamente da dove interrompi la tua storia” diceva Orson Welles e questo ci fa capire che nella vita è tutta una questione di tempismo. Trovo che due

concetti utilizzati nel trading finanziario siano utili anche nelle nostre vite e nei nostri progetti professionali: *stop loss* e *take profit*.

“Stop loss” è traducibile in italiano come “Fermare la perdita”. Nel trading questa funzione è automatizzata, e permette a chi sta investendo di disinvestire al raggiungimento di una certa perdita. Lo scopo è quello di fermarsi prima di perdere troppi soldi, accettando una piccola perdita quando è chiaro che le previsioni sono state smentite e andare avanti sarebbe troppo costoso. Nella nostra vita, in azienda, nei nostri progetti professionali, questo potrebbe significare dirsi: “Sono convinto di questo progetto, ma andrò

avanti sino a quando si verificherà x .” Stabilendo preventivamente uno stop loss avremo i seguenti vantaggi:

- Accettare che potremmo sbagliarci e dunque non subire il peso delle aspettative.
- Essere pronti all'eventualità del fallimento e fermarsi in tempo.
- Risparmiare soldi (e anche energie) che se avessimo insistito avremmo perso e dunque poter investire per tempo su qualcos'altro. Questo punto risponde al problema della “traguardicea” visto nei capitoli precedenti e del motivo per cui non ci si ferma prima che sia troppo

tardi.

“Take profit” di contro sta a significare la situazione in cui si raccolgono i profitti. Molte volte siamo portati a credere che il successo sia eterno e che, se sino a oggi è andata bene, non ci siano motivi per cui possa andare male. La realtà insegna altro, il cambiamento è imprevedibile e uscire dal business o da un progetto in tempo può fare la differenza tra vincitori e vinti.

All'atto pratico, anche qui questo potrebbe significare dirsi: “Sono convinto di questo progetto, ma andrò avanti sino a quando si verificherà x .” Stabilendo preventivamente un take profit, avremo i seguenti vantaggi:

- Raccogliere i frutti del nostro successo.
- Rivalutare la situazione e decidere come continuare.
- Diversificare i nostri investimenti (economici e di tempo) su più fronti.

Pensare a una strategia di uscita è importante tanto quanto pensare a una strategia per riuscire.

Bonus track

In relazione alla exit strategy, tanto in senso positivo (cioè in riferimento a una situazione

ideale nella quale ritirarsi) quanto in senso negativo (cioè di una via di uscita forzata legata al verificarsi di eventi negativi) ritengo molto utile inserire nel nostro arsenale tre concetti: segretezza, super-protezione e diversificazione.

La segretezza è un elemento determinante in molti piani che possiamo avere, tanto nella vita quanto nel business. La storia è ricca di progetti riusciti proprio perché pochi o nessuno ne erano al corrente o, di contro, falliti perché le informazioni erano trapelate all'esterno. Il senso è molto semplice: se nessuno sa cosa stai pianificando, allora significa che nessuno può creare ostacoli al tuo piano. Inoltre, la

segretezza rende possibile cambiare la strategia o i tempi, o anche abbandonare completamente il piano originario. E questo è utile per mitigare la tendenza umana al bias cognitivo della congruenza, che a volte diventa una schiavitù perché ci tiene legati psicologicamente a situazioni a cui non vorremmo più appartenere.

Con il termine super-protezione intendo invece lo sviluppo di un'attitudine a proteggere in modo parossistico tutto ciò che individuiamo come determinante per il nostro futuro. Ho mutuato questo termine dall'ambiente scacchistico. Il concetto si deve ad Aaron Nimzowitsch, famoso

scacchista lettone attivo a inizi del Novecento. L'idea di Nimzowitsch, consolidata in un libro ancora molto apprezzato, *Il mio sistem*, [18] era che anziché attaccare, la migliore strategia fosse quella di proteggere il proprio schieramento e di farlo tramite un continuo rafforzamento della posizione, contrastando preventivamente e in abbondanza le eventuali minacce. Credo che questo approccio sia utile. Per noi significa per esempio creare reti sociali e amicali di protezione in attesa di emergenze; per quanto a volte possa sembrare eccessivo o paranoico, si sviluppano in questo modo quell'ordine e quella "protezione" grazie alle quali

difficilmente rimarremo spiazzati. Questo significa anche valutare tempi di realizzazione dei progetti e aggiungere un periodo in più, per sicurezza. Stessa cosa per i tempi di spostamento. Insomma, in generale significa voler giocare più sul sicuro possibile mettendo delle linee di difesa ulteriori su qualsiasi punto debole del nostro piano, fosse anche solo avere due PC o un doppione delle chiavi dell'auto.

La diversificazione è infine il concetto risolutivo. Vale sia per quanto decidiamo di investire nei nostri piani sia per quanto decidiamo di applicare alla protezione dei nostri asset e di eventuali rischi. Se la superprotezione ci evita di rimanere

spiazzati, la diversificazione ci protegge dal rimanere incastrati. Quando infatti puntiamo tutto in una determinata direzione, non solo rischiamo di fare crollare l'intero castello costruito in previsione del verificarsi di un evento, ma tendiamo a non voler abbandonare i nostri piani anche quando è palese che non sono quelli giusti e redditizi. Vero è che la differenziazione è una buona scelta quando si è in una situazione di incertezza o ignoranza, come dice Warren Buffett, ma visto che a volte lo siamo davvero e non possiamo porre rimedio a questa ignoranza, differenziare è un buon consiglio.

1 O. Wells, *Interviews*, University Press of Mississippi, Jackson 2002.

2 <https://it.wikipedia.org/wiki/Sumo> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

3 arashio.net (ultima consultazione 22 agosto 2019).

4 https://it.wikipedia.org/wiki/Divisioni_professionistiche_del_sumo#Sekitori (ultima consultazione 22 agosto 2019).

5 Mentre scrivo questo capitolo, mi trovo in Giappone dove ho avuto modo di assistere a esibizioni, seppur amatoriali, di sumo; ho avuto modo di comprendere, dalle persone del luogo, cosa significhi questo sport per il Paese. Alcuni spunti però vengono anche da *Il piccolo libro dell'Ikigai* di Ken Mogi (Einaudi, Torino 2018).

6 [https://www.jsams.org/article/S1440-2440\(14\)00075-9/fulltext](https://www.jsams.org/article/S1440-2440(14)00075-9/fulltext) (ultima consultazione 22 agosto 2019).

7

<https://www.independent.co.uk/news/people/mark-zuckerberg-is-30-and-it-will-make-you-feel-very-very-old-9369656.html> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

8 Yuval. N. Harari, *21 lezioni per il XXI secolo* cit..

9 willrobotstakemyjob.com (ultima consultazione 22 agosto 2019).

10 <https://www.health.harvard.edu/heart-health/the-sweet-danger-of-sugar> (ultima consultazione 3 settembre 2019).

11 <https://www.coca-colacompany.com/stories/coke-testing-self-serve-water-station-with-flavors-and-bubbles> (ultima consultazione 3 settembre 2019).

12

<https://www.theguardian.com/science/occams-corner/2014/feb/16/kahneman-thinking-fast-slow> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

13 <http://reemusboxing.com/sugar-ray-leonard-quotes/>

(ultima consultazione 22 agosto 2019).

14 <https://jamesclear.com/archive>

(ultima consultazione 22 agosto 2019).

15

<https://www.stevepavlina.com/blog/2019/08/your-business-model-sculpts-your-character/>

(ultima consultazione 3 settembre 2019, traduzione a cura dell'Autore).

16 P.E. Greulich, *A View from Beneath the Dancing Elephant: Rediscovering IBM's Corporate Constitution*, MBI Concepts Corporation, Austin 2014.

17 <https://bstrategyhub.com/want-to-be-successful-get-paranoid/> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

18 A. Nimzowitsch, *Il mio sistema*, Mursia, Milano 2009.

Capitolo 11

Micro-velocità e macro-pazienza

“Non c’è fretta, nessuna pausa.”

JENNY SAUER-KLEIN[\[1\]](#)

Innaffia un impero e
guardalo crescere

“Una lupa, scesa dai monti al fiume per abbeverarsi, fu attirata dai vagiti dei due bambini, li raggiunse e si mise ad allattarli.” Sono le parole dello storico romano Tito Livio[2] che introducono una delle leggende più famose legate alla nascita di Roma: la lupa capitolina che allatta i gemelli Romolo e Remo, figli del dio Marte e di Rea Silvia, fondatori della città.

Esistono diverse versioni della storia, ma quel che più conta, e qui entriamo in fatti reali e documentati, è che Roma fu un fulgido esempio di organizzazione e intraprendenza. *Roma caput mundi* lo fu per davvero, un impero durato mille anni. Come fu possibile un successo così folgorante e duraturo?

Se ci basiamo solo sulla ragione, analizzando la storia, i motivi sono principalmente due, anzi un perfetto equilibrio tra due componenti: lungimiranza ed efficienza. Due caratteristiche molto simili a ciò che stiamo per trattare.

Per quanto analizzare la storia sia una questione molto complessa, quasi tutti gli storici concordano: il successo dell'Impero romano si deve ricondurre all'incredibile organizzazione ed efficacia del suo esercito.

La formazione dei legionari era studiata nei minimi dettagli e anche il fatto che le donne romane fossero incentivate ad avere molti figli era funzionale ad avere uomini in

abbondanza e poter selezionare i migliori per caratteristiche fisiche e mentali. Venivano poi formati in modo completo e dotati di armi, principalmente il *pilum*, il *gladius* e il *pugio*, che permettevano di sfruttare di volta in volta le condizioni dello scontro: il *pilum*, simile a un giavellotto, per colpire da lunga distanza; il *gladius* e il *pugio*, simili a pugnali, per gli scontri ravvicinati. Vi era poi tutta una precisa strategia organizzativa e un'attenta applicazione di quella che oggi chiameremmo leadership e gestione delle risorse umane. I legionari erano solitamente pagati bene e vi erano precise politiche per le quali si incentivava a presentare nuove reclute in

cambio di un compenso economico.

Tuttavia, saper conquistare senza governare sarebbe servito a poco; un po' come recitava il famoso spot Pirelli del 1994: "La potenza è nulla senza il controllo."^[3] E infatti è soprattutto in questo campo che i romani furono maestri. Oltre a una grande organizzazione politica, furono tra i primi e probabilmente migliori a comprendere che grandi visioni poggiano su piccole cose quotidiane. L'architettura romana, oltre ad avere ancora una grande influenza, ne è una pratica dimostrazione. Due elementi su tutti: gli archi e gli acquedotti.

Gli archi che caratterizzavano la prevalenza delle opere architettoniche,

oltre che funzionali e di impatto, garantivano un risparmio di materie prime, tempo e lavoro: le parti vuote non dovevano essere né riempite né costruite e questo si traduceva in velocità di costruzione e risparmio.

Gli acquedotti garantivano invece igiene, benessere, forza e dunque crescita e sviluppo. Prima dell'invenzione degli acquedotti la maggior parte delle popolazioni si affidava alla disponibilità naturale dell'acqua, insediandosi prevalentemente in prossimità di laghi, mari e fiumi. La capacità di portare acqua, per quanto oggi possa sembrare banale, permise ai romani di conquistare, fortificare e far progredire

anche tutte quelle zone naturalmente non fornite e, in questo modo, dare vita a centri urbani, mercati, industrie. Un altro grande impatto fu quello sul benessere delle persone (e dunque anche della loro forza militare). In passato gli stessi romani utilizzavano l'acqua dei fiumi, come quella del Tevere, ma questo comportava una grande esposizione a malattie: con l'espandersi dell'impero più persone richiedevano maggiori quantità di acqua. In questo senso l'eccellenza nella costruzione di acquedotti significò svincolarsi dalle condizioni geologiche e dalla natura, assicurare e prevenire problemi di salute e favorire maggiore benessere e resistenza. I romani furono insomma in

grado di vivere in grandi città perché sapevano trasportare acqua per bere, per i bagni pubblici e per alimentare le reti fognarie. Oggi possono sembrare cose scontate, ma nei cosiddetti Paesi in via di sviluppo la mancanza di acqua costa ancora la vita a milioni di persone.

Roma divenne un impero leggendario grazie a uomini ambiziosi, grandi idee e obiettivi, ma anche e soprattutto ad accortezza, lungimiranza e duro lavoro: gli acquedotti, come quasi tutto nella vita, richiedono impegno.

Oggi probabilmente, pensando a Roma, siamo orientati ad apprezzare l'indomito coraggio, l'audacia e il sogno; come in quel celebre passaggio del *colossal* di Ridley Scott //

gladiatore (2000) in cui l'imperatore Marco Aurelio rivolge al generale Massimo Decimo Meridio, impersonato da Russell Crowe, le solenni parole: "C'è stato un sogno, una volta, che era Roma. Lo si poteva soltanto sussurrare, ogni cosa più forte di un sospiro l'avrebbe fatto svanire, era così fragile..."

Più reali e utili sono invece le parole di Sesto Giulio Frontino, un politico romano al quale gli imperatori Nerva e Traiano, affidarono un resoconto sugli acquedotti romani. Nel suo rapporto ufficiale, *De aquis*, scrisse: "Confronta se vuoi [i grandi acquedotti romani], con le oziose piramidi o le inutili, sebbene famose, opere greche." [4]

Se uniamo l'elemento pragmatico a una grande visione, abbiamo una buona indicazione verso il successo. Un successo fatto dal sognare in grande, ma anche e soprattutto dal mettere in pratica i propri progetti, con velocità ed efficienza, giorno per giorno, creando continuamente le condizioni per far accadere le cose.

A distanza di migliaia di anni non è sempre così e una lezione di questo tipo è probabilmente ancora necessaria. Ne abbiamo parlato agli inizi di questo libro, in merito alla tecnologia delle idee, ricordi? Mi riferisco a tutte le teorie che propongono grandi visioni e poco impegno o agli pseudo-consigli orientaleggianti per cui non solo bisogna

prendersi tutto il tempo necessario, ma, anzi, il segreto sta nel godere il momento presente e andare piano.

No. Nella vita di tutti i giorni, così come insegna la storia, andare piano è un pessimo affare. E, in una società in continuo cambiamento come quella del futuro, andare piano sarà sempre più un handicap che comporterà essere tagliati fuori e finire nell'irrilevanza. Lento va bene quando devi stare con i tuoi figli, con i tuoi affetti. Lento va bene quando devi sorseggiare un buon vino o guardare un tramonto. Lento va bene quando devi riflettere su dove andrai un giorno o per ricordare dove sei stato. Ma per permetterti di essere lento in queste e tante altre situazioni devi essere

veloce altrove. Lentezza solo mezza bellezza, potremmo dire. Sul mercato, così come per assicurarsi un futuro, occorre essere veloci.

Per creare un grande impero, come per creare il nostro futuro, c'è bisogno di acqua, cioè di elementi base necessari alla realizzazione di grandi opere e grandi imprese. C'è bisogno di lungimiranza, di sognare in grande, ma anche e soprattutto di efficienza e velocità.

Veloce è meglio che

lento. Quel che conta oggi è essere veloci

Nel 1981 il Giappone conobbe un periodo di grande espansione e vide una guerra senza precedenti tra due delle più grandi industrie della “velocità”: Honda e Yamaha. Al centro dello scontro, che sarebbe passato alla storia come “H-Y war”, era la conquista del mercato degli scooter, nel quale Yamaha si trovava leggermente più avanti.

La strategia di Honda diede presto i suoi frutti ed è ancora un caso-scuola. Anziché puntare sul marketing o altre tattiche commerciali, Honda fece quel che ogni giapponese sa che bisogna fare:

darsi da fare, essere veloci. Dal 1981 l'azienda mise sul mercato ben 183 modelli, ognuno dei quali andava a sostituire uno precedente, migliorandolo e rendendolo più in linea con le esigenze e i gusti dei propri clienti. Yamaha, invece, nello stesso periodo introdusse solo 37 modelli.[5] Nel 1983 la supremazia Honda fu ben chiara e Yamaha rimpianse amaramente quello scontro.

Una storia simile e ancora più significativa, sempre rimanendo sul terreno giapponese dei motori, è quella di Toyota, della quale abbiamo già brevemente parlato. Alla base del Toyota Product System, la velocità è un fattore fondamentale. Tutte le persone

che partecipano in qualche modo alla produzione sono esortate (diciamo anche obbligate) a fornire tempestivamente idee e feedback per rendere più rapidi i processi.[6] Ogni veicolo segue infatti un processo ben determinato in cui:

- Quando viene ricevuto un ordine del veicolo, le istruzioni di produzione devono essere inviate all'inizio della linea di produzione del veicolo il prima possibile.
- La catena di montaggio deve essere fornita con il numero richiesto di tutte le parti necessarie, in modo da poter assemblare qualsiasi tipo di veicolo ordinato.
- La catena di montaggio deve

sostituire le parti utilizzate recuperando lo stesso numero di parti dal processo della loro produzione (il processo precedente).

- Il processo precedente deve essere fornito con piccoli numeri di tutti i tipi di parti e produrre solo i numeri di parti che sono stati recuperati da un operatore dal processo successivo.

Un esempio più attuale è invece quello che riguarda l'ascesa di Zara, l'azienda spagnola che in pochi anni si è imposta nel settore della moda, tanto da fare balzare il suo fondatore, Amancio

Ortega Gaona, tra gli uomini più ricchi del mondo con un patrimonio di 68,6 miliardi di dollari.[7] Il segreto non sta nel gusto raffinato delle creazioni proposte o in una sensibilità mancante ad altri operatori del mercato fashion. Il segreto mai nascosto sta nella velocità: quanto a prodotto e merchandising, Zara si ispira ad altri brand di successo con posizionamento più alto e, grazie alla rapidità della propria produzione e della propria logistica, riesce a portare i capi sul mercato in tempi record.

Zara ha puntato sin da subito sulla *supply chain*, facendone un vantaggio competitivo. In altre parole: fabbriche vicine ai mercati-chiave, piccolissime scorte in ogni punto vendita, report di

vendita inviati quotidianamente e che permettono di comprendere di volta in volta su quali capi puntare.

L'idea che vi è alla base, più volte espressa da Ortega Gaona, è che la moda oggi sia un prodotto altamente deperibile. Con la strategia di approvvigionamento esposta sopra, Zara dunque tiene testa al mercato e sfrutta ogni capo quasi come fosse un esperimento dal quale apprendere. Un esempio concreto e realmente accaduto è quello delle “sciarpe rosa”. Nel 2015 una signora entrò in un negozio Zara a Tokyo e chiese una sciarpa di colore rosa. La sciarpa non era però disponibile e così la signora uscì via senza acquistare nulla. Nello stesso

giorno si registrarono episodi simili a Toronto, a Francoforte e a San Francisco: tutti i clienti uscirono dai negozi senza comprare dopo aver saputo che quel modello non era disponibile.

Sette giorni dopo, oltre 2000 negozi Zara in tutto il mondo vennero riforniti di sciarpe rosa: se ne vendettero esattamente 500.000 in soli tre giorni. [8]

Come è stato possibile? Soprattutto, perché i dipendenti di Zara vengono formati e incentivati a prendere appunti sui comportamenti dei clienti e vengono regolarmente invitati a contribuire con i propri feedback alla ricerca e allo sviluppo. Una volta apprese le informazioni, validate su più Paesi, come in questo caso, il resto è dato

appunto dalla capacità produttiva e di consegna della quale abbiamo parlato prima. C'è ancora un fattore da analizzare. *La velocità della quale parlo non è certamente una velocità senza criterio o uno sprint audace. Si tratta invece di una velocità data più dall'organizzazione.*

Il motivo per cui Zara riuscì a creare una sciarpa in pochi giorni e per cui riesce spesso a portare nei propri negozi modelli apparsi in passerella qualche giorno prima, è dato da un'attenta politica volta alle alternative. A ogni fabbrica è infatti richiesto che riservi l'85% della propria capacità produttiva per adeguamenti stagionali o extra proprio come quello appena

analizzato.[9]

Un fattore ancora più emblematico, in una società in cui le informazioni viaggiano così veloci, è che nella moda (così come in altri settori) le preferenze del pubblico possono essere influenzate da piccoli eventi non previsti, come un famoso attore o un influencer che indossano un particolare capo e la rete che lo rende virale in pochi minuti. È l'esempio perfetto per ribadire come la velocità oggi sia più che un optional. È il segreto del successo di alcune delle più grandi aziende e qualcosa da cui nessuno può più prescindere.

Si pensi che nel 2009 Amazon ha stimato che 100 millisecondi di latenza, di ritardo nell'arrivo delle informazioni

sullo schermo di un utente, causavano una perdita dell'1% delle vendite.[10] Nel 2017 una nuova ricerca, stavolta a cura di Akamai, ha riportato che un ritardo di 100 millisecondi nel tempo di caricamento di un sito web può danneggiare i tassi di conversione del 7%.[11] Sono numeri che hanno un impatto in termini reali, traducibili non solo in profitti o perdite ma anche in acquisizioni, assunzioni o licenziamenti.

Essere veloci oggi è quello che conta:

- Perché altrimenti lo saranno i tuoi concorrenti, che tu sia un imprenditore o una persona in cerca di un lavoro.
- Perché le persone ormai se lo

aspettano e lo danno per scontato, che si tratti di ricevere un preventivo per l'auto o di ordinare e vedersi recapitare a casa una porzione di sushi.

- Perché riesci ad apprendere e migliorare procurandoti un vantaggio sulla concorrenza, purché si tratti di un processo controllato, come nel caso di Zara.

Una gallina vale più di un uovo.

Quel che conta oggi è

essere pazienti

Jean-Jacques Rousseau diceva: “La pazienza è amara, ma i suoi frutti sono dolci.” Sicuramente Rousseau non conosceva i ritmi vertiginosi della nostra società, né il modello di business con cui Ortega ha fatto di Zara un’azienda fuori dal comune. Parlare di pazienza oggi è difficile. Avere pazienza è difficile. Suggestire di avere pazienza può sembrare una svista o un clamoroso controsenso.

Intorno a noi sembra che tutti abbiano successo dall’oggi al domani, e constatare che giovani di venti o venticinque anni abbiano concluso la loro ennesima exit milionaria non aiuta.

Se però riusciamo a de-narrare, come suggerisce Taleb, e cerchiamo di analizzare con più attenzione la situazione, ci accorgeremo che anche le imprese veloci hanno avuto pazienza. E hanno sempre avuto qualcosa che va oltre la velocità di presentarsi sul mercato o erogare un prodotto. Hanno una visione. Una cultura. E averla è di fondamentale importanza. In caso contrario, come ha scritto il fondatore di Google Eric Schmidt – non esattamente l’ultimo arrivato – non avere una cultura e una visione “significa lasciare al caso una parte critica del vostro successo”.[\[12\]](#)

Di questo ne parleremo meglio nei prossimi capitoli. In “Cronostesia”,

vedremo come delineare una visione del futuro che ci porti a impegnarci nel presente, a cercare una gallina domani e sacrificare qualche uovo oggi.

Mi piace ricordare le parole del mio capo storico, Renzo Rosso, fondatore di OTB Group e Diesel. Lui, pur profondo sostenitore del *be fast*, suggerisce sempre di essere anche molto curiosi o addirittura “stupidi”, per potere seguire le proprie idee.

Be curious: ci sono tante persone brave al mondo. Tanta innovazione, tanto talento. È importante non chiudere mai la testa, leggere, ascoltare, ricercare.

Be stupid: non avere paura di quello

che pensano gli altri. Seguire il proprio cuore, quello che sentiamo giusto per noi in quel momento. Creare, aprire nuovi orizzonti, diffondere nuove idee e concetti.

Micro-velocità, macro-pazienza

Giungiamo adesso al bivio chiave: dobbiamo essere pazienti o veloci? Io suggerisco di essere sia l'uno che l'altro.

Ci sono due parole che consiglio di includere nel proprio arsenale: micro-

velocità e macro-pazienza. Un peculiare ossimoro, forse, ma anche un modo di ottenere quell'equilibrio dinamico che fa la Grande differenza. È un concetto del quale parla spesso Gary Vaynerchuk, speaker e imprenditore americano, capace di passare nel giro di qualche anno da critico enologico (la sua famiglia possiede una cantina vinicola) a influencer, esperto di marketing digitale, fondatore di una linea di moda personalizzata e di un'agenzia di comunicazione che vanta tra i propri clienti Pepsi, Toyota, Unilever e molti altri.

Gary Vaynerchuk, per quanto sia anche l'emblema di una comunicazione molto pop e che tende a vendere il sogno

dell'uomo di successo, è al contempo un grande esempio di pragmatismo, lungimiranza e duro lavoro, visione strategica del futuro e focus sul presente. L'idea di Vaynerchuk, applicata al suo lavoro e alla sua storia, è che siamo tutti chiamati a dover scegliere. La velocità con la quale operiamo sul mercato condiziona i risultati nel breve termine quanto i nostri successi futuri. La pazienza di ottenere benefici condiziona però la velocità che impieghiamo nelle nostre vite e dunque i risultati di domani. Anche di questo parleremo meglio nel capitolo "Cronostesia".

Per rendere l'idea basti pensare a quanto tempo spendiamo in attività non produttive, per quanto piacevoli. Un

dato che mi ha colpito è il tempo speso per guardare Netflix, film e serie TV. Secondo le ultime stime sono 164,8 milioni le ore che gli utenti passano sulla piattaforma,[13] per una media di oltre un'ora a persona al giorno. Sono numeri di certo condizionati dall'ascesa della compagnia statunitense, ma anche rappresentativi dell'incapacità di resistere agli stimoli del divertimento e dell'edonismo.

Vaynerchuk è molto più cinico e severo: “Devi avere pazienza, devi capire che non succederà dall'oggi al domani. Può succedere in sette anni, ma non dall'oggi al domani. Ci sono persone che spendono in auto da 100.000 dollari o in orologi da 10.000 e

poi non hanno soldi da investire quando pensano che Starbucks sarà il prossimo grande affare. E quei 100.000 dollari che avrebbero messo in Starbucks, tredici anni dopo avrebbero fruttato otto milioni di dollari, ma invece loro hanno acquistato una Mercedes...”[14]

È un discorso che mi sono trovato a fare molte volte e più che per convincere le persone, per seguirlo nella mia vita. Penso che ci sia un modo per comprendere quando applicare micro-velocità e quando macro-pazienza e che possa essere utile ragionare in questo modo.

Micro-velocità: è l’impegno rapido da applicarsi in tutte quelle azioni che abbiamo individuato come necessarie

per il raggiungimento di un obiettivo. Azioni che dovremmo riuscire a mettere in pratica “senza se e senza ma”, con una sorta di pilota automatico. Consegnare velocemente un lavoro è l’esempio più banale, ma in questa categoria rientra anche la preparazione, il tempo che impieghiamo per apprendere continuamente e ogni giorno... rinunciando alla serie Netflix della quale tutti parlano.

Macro-pazienza: è la visione che ci permette di essere veloci nel quotidiano, di sopportare i sacrifici o gli sguardi critici della gente, come abbiamo visto nel paragrafo sulla Grande (in)differenza. Quel “perché” che, per dirla con Nietzsche, sopporta ogni come.

Anche l'essere dannatamente veloci.

*Quel che conta oggi è essere veloce.
Quel che serve per essere veloce, è
essere paziente.*

11.5 Bonus track

“Ognuno ha il proprio sistema organizzativo, il mio è una scatola!”

Sono le parole di Twyla Tharp, ballerina e coreografa americana. Nel suo libro *The Creative Habit*[\[15\]](#) rivela quello che negli anni ha trovato essere un ottimo e creativo modo per focalizzarsi sugli obiettivi. Un tema questo

sul quale i creativi sono per definizione spesso in difficoltà.

L'idea è molto semplice: si tratta di procurarsi un adeguato numero di scatole da ufficio, all'interno delle quali si inseriscono, di volta in volta, i progetti sui quali si sta lavorando. Per semplificare immaginiamo uno scrittore che stia lavorando al suo primo romanzo, ma che, al contempo, stia lavorando anche a diversi progetti editoriali commissionati dai suoi clienti. In questo caso, è facile disperdere tempo ed energie, ma anche farsi distrarre da altre opportunità: potrebbe per esempio balenargli in mente una grande idea per un progetto cinematografico!

Si tratta di una situazione

comune anche a chi di lavoro fa altro o a chi sta in questo momento cercando di progettare il proprio futuro: su quanti progetti stiamo lavorando? Di quante scatole abbiamo bisogno? Se mettessimo tutte queste scatole su un tavolo, ci sarebbe abbastanza spazio per tutte?

Trovo questa idea molto utile per comprendere che non possiamo davvero portare a termine tutti i progetti né investire in tutti i progetti la stessa dose di energia. Creare alternative richiede lavorare sulle cose giuste e sulle opzioni giuste. Ecco come mettere in pratica questo metodo:

1. Determina gli obiettivi

Quando vedo qualcuno spaesato, smarrito – e oggi succede sempre con più frequenza – non gli chiedo più se abbia definito i propri obiettivi. Non suggerisco metodi per fissarli e raggiungerli, perché il web è pieno di questo genere di consigli. La cosa che faccio è semplicemente chiedergli quali siano i suoi obiettivi. Poi aspetto in silenzio mentre lui si addentra nei meandri della propria coscienza. Infine, torna da me con una consapevolezza: non sa quali siano davvero i suoi obiettivi. Forse non è bello, ma è un primo passo, anzi il primo passo. Sapere di non sapere, a proposito di filosofia, è la strada che ci spinge a fare di più, a

scavare in profondità, a darci una mossa, a cercare di fare qualcosa di più, di diverso, di migliore. Detto questo, tu come ti senti adesso? Ci sono solo pochi scenari possibili: ti senti completamente smarrito; ti senti smarrito a giorni alterni; pensi di essere quasi a un passo dalla soluzione, ma ti sfugge. Direi allora che la cosa migliore è rispondere semplicemente "non so" e mettersi a lavorare, per comprendere davvero quali sono i tuoi obiettivi. Perché è da qui che si inizia. Prima ancora che arrivi il vento favorevole. La Grande differenza tra uno che sa dove vuole andare e uno che invece non lo sa è questa: uno sa dove vuole andare e l'altro no. Mettere

le scatole sul tavolo è il modo migliore per capire quali sono i tuoi obiettivi e su cosa stai (non vorresti) lavorando.

2. Fissa delle priorità

Il passo successivo è dare un peso a ciascun obiettivo. Determinare un sistema prioritario che guidi il tuo impegno. Molto spesso decidiamo sul da farsi in modo da alleviare lo stress creato dal dilemma davanti al quale ci troviamo. Più raramente, invece, compiamo azioni coerenti con il traguardo finale che abbiamo stabilito. Sempre se lo abbiamo effettivamente stabilito. Riflettere o non riflettere sulle possibili

evoluzioni e conseguenze di ciò che faremo è esattamente una di quelle cose che fanno la Grande differenza. Azioni importanti per il nostro avvenire dovranno trovare posto prima di altre meno efficaci. La pena per non essere sufficientemente auto-disciplinati è la dispersione delle nostre energie e la diluizione del tempo a nostra disposizione. Lo sperpero dell'acqua che abbiamo nella nostra borraccia durante la traversata nel deserto della vita. Le scatole ti dimostrano fisicamente su quante cose stai lavorando. L'ingombro sulla tua scrivania ti obbliga a fare chiarezza e definire le priorità. Le scatole non avranno dunque la stessa grandezza. Dovrai fare

delle scelte.

3. Elimina le zavorre e le distrazioni, sii preparato

Uno dei temi spesso dimenticati, perché apparentemente banale è quello della preparazione degli strumenti e degli ambienti con cui e in cui si sarà chiamati ad agire. Il problema principale è dato dal prepararsi troppo o troppo poco, o dal "tenere sul tavolo" una miriade di cose che non ci servono, ma anzi ci appesantiscono e ci rallentano: se devi andare a camminare in montagna, prepara zaino e scarponi. Se non devi andare a camminare in montagna, non preparare zaino e scarponi. Se hai

troppe scatole sul tavolo hai qualche problema! Di contro l'ingombro delle scatole sul tavolo ti permette di essere sincero rispetto a ciò che puoi fare e a ciò che davvero è utile per il tuo obiettivo. Inoltre, le scatole permettono al proprio interno di avere ben chiaro quali sono le cose (idee, spunti, azioni, task) necessarie e quali no – le scatole non possono fisicamente essere riempite all'infinito. Devi scegliere.

4. Lavora su quello che hai

Il più grande problema riguardante la produttività e il raggiungimento degli obiettivi è legato al pensare eccessivamente

ai propri desideri e goal, includendovi spesso azioni e circostanze delle quali non siamo responsabili. La Grande differenza invece riguarda più il "fare" che il "pensare". Forse oggi non è giusto, forse domani sarà migliore, intanto fai. Nelle scatole non puoi inserire ciò che desideri, ma ciò su cui puoi (e devi) lavorare. Non puoi inserire l'aiuto che speri di ricevere da quell'amico o dal governo. Devi mettere dentro ciò che hai e lavorare con quello che hai. Ciò ti permetterà dunque di sbarazzarti di obiettivi irrealizzabili, alibi e altre scuse.

5. Ieri, oggi, domani

Si tratta di una elaborazione concreta della tecnica di cronostesia della quale scriverò più avanti in questo libro. Oggi lavoriamo per il nostro progetto futuro dovendo obbligatoriamente fare i conti con il nostro passato. Ma ciò non significa che il passato debba affliggerci o essere una zavorra. Possiamo scegliere cosa portare nell'oggi per lavorare al domani. Le scatole sono un ottimo modo per vivere nel presente, ma al contempo legarlo al tuo passato e al progetto futuro. Dalle scatole già archiviate puoi recuperare qualcosa dal tuo passato per lavorare oggi al tuo progetto futuro.

6. Routine Box

Gli studiosi dicono che buona parte dei nostri comportamenti viene dettato dalle abitudini, che sono comportamenti involontari messi in moto per risparmiare tempo ed energia. Questi ci accompagnano per giorni, settimane, mesi, anni, una vita intera. Abitudini che oggi, se possibile, assumono ancora maggiore importanza: viviamo in un'era di continui stimoli e ciò significa tanto la facilità di perdersi in attività ripetitive, ma vuote, quanto la necessità di crearne di veramente potenti. Quale migliore, più applicabile ed efficace abitudine del fare ogni giorno chiarezza di dove stiamo andando? Bastano pochi minuti al giorno per mettere le proprie

scatole sul tavolo e vedere se si è allineati, se si sta progredendo o se si sta perdendo focus.

7. Rischi

Ne abbiamo parlato e ne parleremo ancora, ma mi piace sottolineare l'importanza di questa scatola. La scatola dei rischi dovrebbe contenere i rischi che più potranno incidere sul futuro. Ricordo che si tratta di quegli eventi che possiamo stimare e dunque monitorare e fronteggiare. La scatola dei rischi permette di tenere a mente che non abbiamo tutto sotto controllo, ma abbiamo l'obbligo di fare del nostro meglio.

8. Exit strategy e piani B

Questa scatola ti permette di visualizzare il tuo progetto futuro alternativo, ti rende più sicuro sul tuo presente (perché se qualcosa va storto, sei preparato) e ti sprona a lavorarci ogni giorno. Nella scatola del piano B inserisci idee che ogni giorno contribuiscono a creare (possono essere competenze, progetti, spunti, suggerimenti, ritagli).

Nell'idea originaria, proposta da Twyla Tharp, le scatole dovrebbero contenere fisicamente il materiale e i progetti sui quali stiamo lavorando. Possiamo utilizzarle in senso metaforico, magari redigendo fogli recanti la descrizione del progetto in questione. Il fine di questo

esercizio è prendere consapevolezza di ciò su cui stiamo lavorando, dei rischi presenti, di come stiamo investendo le nostre energie. Quanto più le scatole risulteranno coordinate e bilanciate (cioè né troppe né di dimensioni così diverse) tanto più sarà sintomo di un buon equilibrio.

Di seguito un esempio.

Sei un libero professionista nel campo della comunicazione

Scatola 1: trovare clienti e attività necessarie.

Scatola 2: formazione continua.

Scatola 3: cura della propria immagine .

Scatola 4: Forma fisica e benessere personale.

Scatola 5: un progetto imprenditoriale autonomo, un libro e così via.

Scatola 6: tutto ciò che determina la sussistenza quotidiana e la possibilità di continuare a inseguire i tuoi obiettivi. Come freelance probabilmente dovrai scrivere per i tuoi clienti e seguirli con costanza e diligenza sui vari social network.

Scatola 7: i rischi potrebbero essere quelli di rompere il PC o subire un hackeraggio e perdere tutti i dati, propri e dei propri clienti.

Scatola 8: inserirai in questa scatola le alternative e le opzioni a eventuali emergenze. Per

esempio, un backup del tuo lavoro, un'assicurazione che copra la divulgazione di dati protetti da segreto confidenziale, ma anche quei progetti che qualora nessuno più ti assuma, potrebbero garantire comunque una vita dignitosa e soddisfacente.

E infine...

Scatola 9: gli affetti, gli altri, il pianeta. Perché, come diceva spesso Adriano Olivetti, gli altri siamo noi. Non tutto è business e realizzazione personale. C'è bisogno di umanità.

1

http://www.breema.com/index.php/site/page/about_breema/no_hurry_no_pause (ultima consultazione 3 settembre 2019).

2 Tito Livio, *Ab Urbe condita*, Principato, Milano 2009.

3 <https://www.automoto.it/news/pirelli-25-anni-fa-lo-spot-la-potenza-e-nulla-senza-controllo.html> (ultima consultazione 25 agosto 2019).

4 Sesto Giulio Frontino, *De aquis*, I, 16.

5 C. Richards, *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business*, Xlibris, Bloomington 2004.

6 <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/> (ultima consultazione 25 agosto 2019).

7 <https://www.forbes.com/profile/amancio->

[ortega/#17d17335116c](#) (ultima consultazione 4 settembre 2019).

8

<https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/> (ultima consultazione 25 agosto 2019).

9 <https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success> (ultima consultazione 25 agosto 2019).

10 <https://www.hostingmanual.net/3-seconds-how-website-speed-impacts-visitors-sales/> e

<http://robotics.stanford.edu/~ronnyk/2007IEEEComputerOnlineExperiments.pdf> (ultima consultazione 4 settembre 2019).

11

<https://blogs.akamai.com/it/2017/07/anche-i-millisecondi-contano.html> (ultima

consultazione 24 agosto 2019).

12 Eric Schmidt, *Come funziona Google*, Etas, Milano 2014.

13

<https://www.streamingobserver.com/netflix-users-stream-164-million-hours-per-day/> (ultima consultazione 4 settembre 2014).

14

<https://www.garyvaynerchuk.com/importance-speed-business/> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

15 T. Tharp, *The Creative Habit: Learn It And Use It For Life*, Simon & Schuster, Londra 2018.

Capitolo 12

Non essere il piano degli altri

“Guardati intorno al tavolo. Se non vedi un pollo, alzati, perché il pollo sei tu.”

AMARILLO SLIM[\[1\]](#)

Roccaforti liquide

Enzo Muscia nasce nell'era del boom economico, in un'Italia di grande crescita e speranza, a contatto con quelle che sembravano innovazioni straordinarie e irripetibili, come i primi telefoni cellulari installati nelle auto. Ragionevole che si appassioni all'elettronica sin da bambino e che presto decida di puntare su questa la sua carriera. Il lavoro sembra ricompensarlo: inizia come operaio alla Electrolux, dove dà avvio a una carriera brillante. Nel 1990 entra in uno stabilimento FIMI-Philips e, circa dieci anni dopo, passa alla francese Anovo – ex Général Electronique – azienda leader nel settore dei servizi informatici e della riparazione di strumenti

elettronici. Anche qui la carriera di Enzo sembra prendere un'ottima piega: in breve tempo scala le gerarchie e ottiene la carica di direttore commerciale per la filiale italiana.

A novembre del 2010 si intravedono però segnali poco tranquillizzanti. Niente di preciso o di ufficiale, ma iniziano a serpeggiare voci, malumori e previsioni negative. Un giorno l'azienda con un comunicato convoca tutti i dipendenti per una assemblea straordinaria. In molti avanzano ipotesi, qualcuno parla di commesse perse e di richiami e chiedono notizie a Muscia, che nella sua posizione dovrebbe sapere, ma lui in realtà non ne sa nulla.

Muscia nel suo libro[2] ricorda

questo dialogo.

“Che ne pensi, *menapirla?*” mi domandò Disfa, mentre leggevo l’annuncio che chiamava all’assemblea generale.

“Non lo so” ammisi reprimendo l’irritazione.

“Ho un brutto presentimento” disse ingoiando il caffè con l’aria di chi manda giù una coltura batterica.

“Il solito allarmista” commentai. “Chiedo in giro e vediamo che salta fuori.”

Nei due giorni seguenti non riuscì a ottenere alcuna informazione: apprese tutto, come gli altri, il giorno dell’assemblea. Un rappresentante

sindacale, in evidente difficoltà, disse come stavano le cose: l'azienda avrebbe portato i libri in tribunale; la filiale italiana avrebbe chiuso.

“Dunque – continua Muscia – era così che andava: un attimo prima eri alle dipendenze di un'azienda solida come una roccaforte, il momento dopo perdevi ogni connessione con il mondo del lavoro e con la parte di te stesso che si identificava nell'appartenenza a una squadra, a un obiettivo condiviso.”

Quel momento è stato il via di una tragedia personale per centinaia di persone e le loro famiglie, trasportate in un attimo da avere un lavoro sicuro a non avere più nulla, molti alla soglia di quell'età in cui non pensi più a doverti

reinventare un futuro. Non è stato certamente facile. Fortunatamente, almeno in questa storia, l'epilogo è stato diverso: Enzo Muscia si è dato da fare per prendere in affitto il ramo di azienda e poi rilevarla; oggi Anovo è un fiore all'occhiello del settore e un esempio di straordinaria resilienza. Per questo motivo Muscia ha ricevuto la nomina a Cavaliere del lavoro.

Il lieto fine di questo caso non è la norma. La maggior parte delle volte non c'è il "deus ex machina" che prende in mano le sorti dell'azienda e si cura di chi improvvisamente viene messo all'angolo.

Più facile è imbattersi in un copione simile in parte a quello letto: nessun

problema, nessun problema, nessun problema e, d'un tratto, grande problema. Quando arriva il momento "grande problema" tutte le certezze si sgretolano e si sprofonda in quella situazione in cui realizzi che dovevi pensarci prima.

Il problema è duplice e va analizzato da due punti di vista. Il primo punto di vista è quello che non sarebbe dovuta andare così. È normale che le aziende cerchino il profitto e a volte si trovino in condizione di dover tagliare costi e personale. Si assiste a fallimenti in cui l'azienda non può più stare in piedi e chiude ed è comprensibile che questo comporti un epilogo triste anche per coloro che vi lavorano. Si vedono anche

imprenditori consumarsi e consumare tutte le loro sostanze per impedire o rallentare certi declini aziendale.

Diciamo che a volte le cose vanno male nella avventura aziendale: per mille motivi, il meccanismo di generazione della marginalità non funziona o non funziona più. È amaro, ma comprendiamo che possa accadere.

Altre volte, invece, lo stesso triste epilogo lo si ha perché si tratta di dinamiche e decisioni strategiche che hanno a che fare con progetti, giochi di potere e piani più alti, vasti e incomprensibili a chi presta la sua opera all'interno. Magari dettati da investitori, fondi stranieri, cambi di mano nella proprietà o qualsiasi altro elemento

esogeno, distinto dalla gestione specifica e particolare. Questo è più complicato da digerire per chi presta la sua opera nell'azienda.

Quello che Muscia e i suoi colleghi non riuscivano a comprendere e ad accettare era il fatto che l'azienda andasse molto bene. Molti clienti, ottima marginalità, nessun segnale di crisi. Tesi confermata dal fatto che l'azienda nata dalle sue ceneri ha ottenuto risultati importanti da subito. Ci sarebbe molto da approfondire nella discussione del ruolo dell'azienda nella società, ma qui voglio rimanere concentrato sul lettore che cerca di non rimanere spiazzato di fronte al pugno inaspettato.

A volte “il sacrificio sarai tu”, a

volte lo saprai solo un attimo prima e non ci sarà un motivo che riconduca questo avvenimento a qualcosa che tu hai fatto male o non adeguatamente. L'illusione di avere una certezza e di potere offrire queste certezze al prossimo che lavorerà con te non è per nulla granitica. A volte chi la spaccia è in buona fede, altre volte no.

Aspettative e credenze

“Cercasi uomini per spedizione rischiosa. Paga bassa, freddo estremo, lunghi mesi nella più completa oscurità, pericolo costante, nessuna garanzia di

ritorno. Onori e riconoscimenti in caso di successo.”[3] È l’annuncio che pubblica nel 1914 l’esploratore britannico Ernest Henry Shackleton per la sua ultima avventura verso l’Antartide. Un messaggio onesto che ebbe migliaia di risposte.

I tempi eroici di Ernest Shackleton sono lontani e un annuncio come quello sopra avrebbe con molta probabilità uno scarso ritorno in termini di candidati per una azienda oggi. Parliamoci chiaro. In una economia di mercato non tutti coloro che avviano un’iniziativa lo fanno per rendere felici le persone che vi lavoreranno. Come pure non tutti quelli che accettano di lavorare per qualcun altro hanno in mente davvero di

contribuire fattivamente alla realizzazione della missione aziendale. Ma esiste una differenza tra chi fonda un'azienda e chi vi entra come lavoratore.

Chi fonda un'azienda in questo momento storico fatto di trasparenza e web, di offerta maggiore della domanda, di contatto diretto con i clienti, di attenzione verso il sociale ha la necessità di raccontare ed esporre una storia, una visione e una missione accattivanti, sincere e significative che stimolino la voglia di realizzare se stessi all'interno di un progetto più grande e che coinvolge altri esseri umani. Ed è il lavoratore che deve incastrare la sua storia personale in

quella aziendale e non viceversa. Se i due attori sono seri e onesti, si aiuteranno a vicenda per ottenere un amalgama perfetto.

Gli esempi virtuosi sono tanti e io stesso sono un testimone della fantastica situazione in cui un progetto imprenditoriale di un uomo collega i progetti di tanti in un unico grande puzzle perfettamente incastrato che restituisce una immagine bella ed enorme che prima non esisteva.

Ma a volte succede che la storia raccontata sia artefatta e che diventi una trappola per il nostro futuro. Molte aziende licenziano dipendenti e chiudono impianti in parti del mondo per aprirne altre in altri luoghi più

competitivi o attraenti da un punto di vista fiscale. Le aziende molto spesso non hanno numeri di bilancio negativi così gravi da richiedere necessariamente un taglio di personale o la rilocalizzazione. Alcuni esempi mostrano addirittura tagli alle tasse dai governi locali o utili inconsistenti o valori del mercato azionario in crescita.

Nonostante questo, dicevo, alcuni membri dell'aziendale avventura vengono eliminati. Intendiamoci, queste scelte rimangono legittime. Forse qualcuno può trovare queste decisioni discutibili da un punto di vista sociale, ma rimangono legittime e all'interno della legalità. Non è questo il punto che voglio discutere qui.

Il punto del capitolo è invece quello di rimanere vigili e non farsi incantare dalle storie se chi le racconta dimostra di non crederci per primo o se dà segnali di incongruenza. Molte di queste aziende e tante altre hanno visioni, missioni, valori che sottolineano l'importanza e il ruolo del singolo individuo che ci lavora dentro.

“I leader alzano l'asticella delle prestazioni con ogni assunzione e promozione. Riconoscono i talenti eccezionali e li muovono volentieri lungo tutta l'organizzazione. I leader sviluppano altri leader e prendono sul serio il loro ruolo nell'istruire gli altri. Lavoriamo a favore del nostro personale per inventare meccanismi di sviluppo

come Career Choice (un programma di formazione interno).” Questo scrive Amazon nel suo sito,[4] tra le molte altre cose.

“Lavoriamo insieme in un ambiente accogliente in cui ognuno, indipendentemente da sesso, razza, religione, età o estrazione sociale, può lavorare esprimendo al meglio le proprie potenzialità” è scritto nella sezione “carriere” del sito Tesla.[5]

Come si incastrano la dedizione personale chiesta dalle aziende con i licenziamenti strategici che coinvolgono anche coloro che hanno creduto e dato il massimo per la società, sacrificando la creazione di alternative e piani B nel frattempo, perché incantati da mission

aziendali che promettono loro di partecipare da protagonisti a cambiamenti mondiali o locali epocali? Be', non si incastrano. Questa è una delle contraddizioni più sottaciute del sistema competitivo moderno. Un cortocircuito di cui si parla poco e che ha a che fare con la storia che viene raccontata ai candidati, come quando si imbarcano i marinai per un viaggio. Le promesse possono essere veritiere e realistiche o bufale immaginarie. Ogni organizzazione ha una storia da cui proviene e una storia che racconta su dove sta andando. Affascinare chi si unisce all'impresa aziendale è fondamentale, soprattutto per attrarre i migliori talenti.

Il fatto che raccontare qualcosa di strutturato, nobile, bello e attraente attiri più che non raccontare la pura cronaca o la nuda verità è normale. Oggi serve affascinare, convincere, ammaliare e a volte qualcuno esagera, in buona o cattiva fede, e non ci dice la verità. Cioè che saremo buttati a mare alla prima o alla seconda difficoltà, indipendentemente dalla nostra capacità o dal nostro impegno. Viene messo in secondo piano il fatto che sarai un elemento sacrificabile in caso qualcosa vada storto, ma allo stesso tempo ti si chiede di mettere tutto te stesso nell'impresa e quindi di smettere di sviluppare alternative per il tuo futuro.

Ripeto che esistono anche situazioni

in cui la buona fede è assoluta, ma questo rende solo meno penosa psicologicamente la situazione, non cambia il risultato. Di solito dalle organizzazioni non viene visto di buon occhio chi sale sulla nave con un piano B personale in tasca. Ecco una spiacevole verità che non si proclama normalmente, ma che conosciamo tutti. In diverse occasioni la storia raccontata è uno specchietto per le allodole che serviva solo a procurarsi marinai di pregio per scopi meno nobili di quelli dichiarati.

1. Ti prometto che sarai protagonista di una fantastica storia.
2. Voglio che tu ti impegni solo per

me e ti dimentichi di costruirti alternative: non ti servono vista la bellezza della mia storia, che sarà anche al tua.

3. Quindi, non dovrai occuparti di altro se non del mio piano A, ora che è anche il tuo.
4. Ti imbarchi e salpiamo.
5. In molti casi ti lasceremo essere solo una comparsa.
6. In alcuni casi addirittura mi libererò di te come di una zavorra inutile pur di portare a casa l'obiettivo aziendale o personale.
7. Giustificherò a te e agli altri questo con il fatto che non tutto può andare per il verso giusto e quindi era anche tua responsabilità valutare il

rischio che correvi.

La garanzia che un'avventura imprenditoriale finisca bene e dia una eterna certezza di impiego e benessere per tutti non esiste, non si discute. Ma se questo concetto di rischio comune è chiaro perché non stimolare le persone ad avere delle alternative? Non fosse altro per non averle sulla coscienza, se le cose andranno male.

Jeff Bezos, nel 2018, molto candidamente ha detto ai dipendenti: “Un giorno, Amazon fallirà, il nostro compito è quello di ritardarlo il più a lungo possibile.”[6] Perché, allora, non suggerire apertamente loro anche che è sempre meglio che abbiano un piano B?

Come fa un magazziniere di cinquantacinque anni a trasformarsi in sei mesi in un data analyst se rimane a casa? Semplicemente non si trasforma, deve avere un supporto e se non ce l'ha dovrebbe avere un piano B.

Questi casi e tanti altri vissuti in presa diretta mi suggeriscono come sia più utile stimolare le persone verso un'ottica di responsabilità individuale anche quando non siano delle partite IVA.

Se è diventato fondamentale responsabilizzare coloro che lavorano in una organizzazione e far comprendere che il loro futuro è legato alle loro performance e capacità, è doveroso e onesto stimolarli ad avere alternative.

C'è una grande differenza tra i piani altrui costruiti in buona fede e quelli non costruiti con questa attitudine, ed esistono segnali e modi per identificare ambienti in cui le belle storie sono evidentemente manipolatorie. In questo modo potremo decidere di entrarci, non entrarci oppure entrarci con la consapevolezza che dovremo essere più scaltri della controparte per garantirci un futuro.

In genere la prima impressione conta: come in azienda trattano chi sta cercando lavoro è un segnale di come si comporteranno in futuro. Ecco alcune situazioni che dovrebbero fare scattare una maggiore attenzione quando si tratta di valutare chi ti vuole nella sua

avventura:

1. Quando il processo per fissare il colloquio è lungo, prolisso, frustrante e confuso.
2. Quando l'azienda presenta alti tassi di turnover.
3. Quando l'ambiente di lavoro appare disordinato e caotico.
4. Quando lo stesso annuncio di ricerca è stato pubblicato più volte nell'anno precedente.
5. Quando si nota poco rispetto verso le differenze dei singoli.
6. Quando le interviste di selezione sono condotte con superficialità e da figure non professionalmente adeguate.

7. Quando non vengono dati feedback dopo i contatti avuti.
8. Quando la reputazione aziendale è negativa.
9. Quando le persone rimangono in azienda il minimo indispensabile e scappano appena scatta l'ora di lasciar cadere la penna.
10. Quando l'azienda confonde i vantaggi che dà con la cultura aziendale. Avere la mensa o l'asilo è un vantaggio, ma non definisce la cultura e i comportamenti di un'impresa.
11. Quando ti dicono che l'ambiente è molto competitivo e dovrai sgomitare.
12. Quando non c'è flessibilità per

trattare i casi personali delicati come lutti, salute, separazioni, necessità dei figli.

13. Quando non c'è risposta né interesse a rispondere a domande che riguardino le difficoltà logistiche connesse con gli spostamenti per e dal lavoro.
14. Quando il contratto è pieno di clausole irragionevoli o borderline da un punto di vista legale.

Non sto dicendo che per forza ci sia malafede, ma segnali come questi indicano un luogo di lavoro che presenta delle difficoltà non tanto legate alla mansione in sé, quanto all'ambiente.

Se notate alcuni di questi segnali

provate a verificarli parlando con qualcuno che ha già lavorato all'interno di quella organizzazione e fate le vostre considerazioni tenendo conto che sono sempre opinioni personali. E se qualcuno vi dice che alle macchinette del caffè si passa molto tempo a fare pettegolezzi sulla vita aziendale, anziché ridere e scherzare, drizzate le orecchie. Non è un buon segno di solito, indica molta politica, opacità e malcontento.

Per converso, ci sono possibilità di capire se l'azienda e le persone per cui potreste lavorare sono disponibili a farvi partecipi come protagonisti del loro piano A. Soprattutto uno. Quando notate che sono realmente interessati alla vostra crescita sia come

professionisti che come individui e ci investono energie.

Lo sviluppo della carriera è uno strumento potente che i manager hanno per stimolare la fidelizzazione, l'engagement, la produttività e i risultati; molti studi lo confermano. Certo, alcuni non la pensano così perché la possibilità che facendo crescere le persone si dia loro la possibilità di aumentare il loro potere negoziale o si faciliti la loro impiegabilità altrove esiste. Altra ragione è magari la mancanza di tempo, di energie, di soldi. Ma resta il fatto che per te significherà rimanere incastrato come una rotellina nel piano A di altri, non riuscire a svilupparti come credevi e ottenere la soddisfazione a cui puntavi.

Significherà convivere con il rischio costante dell'eliminazione o della stasi e, nel contempo, non riuscire a dedicare tempo e risorse al tuo piano B nella speranza che diventi il tuo piano A.

Oggi lo sviluppo della carriera è importante quanto non lo è mai stato. Nell'ambiente aziendale di oggi, il talento è il principale elemento di differenziazione. E sviluppare questo talento è uno dei fattori più significativi di coinvolgimento dei dipendenti, che a sua volta è la chiave per i risultati aziendali che si cercano: entrate, redditività, innovazione, produttività, fedeltà del cliente, qualità e riduzione del tempo di ciclo. Ma la realtà dello sviluppo della carriera sta cambiando in risposta al nuovo panorama

imprenditoriale. Non è il campo di gioco aperto che era una volta. I baby boomer stanno aspettando più a lungo di andare in pensione. I cicli ripetuti di ristrutturazione hanno provocato ritardi e ridimensionamenti. Più posti di lavoro sono stati esternalizzati. Tutto ciò genera un senso di scarsità e lascia l'impressione che non ci siano tante opportunità come una volta. Ciò rende lo sviluppo della carriera più importante e non meno importante rispetto al passato.

Lo scrivono nel bel libro *Help Them Grow or Watch Them Go* Beverly Kaye e Julie Winkle Giulioni.[7]

Se non ti fanno crescere, e tu ci tieni, sei probabilmente nel posto sbagliato. Se a questo sommi informazioni

dall'interno che dicono che le idee e le proposte dei dipendenti non vengono prese seriamente, allora sei quasi certamente nel posto sbagliato. Restaci solo se davvero non hai alternative più stimolanti, ma sappi che se desideri creare alternative dovrai sudare molto di più di altri e anche questo potrebbe non funzionare.

Bonus track

Immagino che tutti conoscano la situazione dei terzisti nel nostro Paese.

Il terzismo è chiamato anche subfornitura ed è il rapporto

contrattuale finalizzato alla produzione tra un'impresa committente e un'altra impresa subfornitrice.

La progettazione del prodotto, la definizione delle specifiche tecniche, le materie prime sono nella maggioranza dei casi di responsabilità dell'impresa committente, mentre il subfornitore si occupa della pura realizzazione.

Ho una provenienza familiare artigiana costellata dalla consapevolezza che non avere un "brand" significhi essere in balia della volontà di altri.

Ho anche una lunga esperienza nel settore moda, un mondo in cui, come illustra con acutezza il

Creative Strategist Andrea Batilla, "il cambiamento delle dinamiche è stato, negli ultimi dieci anni, troppo repentino e violento [...]. Oggi se non hai una visione e un'identità precisa, una forte presenza digitale, una profonda dinamicità produttiva e una forza commerciale invasiva, semplicemente non vai da nessuna parte. Oppure tenti di diventare uno di quelli che fanno le cosiddette collezioni/prodotto che durano qualche stagione e poi spariscono." [8]

Pochi terzisti finiscono bene, ho avuto numerose occasioni di collaborare con loro o con associazioni di categoria preoccupate dalla moria di aziende di questo tipo.

Certo, alcuni possono diventare ricchi temporaneamente, ma non per sempre. Il loro lavoro non crea mai nessuna eredità, nessun asset durevole, perché nessuna conoscenza si sedimenta. Tutte le variabili sono controllate e decise da terze parti che potrebbero non avere a cuore il loro futuro.

I terzisti vivono nel terrore e se vogliono sfuggirvi devono abbracciare piani B e sviluppare prodotti diversi, servizi diversi, brand diversi e farli funzionare.

Non è facile perché si tratta di abbandonare la predisposizione a produrre e abbracciare quella del marketing, un terreno completamente nuovo. Non è difficile applicare l'analogia agli individui e identificare coloro che

nelle organizzazioni, per propria volontà o per costrizioni, sono semplici terzisti. Non ci sono molte storie da raccontarci.

Se sei un terzista potresti essere più tranquillo sul breve periodo, ma dovresti essere molto nervoso pensando al medio-lungo.

Non posso farmi portavoce di tutti, ma ipotizzo che pochi desiderino razionalmente lasciare il proprio futuro e quello dei loro figli e cari in mano ad altri. Quindi la via è simile a quella descritta per le aziende.

La chiave per regolarci in futuro è quella di diventare seriamente capaci di fare marketing di sé, senza perdere umanità, ma con rigore e disciplina.

Uno degli strumenti più utili che abbia incontrato è il “Personal Branding Canvas” dell’amico Luigi Centenaro:[\[9\]](#) uno strumento visuale per lo sviluppo veloce della strategia di personal branding, anche senza avere grandi nozioni di branding e di marketing. In sintesi, si tratta di rispondere in modo ampio e grafico alle seguenti domande:

1. Quelle relative a te stesso:

- Chi sei e qual è tua identità.
- Cosa fai e cosa offri.
- Le ragioni per cui credi a ciò che proponi.

2. Quelle relative ai destinatari della tua azione:

- Il tuo pubblico.
- I benefici che avrò dal tuo business.
- Il posizionamento e quindi come ti collocheranno nella loro mente.
- La comunicazione che farà sì che gli altri sappiano chi sei, cosa risolvi, cosa cerchi.
- Il ROI o l'obiettivo che vuoi ottenere (cioè il "Ritorno sull'Investimento" e il modo in cui ottieni giovamento da questo processo).
- I risultati.
- Gli investimenti che dovrai fare per tenere in piedi il piano.

Una volta completato il canvas,

avremo un foglio che riassume tutte le componenti necessarie per avviare una strategia che ci renda meno sostituibili.

Ti suggerisco di fare esperienza con questo strumento che tra l'altro è disponibile online gratuitamente.¹⁰

Diventare direttori marketing di sé significa non fare la fine dei terzisti e non vivere nell'angoscia costante di venire abbandonati al proprio destino. Si tratta di sviluppare la consapevolezza necessaria a trattare se stessi come un brand per non essere accantonati.

1

https://it.wikipedia.org/wiki/Amarillo_Slim
(ultima consultazione 22 agosto 2019).

2 Enzo Muscia, *Tutto per tutto*, ROI Edizioni, Macerata 2018.

3 <http://www.lundici.it/2010/05/shackleton/>
(ultima consultazione 22 agosto 2019).

4 <https://www.aboutamazon.com/> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

5 https://www.tesla.com/it_IT/careers
(ultima consultazione 22 agosto 2019).

6 <https://www.cnn.com/2018/11/15/bezos-tells-employees-one-day-amazon-will-fail-and-to-stay-hungry.html> (ultima consultazione 22 agosto 2019).

7 Beverly Kaye, Julie W. Giulioni, *Help Them Grow or Watch Them Go*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2012.

8 <https://www.andreabatilla.com/il-destino-di-essere-un-paese-di-terzisti/> (ultima consultazione 4 settembre 2019).

9 <https://centenaro.it/2014/personal-branding-canvas/> (ultima consultazione 4 settembre 2019).

10 <https://bigname.it/personal-branding-canvas/> (ultima consultazione 4 settembre 2019).

Capitolo 13

Cronostesia

“La vita può essere compresa solo guardandola all’indietro; ma deve essere vissuta guardando in avanti.”

SØREN KIERKEGAARD[\[1\]](#)

Piccoli grandi errori

Possiamo acquistare tutto con un solo

clic. Possiamo vendere tutto con un solo clic. Ma avete mai provato a spedire qualcosa?

Nonostante la tecnologia e la digitalizzazione, l'imballaggio e la spedizione continuano a presentarsi come una sfida.

Probabilmente fu questo che pensò nel 2013 Kevin Gibbon, un ingegnere di San Francisco, deciso a rivoluzionare il settore delle spedizioni. Su queste premesse fondò Shyp, azienda che permetteva di prenotare una spedizione, ma soprattutto di sbarazzarsi del disagio del prepararla. Bastava inviare una foto al sito e operatori specializzati sarebbero venuti a imballare, ritirare e spedire gli articoli desiderati. Il tutto a

un costo, standard, di soli cinque dollari escluse spese di spedizione. Che tu volessi spedire una penna o una bicicletta.

Quando Gibbon iniziò a parlare della sua idea emerse che tanti altri avevano il problema della spedizione. Le più grandi testate del mondo, da *Wired* al *New York Times*, salutarono la giovane impresa come rivoluzionaria e molti la accolsero sul mercato come lo “Uber delle spedizioni”.

Ma ciò che più conta fu che Gibbon riuscì a raccogliere per la sua startup oltre sessanta milioni di dollari di finanziamento, tra cui un iniziale finanziamento da parte di Tim Ferriss, autore del famoso bestseller *4 ore alla*

settimana, e di giganti come la società di venture capital Kleiner Perkins con il suo celebre investor John Doerr, autore tra l'altro di *Measure What Matters* [2] e considerato tra i principali artefici, dal punto di vista manageriale, di Google. Proprio Doerr fu tra i più entusiasti dell'idea di Gibbon, tanto da dire “Shyp è la prima azienda a rendere la spedizione delle tue merci senza sforzo e senza attriti, in un modo quasi magico.” [3]

Gli inizi furono scintillanti e l'azienda di Gibbon si rese apprezzabile anche sul piano sociale convertendo i lavoratori a contratto in lavoratori dipendenti. Una mossa che Gibbon spiegò come la volontà di assicurare un alto livello di

servizio, ma che ebbe eco anche in virtù delle polemiche sullo sfruttamento effettuato da altre startup on demand.

L'idea del prezzo forfettario si rivelò presto molto poco profittevole. Un servizio senza vincoli di peso e dimensioni si rivelò un costo aziendale troppo alto per i cinque dollari richiesti. Così come si rivelò poco saggio puntare sul mercato dei privati. È vero che le persone spediscono sporadicamente e quindi sono meno esperte nel preparare pacchi e spedizioni; per questo, correttamente, erano l'audience elettiva per Shyp. Ma era anche vero che si trattava appunto di clienti sporadici sui quali era rischioso costruire un business sostenibile.

Così nel 2016, “la ricerca della redditività” portò Gibbon a riconsiderare il modello di business. Vennero introdotti nuove tariffe e supplementi, si iniziò a puntare più sulle imprese in grado di assicurare spedizioni costanti, vennero licenziate moltissime persone. Arrivarono così i primi segnali di redditività. Ma era troppo tardi. Gli investitori iniziarono a dubitare dell’idea. Non era più tutto così magico come si credeva. A marzo del 2018 arrivò la parola fine.

Fu Gibbon a comunicarlo, in un post su LinkedIn che era un’appassionata rivendicazione della bontà dell’idea, ma anche una onesta ammissione di colpa. “Oggi, con il cuore pesante, stiamo

chiudendo Shyp, interrompendo immediatamente le operazioni. Ho fissato uno schermo vuoto per più di dieci minuti prima di riuscire a scrivere questa frase.”[4] Con il senno di poi, ammette Gibbon, tante cose andavano fatte diversamente.

A quel tempo, mi sono avvicinato a tutto ciò che ho fatto come ingegnere. Piuttosto che cambiare direzione, ho incaricato il team di espandersi geograficamente e inventare caratteristiche innovative e tattiche di crescita per penetrare ulteriormente nel mercato dei consumatori. Fino a oggi, sono ammirato dal vigore che il team ha avuto nell'affrontare un settore industriale vecchio di duecento anni. Ma crescere a tutti i costi è una trappola pericolosa in cui cadono molte startup,

compresa la mia. Mentre alla fine ho seguito il consiglio [di fare le cose diversamente], posso dire con certezza che non averlo fatto prima sia il mio più grande rammarico. È facile essere attratti dal fascino delle storie in cui i fondatori non hanno ascoltato i consigli e ne hanno tratto beneficio, e ne ero decisamente colpevole. Ha offuscato il mio giudizio.[5]

Errori mortali

C'è un nome per tutti quei casi in cui ci fermiamo ad analizzare i nostri errori e a ripensare a cosa avremmo dovuto fare. Si chiamano analisi *post-mortem*, come le autopsie che il medico legale esegue

per definire le cause del decesso, evidenziando magari come si sarebbe potuto evitare. Sono analisi lucide, molto oneste come nel caso di Gibbon, ma che servono a poco. Continuando l'analogia con gli esami del medico legale, direi che servono a tutti, tranne che al paziente. Quante volte ci siamo trovati in questa situazione? Quante volte sarebbe bastata più prudenza, più attenzione, qualche giorno di pianificazione in più, un consiglio professionale anziché quello di un amico, una decisione razionale anziché istintiva per cambiare la nostra storia? Il sito del quale ho già parlato, getautopsy.com, è una raccolta proprio di questo genere di storie. Storie

accomunate da un finale triste, dettato da una qualche forma di superficialità sul momento, e da un senno di poi saggio quanto inutile. Ma è in generale l'intera storia umana ad essere caratterizzata da errori drammatici quanto evitabili.

Clement Vallandigham era un politico e avvocato americano, vissuto sul finire dell'Ottocento. La sua carriera politica fu caratterizzata da accuse, arresti e un'amicizia con il presidente Abraham Lincoln. Passò però alla storia per una morte tanto macabra quanto paradossale. Il 17 giugno 1871, Vallandigham si trovava in un'aula di tribunale per difendere Thomas McGehean, accusato di omicidio in seguito a una rissa scoppiata in un bar cittadino. L'idea di

Vallandigham era mostrare come invece si fosse trattato di un'incidente e che la vittima, tale Tom Myers, si fosse in realtà accidentalmente ucciso da solo, alzandosi bruscamente dalla sedia mentre estraeva una pistola che aveva con sé. Per dimostrare la validità della sua tesi, lo stesso Vallandigham si munì di una pistola, simulando le stesse azioni che aveva immaginato avesse compiuto la vittima. Purtroppo, la pistola era carica.

Una storia molto simile, ma più famosa, è quella legata alla morte dell'attore Brandon Lee sul set del film *Il corvo*. Era il 31 marzo 1993 quando, negli studi di Los Angeles, venne girata la scena in cui il personaggio di Lee,

Eric Draven, entrando nel suo appartamento viene aggredito da alcuni malfattori e colpito con un colpo di pistola da Funboy, l'attore Michael Massee. La pistola doveva essere caricata a salve, purtroppo, invece, nell'arma era rimasto un vero proiettile caricato in precedenza per un'altra inquadratura. Chad Stahelski, oggi regista e a quei tempi controfigura di Brandon Lee – fu lui a terminare le riprese del film in questione – disse qualche anno più tardi:

L'incidente di Brandon fu una combinazione di tante cose stupide messe insieme. Sei stanco, commetti un piccolo errore e tutto si complica. Capita anche agli avvocati, agli scienziati che si occupano di missili.

Sai perché accadono gli incidenti automobilistici? Fai qualcosa di stupido come versare un drink, metterti a posto i capelli, guardarti nello specchietto o mandare un sms e... sei morto. Nessuno vuol cambiare nulla finché non succede qualcosa di brutto, sì, è uno schifo, vero? Conosco molto bene questa storia e ti assicuro che comunque non puoi puntare il dito contro solo una singola causa, ci sono stati semmai un sacco di piccoli stupidi errori che non sarebbero mai dovuti accadere.[6]

Le parole di Chad Stahelski suonano pesanti come macigni. Da una tragedia sul set a una all'angolo della strada, passando per imprese che avrebbero potuto essere grandiose, ma si sono concluse in costosi fallimenti, la storia è piena di momenti che vorremmo

riscrivere. Di strade che abbiamo imboccato, sbagliate. Di strade che non abbiamo seguito, che oggi riteniamo fossero quelle giuste.

Cronostesia

Quando si affronta il tema “Cosa farei se potessi avere un’altra occasione”, si finisce con il rammaricarsi senza variare di molto lo stato delle cose. Oppure col fare spallucce, anche solo per sentirsi meno in colpa, dicendosi che tanto “Non si può tornare indietro”. È vero, non possiamo tornare indietro. Né possiamo volare nel futuro per fare esperienza e

conoscere in anticipo le risposte alle sfide del presente. Possiamo però fare qualcosa.

La prima cosa è pensare al nostro futuro. Non in senso astratto, ma immaginandoci proprio in una determinata situazione, che sia lavorativa o familiare, legata alla nostra carriera e al reddito o agli affetti. Possiamo farlo prendendo consapevolezza, una volta per tutte, che quell'uomo o quella donna del futuro, che gioiscono o soffrono, non sono estranei. Siamo noi. Non è così scontato come può sembrare. Gli studiosi parlano in proposito di doppia identità e di una lotta impari fra l'io presente e l'io futuro: lo abbiamo visto nel Capitolo 5

citando lo psicologo Daniel Goldstein. Quando parlo di storie deboli che ci raccontiamo, alludo proprio a questo genere di storie. Storie in cui l'Io futuro viene lasciato in disparte. Storie in cui compriamo l'idea del "qui e ora", fingendo che conti solo il presente. Quando poi il futuro ci presenterà il conto, il senno di poi saprà elencare bene ogni momento e ogni decisione che abbiamo sbagliato. Ma tant'è: oggi è oggi, "ieri è un pensiero, domani un mistero", come dicono gli scommettitori e i giocatori d'azzardo. Il primo passo per ridurre le possibilità di rimpianti è dunque non raccontarsi storie. O meglio raccontarsi storie nuove. Il destino è la spremuta delle nostre scelte. Ciò che

siamo, saremo. Ciò che scegliamo di costruire oggi, ritroveremo domani. I rimpianti di domani sono i “Perché pensarci ora?” che ci diciamo oggi.

Il secondo passo è poi quello di viaggiare nel tempo. O almeno provarci. Sui viaggi nel tempo si basa buona parte della letteratura fantascientifica, ma non solo. Sono moltissimi gli studiosi che nella storia hanno indagato la natura del tempo o addirittura se ci fosse modo di controllarlo. A oggi la prova migliore, ma non in positivo, sta nella festa organizzata il 28 giugno 2009 dall'illustre scienziato Stephen Hawking, che sul tema ha riflettuto per l'intera esistenza. Nella sala della festa spiccava un cartellone con su scritto

“Benvenuti, viaggiatori del tempo” e non vi era stato alcun invito ufficiale. L’idea era che solo chi fosse venuto dal futuro avrebbe potuto conoscere luogo e data della festa. Non si presentò nessuno e Hawking concluse: “Mi piacciono gli esperimenti semplici e lo champagne. Quindi ho combinato due delle cose che preferisco per vedere se fosse possibile viaggiare dal futuro al passato.”

Nonostante scarse prove scientifiche di veri e propri viaggi temporali, ci sono modi diversi per considerare il tempo e viaggiare tra passato e futuro. Con il termine “cronostesia”, per esempio, si intende la capacità di viaggiare nel tempo della nostra mente. Un campo esplorato principalmente

dallo scienziato Endel Tulving tramite diverse ricerche condotte all'Università di Toronto e in particolare attraverso uno studio denominato *Consciousness of subjective time in the brain*.^[7] In questo esperimento, i ricercatori chiesero ai partecipanti di pensare ripetutamente a una breve passeggiata: in un ambiente familiare del passato, del presente e del futuro. Il monitoraggio dei partecipanti permise di comprendere quali parti del cervello si attivassero e di come diverse reti neurali venissero coinvolte a seconda del “tempo immaginato” dai partecipanti. “Il viaggio mentale nel tempo – concluse Tulving – consiste in due serie indipendenti di processi: (1) quelli che

determinano il contenuto di qualsiasi atto di tale “viaggio” (cosa succede, chi sono gli “attori”, dove si svolge l’azione; è simile al contenuto della visione di un film, tutto ciò che vedi sullo schermo) e (2) quelli che determinano il momento soggettivo del tempo in cui si svolge l’azione – passato, presente o futuro.”

Un ulteriore studio condotto da Tulving evidenziò a suo dire quelli che sono da considerarsi i benefici della cronostesia. Un paziente, in seguito a un incidente, riportò diverse lesioni cerebrali. L’uomo poteva risolvere i problemi di matematica, ma non ricordava di aver mai seguito una lezione di matematica o, del resto, non

ricordava come fosse arrivato nell'ufficio di Tulving per un'intervista. Allo stesso modo, il paziente sapeva che la sua famiglia possedeva una casa sul lago a due ore di distanza. Ma non ricordava di averla mai visitata, e non aveva idea di quando sarebbe probabilmente tornato lì. Questo dimostra che le capacità cognitive sono diverse dalla cronostesia. Il paziente mostrava incapacità di "proiettare se stesso nel passato o nel futuro". È questa capacità, secondo Tulving, esclusiva del genere umano, che ci permette di imparare dai nostri errori, aggiornare le nostre informazioni, cambiare i nostri comportamenti, prevedere e progredire.[8]

Un altro studio, condotto stavolta dai ricercatori in campo psicologico dell'Università di Aberdeen Lynden Miles, Louise Nind e Neil Macrae, ha rafforzato questa tesi ed evidenziato ulteriori elementi. In questo esperimento, è stato chiesto ai partecipanti, dotati di un sensore di movimento all'altezza delle ginocchia, di immaginare eventi passati o futuri. I ricercatori hanno così scoperto che immaginare di spostarsi nel tempo determina movimenti fisici corrispondenti alla direzione metaforica del tempo. Quelli che pensavano al passato ondeggiavano all'indietro, mentre quelli che pensavano al futuro andavano avanti.[9] Come negli

esperimenti di Tulving, nemmeno in questo caso vi sono scoperte che suggeriscono la possibilità di tornare fisicamente indietro o avanti nel tempo. Tuttavia, questi esperimenti dimostrano come la cronostesia sia qualcosa di più che pensare.

La cronostesia ci porta in una situazione di immedesimazione, che può addirittura commuoverci: “L’incarnazione del tempo e dello spazio produce un marcatore comportamentale evidente di un’operazione mentale altrimenti invisibile” spiegano Miles e colleghi.[10] Senza andare oltre o cedere a ulteriori tesi fantascientifiche, parenti della legge di attrazione e simili,

la cronostesia è dunque una delle capacità che dobbiamo imparare a sfruttare di più.

Nessuno può essere un consigliere migliore del nostro Io passato o del nostro Io futuro. Possiamo apprendere dal nostro passato in questo modo. Identifica un momento di svolta o uno in cui hai appreso una lezione particolarmente significativa. Molte volte, la nostra storia è ricca di lezioni e consigli che archiviamo nella memoria e che, con il passare del tempo, perdono efficacia. Quante volte per esempio abbiamo detto “Mai più uscire da casa all’ultimo minuto” o “Mai più passare la notte in bianco prima di un esame”? Quando ci troviamo di fronte a

situazioni simili proviamo a viaggiare indietro, immedesimandoci, per provare oggi i sentimenti di ieri. E decidere di conseguenza. Possiamo apprendere dal nostro futuro in questo modo. Immagina di incontrare il tuo “Io futuro”. Tra dieci o vent’anni. Come sta? È grasso? È felice? Fa un lavoro che ama? Sta vivendo all’altezza del tuo/suo potenziale? Ha sciupato il suo talento? Se riesci a immedesimarti appieno in queste situazioni, potresti gioire o starci addirittura male. Però aspetta: sei tu. Sei ancora in tempo per cambiare il corso degli eventi.

Due strumenti utili per

Due strumenti utili per viaggiare nel tempo

Trovo emblematica la storia di Annie Duke, la quale ha affrontato proprio il tema nel bestseller *Decidere è una scommessa*.[\[11\]](#)

La giovane Annie Duke sognava una carriera accademica. Studiava psicologia cognitiva all'Università della Pennsylvania. Alla fine della scuola di specializzazione, però, una malattia la costrinse in ospedale per due settimane. Per combattere la noia e anche per necessità economiche, si lasciò tentare dal fratello a giocare a poker. Accettò pensando sarebbe stato un breve periodo. Quel periodo durò diciotto anni

e le portò vincite per più di quattro milioni di dollari. Oggi ha abbandonato il poker professionistico e dirige una società di consulenza che aiuta le persone a prendere decisioni migliori.

Il suo contributo, nel libro menzionato, è relativo all'analogia tra il poker e la vita e/o l'attività imprenditoriale. La tesi di Duke è che le decisioni sono da considerarsi scommesse:

Stai scegliendo su quale opzione investire le tue risorse limitate, tempo, denaro, opportunità e buona volontà, ad esempio. La decisione che prendi non determina quale risultato otterrai. Piuttosto, definisce l'insieme dei possibili esiti e ognuno di questi possibili esiti ha una probabilità che si

verifichi e porta con sé un *payoff*. [12]
Che tu la chiami scommessa o processo decisionale, è la stessa cosa. Stai scegliendo di investire le tue risorse in un'opzione che preferisci rispetto ad altre, cercando il miglior ritorno sull'investimento." [13]

C'è però una grande differenza tra il poker e la vita di ogni giorno. Nel poker, evidenzia Annie Duke, i risultati delle tue decisioni si palesano in pochi minuti. Se punti su una mano sbagliata ti rendi conto nel giro di poco di quanto hai vinto o di quanto hai perso. Nella vita, invece, l'impatto di fare una corsa la sera anziché rimanere sul divano a guardare Netflix si potrebbe palesare a distanza di molto tempo, a volte anni. Di contro vi sono però anche piccolissime

decisioni, o così a volte appaiono sul momento, che incideranno e si riveleranno momenti di svolta. Assumere uno stagista anziché un altro, ascoltare il consiglio di un consulente, accumulare denaro per la pensione, ci proiettano sempre in quella lotta impari, tra lo presente e lo futuro, in cui si plasma il nostro destino; una lotta aggravata da una distanza temporale che rende tutto più difficile e meno monitorabile.

Un ottimo consiglio che Duke offre agli amanti del poker, ma soprattutto a individui, manager e imprenditori, è implementare quella che è conosciuta come regola 10-10-10. È un metodo che prende origine dall'omonimo libro[14]

di Suzy Welch in cui l'autrice propone un modello semplice per soppesare il valore di ogni singola decisione. 10-10-10 può stare per 10 minuti, 10 mesi, 10 anni così come per qualsiasi altro valore che riteniamo utile. Invita a chiedersi: "Quali sono le conseguenze di ciascuna delle opzioni che ho a disposizione tra 10 minuti? Tra 10 mesi? Tra 10 anni?"

Il metodo può essere utilizzato anche in maniera retroattiva, chiedendosi l'impatto che una determinata azione avrebbe avuto se fosse stata compiuta nel passato: "Come mi sentirei oggi se avessi preso questa decisione 10 minuti fa? 10 mesi fa? 10 anni fa?".

Fermiamoci dunque almeno qualche minuto ogni giorno per valutare le

azioni della nostra giornata, chiedendoci: “Il mio sé futuro sarà contento di quello che ho scelto di fare oggi?”. Perché il tuo sé del futuro vivrà la vita che hai scelto di vivere oggi.

Il metodo non può chiaramente essere risolutivo, ma ha il pregio di rendere evidenti responsabilità e causalità delle nostre decisioni, così come di stimolare l’immaginazione e legare i diversi archi temporali: passato, presente, futuro.

Per il buon esito di questo esercizio dobbiamo però riuscire a immedesimarci abbastanza da entrare in empatia con il nostro Io futuro, ma non così tanto da creare una storia parziale, eccessivamente ottimistica o pessimistica, come succede quando

siamo coinvolti. Un ottimo accorgimento è la tecnica conosciuta come “illeismo”. Il termine fu coniato nel 1809 dal poeta Samuel Taylor Coleridge da *ille* che in latino significa “lui, quello”, ed è noto a noi per l’*Ipse dixit* con il quale Giulio Cesare narra della sua persona nel *De bello gallico*.[\[15\]](#) Per quanto possa sembrare roba da arroganti o un vezzo linguistico, ci sono invece seri motivi per cui potrebbe rivelarsi utile. Una ricerca pubblicata di recente, *The Illeist Diary Method*, ha analizzato gli effetti del parlare di sé in terza persona. Dopo un mese di pratica, i soggetti coinvolti nell’esperimento, hanno evidenziato maggiori capacità di previsione e di controllo delle emozioni.[\[16\]](#)

La tecnica pre-mortem

Abbiamo visto prima come l'analisi post-mortem di Gibbon, fondatore di Shyp, fosse onesta, ma non in grado di cambiare il destino della sua azienda. E di come tali analisi post-mortem, al pari delle autopsie, servano a tutti meno che al paziente. Come fare per salvare invece il “paziente”, soprattutto quando il paziente siamo noi?

Per rispondere, chiamiamo ancora una volta in causa un grande sabotatore: i bias cognitivi, in particolare quello relativo all'ottimismo cieco e la

tendenza a sovrastimare le probabilità a nostro favore e sottostimare quelle a nostro sfavore. Fatto questo cerchiamo di debellarlo prima che possa incidere negativamente nella nostra storia. Nel modo più incisivo possibile: con il pessimismo. Ecco, proviamo a immaginare che i nostri splendidi progetti, prim'ancora di iniziare, siano falliti. Quello che stiamo facendo in questo caso è un esercizio che già gli antichi stoici conoscevano e praticavano: *premeditatio malorum*, una riflessione a priori sui mali e problemi che il futuro avrebbe potuto riservare loro. Meditare dunque sulla propria morte o su quella dei propri cari, sulla perdita dei propri averi – e oggi

possiamo pensare per esempio alla perdita del proprio lavoro – era secondo gli stoici un esercizio potente.

Questa pratica, da una parte, preparava agli esiti della fallibilità umana abbassando le aspettative e di conseguenza le delusioni, dall'altra parte, simulando le difficoltà derivanti da un determinato evento, invitava ad avere ancora più attenzione e cura per la propria vita e per i propri progetti.

Un'evoluzione in chiave moderna è invece la tecnica pre-mortem, in contrapposizione a quella post-mortem che siamo soliti fare quando i nostri progetti falliscono. L'idea, presentata e sviluppata da Gary Klein, psicologo e pioniere nello studio su come vengono

prese le decisioni, è semplice e potente: non aspettare che il paziente sia morto per individuare la causa del male, ma immaginare che sia già successo per trovare in tempo un antidoto e una cura o addirittura prevenire tutto con la giusta dose di attenzione. Ecco quindi come rendere utile un'autopsia per tutti. Non aspettando che ci sia un cadavere per operarla.

1. Per prima cosa è necessario comprendere qual è il nostro obiettivo e qual è il piano che abbiamo individuato per raggiungerlo.
2. Il secondo passo (è qui che la tecnica pre-mortem entra in azione)

è immaginare il peggiore scenario possibile. Ad esempio, il fallimento o la “morte” del progetto. Bisognerà essere molto precisi e dunque provare a immaginare, e mettere anzi su carta, l’esatto contesto e le conseguenze che si verranno a creare dopo la “morte” del piano.

3. Il terzo passo è quello dell’analisi. Proprio come un medico intento a effettuare un’autopsia sul cadavere, il nostro compito sarà quello di esaminare meticolosamente il fallimento e individuarne tutte le plausibili cause. Chiaramente rispetto a un’autopsia medica, siamo chiamati anche a “generare”

possibili cause, cioè a immaginare tutto ciò che potrebbe aver mandato all'aria il nostro progetto. Per esempio, se stiamo analizzando la morte della nostra startup, le cause potrebbero essere rintracciate in un difetto di produzione, nei tempi più lunghi per la fase di commercializzazione, in un concorrente inaspettato, ma anche in dissidi tra i soci o in una lite in famiglia che ha portato il responsabile dello sviluppo ad abbandonare il lavoro e partire per sempre per i Caraibi. È proprio in questo frangente che la “paranoia”, della quale abbiamo parlato precedentemente, può esserci

davvero utile. Più saremo specifici meglio è. Più saremo catastrofici e più avremo probabilità di salvare “il paziente”.

4. Individuate le possibili cause del decesso, si passa dunque alla individuazione di tutte quelle azioni che possono fungere da protezione, precauzione e assicurazione per salvare i nostri piani. Nel caso della nostra startup dell'esempio precedente, probabilmente inizieremo a pensare a un piano B qualora il responsabile dello sviluppo litighi davvero con la moglie e scappi. Procederemo così per ogni possibile fattore che potrebbe decretare la morte del

progetto.

5. A questo punto ci ritroveremo con una serie di possibili cause e di rispettive soluzioni. Il nostro lavoro sarà rivalutare tutto, andando a rafforzare i punti che potrebbero rivelarsi fatali, ma eliminando invece quelle cause che, per quanto possibili, non presentano un grado di probabilità di manifestazione sufficiente o abbastanza realistico per essere prese in considerazione.

Continuando con l'esempio: il nostro progetto potrebbe fallire perché tutti i nostri investitori precipiteranno in aereo. Potrebbe davvero essere la causa del nostro

insuccesso, ma è un'eventualità sulla quale è ragionevole soprassedere.

A prova di caos, incertezza e cattiveria

Chiudere parlando di morte potrebbe sembrare di cattivo gusto. Ancora qualche riga sull'importanza di pianificare e giocare bene le proprie carte nei momenti più importanti dell'esistenza: bivi e incroci. Quando affrontai il mio primo vero bivio avevo più capelli in testa e molti meno anni. È

successo oltre vent'anni fa. Io in una grande stanza, davanti a un uomo che ti metteva a disagio solo per il fatto di essere lì. E che tu calpestassi il suo stesso pavimento. Non che fosse cattivo. Ma era come stare davanti a Mick Jagger. Un po' di pressione la mette. Era un colloquio di lavoro. Per un posto in un'azienda di abbigliamento, la Diesel. La persona davanti a me era Renzo Rosso, il fondatore. Io un lavoro già ce l'avevo. A un tratto mi dice: "Sebastiano, qui guadagnerai meno di quanto guadagni adesso. Della macchina aziendale poi non se ne parla nemmeno. Però ti do questo. E mi lancia, letteralmente, un bigliettino da visita. E con questo, be' con questo, potrai

andare da qualsiasi parte nella vita.”

In quel momento il tempo si fermò e mi comparve davanti un bilancio di pro e contro. Tra i pro: la mia grande ambizione, la consapevolezza di poter fare di più, il desiderio di trasformare il potenziale, quello che da anni sentivo di avere e mi sentivo dire di avere, in qualcosa di reale. La voglia di lavorare in quell'azienda lì. In cui tutti sembravano rockstar. Tra i contro: l'auto aziendale da restituire e una nuova da trovare, i soldi che sarebbero diminuiti, l'ansia di tornare a casa da mia moglie a dire che “mi ero ridimensionato lo stipendio”, e poi di spiegarlo agli amici. I mutui da pagare che sarebbero durati ancora di più. La

tecnica 10-10-10 della quale vi ho parlato prima, la feci davvero, senza conoscerla. La vissi davvero. Scelsi i dieci anni. Scelsi l'imprenditore che mi proponeva un futuro potenziale a costo di qualche rinuncia nel breve periodo. Mi sarei innamorato di lui, del marchio e dei colleghi e lo sarei rimasto per sempre. Detto questo, però, ripensandoci, mi sento anche sempre un po' fortunato.

Non tutti hanno la fortuna di incontrare persone del genere, né di avere la lucidità di pensare al futuro quando si tratta di mettere in gioco il presente. Ho incontrato persone che probabilmente avevano mille volte il mio talento. E che si sono perse. Hanno

sbagliato tutto? Niente affatto. A volte hanno semplicemente sbagliato strada in un certo punto della storia. Destra anziché sinistra e il gioco è fatto. Puoi anche tornare indietro, è vero, però il timing è importante. Nel mercato, veloce è meglio che lento e il ritardo poi si paga sempre.

Il destino è la spremuta delle nostre scelte. la partita della vita si gioca tra bivi e incroci.

La cronostesia, la tecnica 10-10-10, l'illeismo, la tecnica pre-mortem, sono idee e strumenti potenti. Che possono aiutarci a prendere la strada giusta, al momento giusto, quando davvero conta.

Mentirei se dicessi che basta questo.

Che tutto è proceduralizzabile. Non è vero che se vuoi puoi. Non è nemmeno vero che se ci pensi attentamente azzechi tutte le mosse. Però questo mi sento di dirlo: puoi provarci, puoi allenarti, puoi migliorare. Possiamo, se ci fermiamo a pensare, a riflettere, a soppesare le nostre decisioni. Se riusciamo a vincere la battaglia dell'Io. Se di tanto in tanto, progressivamente il più possibile, diciamo al tizio che sgranocchia pigramente le patatine e gioca alla PlayStation (l'Io presente), "Adesso basta". Se diamo voce e diritto di cittadinanza all'altro Io, quello futuro.

Le persone che abbiamo intorno, anche quelle che ci vogliono bene, non sono sempre grandi consiglieri. Ce n'è

uno invece davvero bravo. Ce n'è uno che come noi ha la pelle in gioco, gioirà come un pazzo dei nostri successi e, se va male, pagherà come noi i costi. E questo è l'io futuro.

Per cui, il mio messaggio non è complicato né rivoluzionario, ma ho sperimentato nella mia vita quanto è vero. *Aspirare al meglio, prepararsi al peggio. Essere prudenti, non paurosi. Fare sì che il nostro io futuro sia orgoglioso di noi.*

Alleniamoci a farlo. Ogni giorno. Un passo alla volta.

Bonus track

Troppi progetti, nella vita come in azienda, falliscono per motivi prevedibili. Abbiamo visto in questo capitolo perché avviene e come prevenirlo tramite sessioni pre-mortem, che facciano emergere i problemi prima che si verifichino, e tramite la cronostesia, che ci permette di viaggiare mentalmente nel futuro per soppesare le decisioni alle quali siamo chiamati oggi. Come già detto, si tratta in entrambi i casi di strumenti semplici, il cui successo si gioca quasi unicamente sulla nostra capacità di controllare le emozioni ed essere dunque neutrali.

Oltre questo, ci sono anche altri motivi che portano a ignorare o a non ammettere e a non

esplicitare dubbi legittimi.

Ho assistito sin troppe volte a riunioni in cui ogni partecipante si diceva entusiasta, salvo poi uscire ed elencare tutti i motivi per cui era chiaro che la cosa non avrebbe funzionato.

Soprattutto quando i progetti vengono proposti dal management o da persone con più esperienza di noi, è facile cadere nell'accondiscendenza o nella paura di esprimere la propria opinione. Questa è una situazione in cui tutti sono destinati a perdere. Chi tace, potrebbe prima o poi rimpiangere di averlo fatto, perché l'insuccesso dell'azienda potrebbe presto o tardi riversarsi su di lui. Chi invece ha proposto il

progetto, senza ricevere alcuna critica e anzi incassando quella che sembra una piena approvazione, pagherà i danni al momento del fallimento, e rimpiangerà di non aver avuto vicino qualcuno che gli si opponesse o facesse emergere le criticità. Ovviare a questa situazione richiede innanzitutto un cambio di cultura.

È bene che il fallimento non venga visto come un tabù in senso assoluto e che si adotti una cultura in cui sia lecito sbagliare, ma sia anche intollerabile non apprendere dagli errori, anche da quelli non ancora avvenuti, ma plausibili ed emersi all'annuncio di un nuovo progetto da avviare.

Altri rimedi potrebbero essere

quelli di dotarsi, al momento della discussione, di figure specifiche che abbiano il compito di tenere alta l'attenzione ed evidenziare le criticità. Queste figure potrebbero variare di volta in volta all'interno di un team, in modo che nessuno debba passare per "il negativo" del gruppo. Una buona idea, nei termini e nei modi, è quella proposta da Ryan Holiday che, già alcuni anni fa in un eccellente articolo apparso su Fastcompany, provocava le aziende con l'invito a dotarsi di un *Idea-killing chief dissent officer*. In un periodo in cui pare ci sia un "chief" per tutto, mi pare un'ottima idea. [17]

Uno spunto simile e interessante potrebbe essere quello di dotarsi

nelle riunioni, di un *Bias buster*, qualcuno che a un certo punto del discorso richiami i presenti, magari dicendo: "Ottimismo cieco, ottimismo cieco!" Chiaramente è da intendersi come una provocazione, ma sino a un certo punto. Un cambio di cultura deve presupporre la capacità di mettersi in gioco, accettando che gli errori, anche e soprattutto quelli grossi e prevedibili, possano sfuggire a tutti i livelli. E che dunque il grado di attenzione debba essere massimo.

Oppure, altro spunto che mi viene in mente, è quello di stressare volontariamente i nostri progetti e le nostre idee. Come fa da anni Netflix con quello che è

conosciuto come Monkey Chaos, un tool che periodicamente cerca di "hackerare" la piattaforma in modo da fare emergere punti deboli e criticità sui quali gli sviluppatori lavoreranno prima che accadano.

Le stesse idee sono valide per gli individui e coloro che lavorano sul proprio progetto futuro. In questo caso, per le figure citate sopra, saremo noi a dover di volta in volta indossarne "il cappello". Proprio a proposito di cappelli, penso ci siano poche idee così utili come quella di prevedere gli errori prima che si verifichino, menzionata in *6 cappelli per pensare*, di Edward De Bono.[18]

L'idea di De Bono è che le persone tendano a pensare

secondo l'emotività, più che secondo la ragione. Non si sforzano di valutare le situazioni alla luce della ragione e/o da altri punti di vista. I cappelli proposti dunque da De Bono, da intendersi metaforicamente, sebbene abbia visto usarne di reali in alcune riunioni, hanno il potere di fare entrare gli individui in un pensiero specificatamente di un certo tipo: ottimista, pessimista, positivo, negativo e via dicendo. "Indossare un costume da pagliaccio ci autorizza a fare i pagliacci" dice De Bono. Allo stesso modo indossare i cappelli di un determinato colore ci farà naturalmente pensare con le caratteristiche di quel colore.

De Bono propone sei cappelli,

ognuno con un pensiero tipico:

Il cappello bianco. Il bianco è un non-colore: questo cappello esemplifica un modo di pensare neutro e oggettivo che si basa su fatti e dati oggettivi.

Il cappello rosso. Viene calzato da chi dovrà fornire un punto di vista emotivo: nell'immaginario collettivo le emozioni forti, dall'amore all'ira, sono rosse.

Il cappello nero. Si tratta del cappello della negatività: chi lo indossa sottolinea aspetti negativi ed elementi che impediscono un progetto.

Il cappello giallo. Via libera alla positività! Non a caso il giallo è un colore allegro e solare.

Il cappello verde. Creatività, nuove idee, pensiero fertile e verdeggiante come l'erba: chi porta questo cappello propone nuove strade e soluzioni ai problemi.

Il cappello blu. Blu come il cielo che ci sovrasta, blu come il freddo. Questo cappello simboleggia il pensiero razionale, il controllo e l'organizzazione dei processi (quindi anche degli altri cappelli).

Una volta conosciuta la diversa valenza dei sei cappelli – invito a leggere il libro per approfondirla – potremo iniziare a valutare i nostri piani provando a indossare un copricapo dopo l'altro. Sono sicuro che con il cappello nero, per esempio, molti degli errori prevedibili e che di solito non vediamo, salteranno invece fuori.

1 Soren Kierkegaard, *Journalen JJ n. 167, 1843, Søren Kierkegaards Skrifter*, Søren Kierkegaard Research Center, vol. 18, Copenhagen 1997, p. 306.

2 John Doerr, *Measure What Matters*, Penguin, Londra 2018.

3

<https://www.fastcompany.com/40549442/how-shyp-sunk-the-rise-and-fall-of-an-on-demand-startup> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

4 <https://www.linkedin.com/pulse/i-cant-wait-you-see-what-we-do-next-kevin-gibbon> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

5 *Ibid.*

6 https://movieplayer.it/news/il-corvo-brandon-lee-morte-errore-regista-john-wick-3_67356/ (13 settembre 2019).

7

<https://www.pnas.org/content/107/51/22356> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

8 <https://www.apa.org/monitor/oct03/mental> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

9

<https://www.sciencedaily.com/releases/2010/01/100121135859.htm> (ultima

consultazione 13 settembre 2019).

10 *Ibid.*

11 Annie Duke, *Decidere è una scommessa. Prendere decisioni intelligenti quando non hai tutte le informazioni*, Ferrari Sinibaldi, Milano 2019.

12 *Payoff* è inteso qui come un premio in denaro o altre forme collegato alla vincita di una scommessa.

13

<https://www.forbes.com/sites/peterhigh/2019/05/06/how-the-duchess-of-poker-became-a-management-guru/#6a87747e1d0f> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

14 Suzy Welch, *10-10-10*, Sperling & Kupfer, Milano 2010.

15

<https://www.linkiesta.it/it/article/2019/09/09/parlare-di-se/43458/> (ultima consultazione

13 settembre 2019).

16 <https://psyarxiv.com/a5fgu> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

17

<https://www.fastcompany.com/3001956/why-your-company-needs-full-time-idea-killing-chief-dissent-officer> (ultima consultazione 13 settembre 2019).

18 Edward De Bono, *6 cappelli per pensare*, BUR, Milano 2013.

EXTRA

Lettera a chi non se l'aspettava

“No, Bob, perché di sicuro hai fatto tante cose di cui rincrescerti, solo che non sai quali sono. E quando alla fine le scopri, quando vedi l'assurdità di qualcosa che hai fatto, desidereresti tornare indietro, cancellarlo, ma sai di non potere, perché è troppo tardi. Quindi quella cosa non puoi che prenderla e portarla con te, perché ti ricordi che la vita va avanti, il mondo girerà anche senza di te. Alla fine, tu non conti. È allora che acquisterai carattere.”

THE BIG KAHUNA[\[1\]](#)

Sabbie mobili

“Se il ciclo elettorale è di cinque anni, perché dovrei occuparmi di un fenomeno che si presenterà tra venti?” dice il professor Rodolfo Lewanski parlando della situazione degli over cinquanta estromessi dal lavoro e delle politiche per ovviare al fenomeno.[2]

I dati ISTAT, al 2019, raccontano di una popolazione in crescita in termini di occupazione, come mai nella storia del Paese. Tuttavia, l'Italia resta in coda alla classifica europea, risultando inferiore solo a Grecia e Spagna.[3] Ma la statistica, utile per descrivere un problema generale, perde quasi sempre

singularità e specificità: perde le singole storie umane.

La storia umana di un cinquantenne che ha perso il lavoro è complessa. Il processo per trovare un altro lavoro è più lungo perché le persone che hanno speso molto tempo nello sviluppo di competenze specifiche hanno opzioni più limitate quando cercano una nuova occupazione. I datori di lavoro possono essere riluttanti ad assumere qualcuno che ha delle aspettative elevate, è abituato ad altri ambienti, è più costoso di altri lavoratori e che potrebbe aderire con più difficoltà alla cultura aziendale. Chi è alla ricerca di collaboratori potrebbe pensare che, oltre una certa età, le competenze tecniche e le capacità

fisiche calino. I selezionatori, di solito più giovani, potrebbero avere più facilmente dei pregiudizi o essere incapaci di comprendere una persona più anziana.

In effetti, potresti essere diventato culturalmente irrilevante e non comprendere i linguaggi e i modi di fare che si sono sviluppati ultimamente.

Magari il tuo network di conoscenze, che è una delle prime fonti di colloqui di lavoro, è stato poco ampliato e non sufficientemente curato e mantenuto negli anni. Magari sei meno propenso a prepararti bene per i colloqui perché in fin dei conti ti senti già coperto dalle mille esperienze che hai vissuto. Sei probabilmente meno disponibile a

trasferimenti e viaggi e hai aspettative tarate sul passato anziché sulla realtà odierna. Tu stesso tendi a procrastinare nella ricerca, perché magari hai dei risparmi che calmano l'ansia di rimettersi a caccia di un lavoro e questo protrae il periodo in cui sei fuori dal mercato, isolandoti ancora di più.

È più facile deprimerti visto che per molti il lavoro forma e definisce gran parte della propria identità. In questo caso, quando stai cercando lavoro, sentirti respinto perché sei considerato troppo vecchio è un dramma: sperimenti cosa significhi venire discriminati. Se sei un imprenditore o un professionista che ha dovuto chiudere o abbassare la serranda forse le cose sono leggermente

diverse. Forse avevi annusato l'aria e comprendi che è tutto da inventare di nuovo. Ti aiuterà la politica? Ti aiuterà il governo? Ti aiuteranno i robot? Nell'attesa che succeda, è sempre meglio iniziare a pensare di sbrigarsela da solo. Anche se farlo equivale ad attraversare la giungla di un Vietnam in cui nulla è amichevole e dove i sentieri, se ci sono, non ti sono né noti né visibili.

Conosco tanti uomini e donne che in quella giungla ci sono ancora, altri che si sono persi, che si sono accasciati in un angolo e nessuno li ha cercati, altri ancora sprofondata in qualche tipo di sabbie mobili fatte di rimpianto, rabbia e depressione.

Il fatto che me la sia cavata bene finora e avessi alternative non è una garanzia che me la caverò nel futuro. Ecco quindi la lettera che mi sono scritto e che, se ti farà piacere e ti sarà utile, ti prego di considerare, se sei un over cinquanta. Considera che, a differenza del resto del libro in cui ho cercato sempre di suffragare ciò che scrivo con dati e ricerche, questa è una lettera che contiene opinioni e le opinioni non dovrebbero avere la pretesa di essere giuste per tutti.

Lettera a un over 50 in difficoltà. Lettera a me

stesso

Caro Sebastiano,

di' la verità. Non avresti mai pensato di invecchiare e invece è successo. Succede a tutti, anzi succede a quelli che hanno fortuna, ad alcuni non succede. Quindi segnati questo, sei già stato fortunato. A volte va così. Se ho capito bene, oltre a prendere questa svista circa la tua evoluzione anagrafica, non hai pensato nemmeno al fatto che non c'è niente che sia per sempre.

Anche nel tuo lavoro, quel gioco che si gioca ora, in cui tu scambi ore di vita con il benessere materiale, ti sei dimenticato di controllare se tutto

funzionasse. E ora hai scoperto che una tua ora di lavoro non la vuole nessuno. Tu offri e nessuno compra. Dì la verità un'altra volta. Non te l'aspettavi, vero?

Sei sempre stato convinto di avere un valore intrinseco, confondendo il valore spirituale, umano, concettuale delle persone con quello che il mercato chiede. Certo che sarebbe bello se le due cose coincidessero, ma pensaci: tu davi valore al prossimo quando compravi qualcosa nei negozi low cost o sul web? Quindi oggi è capitato a te. Non aggiungi valore. Non hai più la rendita di posizione di prima. Non hai un piano B e alternative costruite. E soffri. Più per chi ti sta attorno, ti ama e magari ha bisogno di te che per te

stesso. Hai ragione a stare male. Non dovrebbe andare così. Ma a volte va così. E adesso? Sai che a piangersi addosso ci si rilassa, ma non si risolve. Lo hai visto mille volte succedere, adesso usala per favore questa osservazione. Quindi. Prendi carta e penna che ti detto il mantra dell'uomo di mezza età della società liquida. Scrivi, così questa volta te lo ripeti la mattina quando ti svegli e la sera prima di andare a letto. Voglio diventare saggio e distinguere me stesso dalla identità che il lavoro costruisce attorno a me. Io non sono il mio stipendio, la mia scrivania, la mia auto, i miei colleghi, clienti o fornitori o capi o il mio tragitto per andare al lavoro. Posso fare un lavoro,

cambiarlo e cambiarlo ancora senza che la mia identità ne venga intaccata. Voglio in questo teatro del mercato diventare saggio, non cinico. Voglio essere sensibile e attirato dal meglio senza diventarne schiavo. Voglio battermi per la mia evoluzione materiale senza che questo diventi l'assillo che mi renderà impossibile accontentarmi.

Ho già fatto tanta strada e, se smetto di guardare ai miei anni e mi concentro sulle mie esperienze, ho la possibilità di creare buonsenso e oculatezza con cui migliorare la vita degli altri. E gli altri chiederanno il mio discernimento se avrò seminato atti di gentilezza e attenzione, che non è mai troppo presto per iniziare a compiere. Per questo,

posso ritornare in contatto con chi ho conosciuto e poi ho perso per strada, con le persone con cui ho collaborato e sudato e poi ho perso di vista. Voglio essere interessato a quello che capita a loro perché è solo così che loro saranno interessati a ciò che capita a me. Voglio tornare a leggere, a studiare, ad approfondire e a farmi contaminare senza pregiudizi legati all'età, alle generazioni, alle razze, alle culture. Questo mondo è diverso e servono tolleranza e umiltà, così da assimilare le soluzioni e le informazioni che se ne sono lentamente andate come il calcio dalle nostre ossa in questi anni.

Caro Sebastiano, adesso passo alle raccomandazioni. Non angustiarti e

smettila di dire in giro quanto sei vecchio e quanto difficile è ricominciare. Non ti servirà a nulla e romperai così tanto le scatole al prossimo che non ti inviteranno più nemmeno per un aperitivo. Considera che il mondo ha tempo, ma tu non hai tutto il tempo del mondo. Ritira fuori delle passioni che hai accantonato e valuta campi di applicazione che non hai mai conosciuto o preso in considerazione. Risparmia, anche se ormai è un po' tardi, ma è sempre meglio che niente.

Per decidere se comprare qualcosa o no le domande più importanti sono: quanto sarò felice poi? Per quanto a lungo? Quanto saranno felici le persone

che amo? Vedi se riesci a sistemare eventuali debiti, disfacendoti di cose che non ti servono davvero. Parla con le persone che ti vogliono bene e verso le quali senti una responsabilità, spiega la situazione e tutto quello che stai tentando di fare. Ti sentirai meno solo e magari potrebbero alleviare la fatica del risollevarsi. Cerca gente, tanta, molta, sia online che offline. La soluzione non sta nel salotto di casa e nemmeno al bar del paese. La soluzione al tuo problema di impiego sta tra la gente, in qualsiasi modo tu la contatti e ci parli. Solo se decidi di fare l'asceta puoi permetterti il lusso di stare da solo, ma è un lusso che costa molto. Non perdere più traccia di tutti questi incontri, prendi nota.

È abbastanza improbabile che tu sia capace di fare concorrenza ai giovani nativi in ambiti che loro conoscono meglio, ma è probabile che tu ne sappia invece più di loro sul modo in cui si dovrebbe reagire emotivamente agli eventi. Punta a essere una persona a cui gli altri si rivolgono per un consiglio piuttosto che sperare che un algoritmo consigli te, su questo o quel social, per avere un'altra opportunità.

Non saltare alle conclusioni, perché ti sarà utile poche volte, piuttosto pensa prima di parlare e parla per ultimo. Agire impulsivamente indica che non ti dai il tempo di studiare la situazione e, in un mondo complesso, questo non è saggio e rischia di farti passare per uno

sprovveduto. Non ci sei solo tu a questo mondo, e credere che sia così è parte dei motivi per cui sei in difficoltà.

Chi comanda non ha sempre ragione e non ti dice sempre la verità, tienilo a mente e agisci di conseguenza, ma, a meno che tu non creda di essere Zorro, non serve necessariamente cercare lo scontro. Giudica poco e agisci tanto, guarda avanti e poco indietro, anzi mai se puoi, come diceva Bob Dylan.[4] Curati e fai movimento. Il cervello si rincoglionisce prima se non ossigeni il corpo, e Dio sa quanto ti servirà il cervello ancora.

Cerca di volere bene alla gente e al pianeta senza costringere le persone a volere bene a te: se c'è una sola cosa su

cui tutte le religioni, prima di perdersi nelle bassezze umane, sono d'accordo è che volere bene al resto del Creato è una via per salvarsi l'anima, e io penso che sia anche una via per trovare più in fretta un mestiere che ti renda felice. Se proprio qualcuno ti vuole male, allontanati con garbo; prima lo escluderai dalla tua esistenza con fare disinvolto, meno turbamento ti arrecherà. Abbi pazienza, ma agisci in fretta. Sì, avrei dovuto sapere tutto questo prima. Anzi no. Lo sapevo. Dovevo farlo prima. Ma, come diceva il Maestro Manzi: "Non è mai troppo tardi." [5]

1

https://it.m.wikiquote.org/wiki/The_Big_Kahuna (ultima consultazione 24 agosto 2019).

2 Rodolfo Lewanski (1950) è professore associato presso il Dipartimento di Scienza Politica dell'Università di Bologna, dove attualmente insegna i corsi di Democrazia partecipativa e Analisi delle politiche pubbliche. La frase è riportata dal suo intervento del 2012 al World Cafè, in occasione del progetto European Voices for Active Aging, un'iniziativa di democrazia partecipativa dell'UE promossa nell'anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra generazioni che voleva raccogliere le esperienze degli inoccupati post cinquant'anni e presentarle a Bruxelles.

3

<https://www.repubblica.it/economia/2019/07>

[/01/news/istat_disoccupazione_maggio-230038786/](#) (ultima consultazione 13 settembre 2019).

4 Il riferimento è ai testi delle canzoni *Pressing On* (1980) e *She belongs to me* (1965), oltre che al celebre documentario di D.A. Pennebaker *Don't look back*.

5 Il riferimento è al maestro e pedagogo che dal 1960 al 1968 ha condotto *Non è mai troppo tardi. Corso di istruzione popolare per il recupero dell'adulto analfabeta*, il famoso programma TV che ha contribuito all'unificazione culturale della nazione tramite l'insegnamento della lingua italiana e ha abbassato notevolmente il tasso di analfabetismo, particolarmente elevato nell'Italia di quegli anni (vedi https://it.wikipedia.org/wiki/Non_%C3%A8_mai_troppo_tardi_programma_televisivo (ultima consultazione 24 agosto 2019)).

Come salvare una navicella spaziale

“Avrei dovuto portare una pietra.’
Avresti dovuto portare molte
cose, pensò. Ma non le hai
portate, vecchio. Ora non è il
momento di pensare a quello che
non hai. Pensa a quello che puoi
fare con quello che hai.”

ERNEST HEMINGWAY[\[1\]](#)

37 secondi

Quando il 14 aprile 1970 un serbatoio pieno di ossigeno liquido all'interno della navicella spaziale Apollo 13 si ruppe, gli ingegneri e tecnici del Kennedy Space Center non persero tempo a entrare in azione.

Guenter Wendt, che è stato il capo delle squadre della rampa di lancio al Kennedy Space Center in Florida, disse che tutti iniziarono a guardare i dati chiedendosi dove potesse essere il guasto, di che tipo di malfunzionamento potesse trattarsi e cosa avrebbero potuto fare. Wendt spiegò al sito www.space.com che, una volta iniziata l'emergenza, non ebbe il tempo di soffermarsi sulle emozioni del momento. [2] “Non pensi tanto a come ti

senti o cosa significa. Hai un lavoro da fare.” disse.

Se avete visto il film di Ron Howard del 1995, ricorderete la scena in cui sulla Terra si lavora per aggiustare il depuratore che permette agli astronauti di respirare. La scena mostra un supervisore di ingegneria che svuota rapidamente il contenuto di una scatola marrone su un tavolo. Gli ingegneri perplessi nella stanza vengono sfidati dal supervisore a fare in modo che un filtro per l’anidride carbonica quadrato si inserisca in uno spazio progettato per un filtro rotondo. I tecnici possono usare solo i materiali della scatola di fronte a loro (identici ai materiali che gli astronauti hanno nella capsula). Se non

troveranno una soluzione velocemente, gli astronauti moriranno. In soli 37 secondi di film, vediamo all'opera la creatività e l'improvvisazione di persone sotto pressione. Gli ingegneri troveranno per fortuna la soluzione a questo e ad altri problemi capitati durante la missione Apollo 13, il resto è storia. A noi interessano il processo e l'attitudine con cui affrontare gli imprevisti. La sequenza che questo film paradigmatico e rappresentativo mostra è questa:

1. Sorge il problema del depuratore d'aria, per noi per esempio potrebbe essere il licenziamento a freddo o la perdita del cliente più

- importante nel giro di pochi minuti.
2. Non vengono date possibilità di riparazione veloce del sistema originale ovvero il sistema è saltato, bruciato, irrecuperabile.
 3. A questo punto si tratta di evitare di perdere tempo in ricerche di colpe e cause.
 4. Bisogna definire nel modo più esatto e circostanziato possibile il problema da risolvere. Nel film era: “Inserire un filtro quadrato per l’anidride carbonica in uno spazio progettato per un filtro rotondo usando nient’altro che questi oggetti.”
 5. Vengono raccolte le persone attorno a un tavolo in modo da

avere energie creative a disposizione.

6. Tutte le informazioni vengono messe sul tavolo e condivise.
7. Si passa in rassegna tutto il materiale disponibile.
8. Si generano soluzioni.
9. Si sceglie la soluzione migliore.
10. Si applica.

Tutto questo sarebbe stato magari evitabile creando un piano di emergenza e delle alternative sulla base dell'intuito, delle conoscenze e della capacità di leggere i segnali.

Tutto il libro parla di questo, di come usare l'ansia per il futuro in modo virtuoso, rispettando il motivo

per cui molto probabilmente si è sviluppata.

Ma se non ci siamo riusciti e l'imprevisto è per noi un "Cigno nero", come dice Nassim Taleb in riferimento alle catastrofi di grande portata? Se è arrivato nella nostra vita un evento altamente improbabile che non era possibile prevedere? Nella vita personale, professionale, aziendale è possibile, ma in quella delle organizzazioni ben strutturate l'incontro con forze non prevedibili è previsto. Non sai cosa, chi, come. Ma sai che avverrà. La prima azione preventiva è quella di designare chi gestirà la risposta all'imprevisto. In campo personale questo significa che prendi

atto che quello o quella sei tu. E non è banale, anzi è molto complesso accettare questa piena responsabilità. Ma una volta deciso, puoi contare sul fatto che non ti perderai troppo a lungo in piagnistei e recriminazioni, ma passerai all'azione con decisione. Tu sei capo del tuo sistema di risposta alle catastrofi, il capo della tua personale Protezione Civile.

Per prima cosa, se siamo in una situazione di crisi dobbiamo preservare ciò che si è salvato e riconoscere ciò che siamo ancora. Per quanto male vada, abbiamo ancora noi stessi, i nostri valori e le nostre virtù personali che compongono la nostra identità, che è solo un affare nostro. L'identità

personale è particolarmente importante per rimanere radicati e sicuri. E tenere a mente di continuo chi sei e per che cosa vivi può aiutarti a non cadere più profondamente in una crisi emotiva. Fatta questa premessa, vediamo le risposte che di solito, nella gestione manageriale della catastrofe imprevedibile e imprevista, possono e vengono messe in atto.

Ispirarsi alla tecnica del triage dei reparti del Pronto Soccorso

Spiega Wikipedia che il termine *triage*,^[3] parola francese che significa “smistamento”, indica il sistema utilizzato per selezionare i soggetti coinvolti in infortuni secondo classi di urgenza/emergenza crescenti, in base alla gravità delle lesioni riportate e del loro quadro clinico. Questa è l'azione immediata che deve essere intrapresa per evitare di perdere vite.

Bisogna capire qual è il danno ricevuto, che conseguenze primarie ci sono e su quali dobbiamo intervenire per prime. Alla luce di ciò che succede, come potrebbe la mia vita cambiare in futuro? Come potrebbe cambiare in meglio? Come potrebbe cambiare in peggio? Più prosaicamente:

- Hai in scadenza una rata del mutuo, della casa o dell'auto?
- Quali sono le necessità e le aspettative di chi ti circonda e di cui hai la responsabilità?
- Cosa ti verrà a mancare o ti verrà tolto? Ti pignoreranno le proprietà?
- Chi è in pericolo oltre a te e perché?
- Ci sono ulteriori ondate di problemi in arrivo?
- Quali?
- Quando?

Ricognizione

Successivamente bisogna raccogliere ulteriori informazioni su cosa è successo esattamente per decidere come procedere.

Nel manuale *Dealing with Unforeseen Situations in Flight Improving Aviation Safety*[4] della Académie de l'Air et de l'Espace viene spiegato agli addetti alle torri di controllo e ai piloti dell'aviazione che, in caso di imprevisto, quando il tempo disponibile per l'elaborazione e attuazione dell'azione è limitato, è necessario formulare una diagnosi esatta e avviare azioni correttive immediate. Ma è proprio qui che le limitazioni umane, banali ma inevitabili, intervengono:

- L'incapacità di gestire sequenzialmente tutte le azioni coscienti.
- La fallacia della memoria a breve termine.
- I malfunzionamenti cognitivi indotti dallo stress.
- La mancanza di attenzione che può portare a un effetto “vicolo cieco” in cui non si riescono a prendere in considerazione possibili alternative.

Due sono i consigli dell'Académie per un futuro più sereno nel mondo dell'aviazione, quando l'imprevisto arriverà:

- Semplificare i dati che arrivano al

pilota.

- Modificare i ruoli e fare sì che il pilota faccia il suo meglio quando è più capace dei sistemi automatizzati o della torre di controllo, e viceversa.

Per analogia, tradotto per i nostri scopi, significa che quando arriverà lo tsunami ci dovremo concentrare sui dati più importanti, ma soprattutto trovare qualcuno con cui confrontarci e a cui chiedere supporto.

Confrontarsi con qualcuno di fiducia che abbia un punto di osservazione esterno è molto utile. Il fatto che non sia emotivamente coinvolto è una buona garanzia e sarà creativamente stimolato

nel rispondere alle nostre domande:

- Cosa devo subito sistemare per evitare peggioramenti della situazione?
- A chi devo chiedere aiuto subito?
- Che risorse inesprese posso mettere a disposizione?

Ripartenza

A questo punto, serve stilare un piano per riportare il proprio progetto professionale in carreggiata e iniziare ad agire.

Teniamo conto che esiste inoltre un sottoprodotto importante del processo

*di risposta alle catastrofi:
l'apprendimento.*

L'ultima parte del processo, infatti, dovrebbe essere l'analisi della risposta che abbiamo dato per capire cosa non ha funzionato, come si è verificato l'evento e come è possibile migliorare la qualità della nostra risposta ai danni imprevisti.

In tutto ciò ho due raccomandazioni: una utile nel caso tu sia già di fronte alla catastrofe, l'altra se invece ne sei ancora fuori. La prima è quella di non prenderti troppo tempo per pensare e di darti una buona dose di urgenza e pressione. Non perdere tempo è fondamentale, proprio come al Pronto Soccorso, e quindi in casi in cui ci sia molto in gioco è più importante eseguire

un buon piano piuttosto che impiegare troppo tempo per provare a crearne uno perfetto. Perdere tempo per essere perfetti può costare molto in questi casi.

La seconda ha a che fare con il denaro e le relazioni. L'imprevedibile è imprevedibile e non si discute, ma avere un gruzzolo da parte aiuta quasi sempre. Il denaro è una forma di energia cristallizzata e solidificata da sciogliere e usare quando serve. Raramente è meglio non avere soldi piuttosto che averne. Questa è una di quelle azioni che si possono fare a prescindere dalla imprevedibilità delle situazioni. Si chiama risparmio o, più esattamente, fondo di emergenza Attenzione: non dovrebbe essere un piano di accumulo a

lungo termine per comprare casa o auto o qualsiasi altra spesa consistente. La finalità di questo fondo è quella appunto di fare fronte agli imprevisti, e quindi non dovrebbe mai essere utilizzato per comprare qualcosa né a breve né a lungo termine. È un cubo di ghiaccio nel freezer da fare sciogliere per salvarsi solo quando non ci siano alternative.

Da una ricerca Ipsos-Acri di ottobre 2018, emerge che solo il 78% degli italiani potrebbe far fronte a una spesa imprevista di 1.000 euro. Mentre il 36% potrebbe affrontare un'emergenza da 10.000 euro.[5] Lascio a te le considerazioni, perché in questi campi sono molto soggettive. Tieni conto che il denaro può essere tramutato in molte

altre energie, per questo è utile in casi imprevisti. Dico in molte, ma non in tutte.

Amore, amicizia, affetto, compassione, comprensione per esempio non si comprano. Sarebbe bene avere fatto degli investimenti anche in questi campi. Anche le relazioni possono dare il loro ritorno quando serve, seppure offrano minori garanzie del denaro. Le relazioni possono finire o possono durare, ma in ogni caso l'unica maniera per saperlo è coltivarle. Quando arriva l'imprevedibile, parenti e amici sono una rete fenomenale per gestire lo stress e la pressione.

Quando ci accorgiamo di avere dimenticato di essere buoni giardinieri

del nostro orto affettivo è di solito tardi. Dissapori, liti, odi, indifferenze creano il deserto attorno e quando sei nel deserto la catastrofe diventa ancora più insopportabile e inaffrontabile. L'atteggiamento con il quale decidiamo di partecipare al grande gioco sociale determinerà il tipo di rete di salvataggio che si attiverà se e quando sarà il momento. È più una questione basata sul tipo di persone che scegliamo di essere nei confronti degli altri che non gli altri in sé stessi. L'investimento è più legato al nostro comportamento verso gli altri che non a che tipo di persone gli altri siano. Essere la versione migliore di noi con gli altri, regalare amore, comprensione, compassione e dolcezza

incondizionate non ha nulla a che fare con il modo in cui sono gli altri, ma è il modo migliore per accumulare le energie che il denaro non può comprare.

1 E. Hemingway, *Il vecchio e il mare*, Mondadori, Milano 2016.

2 <https://www.space.com/8193-caused-apollo-13-accident.html> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

3 <https://it.wikipedia.org/wiki/Triage> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

4 http://www.academie-air-espace.com/upload/doc/ressources/Doss37_eng.pdf (ultima consultazione 24 agosto 2019).

5 <https://www.corriere.it/dataroom-milena->

[gabanelli/risparmio-investimento-
conticorrenti-depositi-banche-paura-italiani-
1371-miliardi/d642ebe0-313a-11e9-a4dd-
63e8165b4075-va.shtml](#) (ultima
consultazione 24 agosto 2019).

Ognuno per sé e nessuno per tutti?

“Se chi sta bene non fa stare
meglio chi sta male,
prima o poi chi sta male fa stare
peggio chi sta bene.”

ENZO SPALTRO[\[1\]](#)

Il dilemma della
responsabilità

Nel libro che avete appena letto la parola d'ordine, la cifra di tutto, è responsabilità individuale. Nella mia vita da venditore, manager e poi da supporto a team e individui che cercano di cambiare, ho sempre indicato che prendersi le proprie responsabilità è la carta sulla quale puntare. Concetti come la dicotomia del controllo – non tutto dipende da noi – suggeriscono che è poco saggio e poco realistico restare fermi invocando un aiuto che potrebbe come non potrebbe arrivare. Lo dice soprattutto l'esperienza da abitante di un mondo in cui c'è del bene, ma anche del male. E il bene non sempre vince.

Ho però anche una visione pragmaticamente romantica. Forse non è

solo come cantavano i Beatles che *All you need is love*, [2] ma certo c'è molto di vero in quella frase. Anche questo l'ho imparato sulla mia pelle. L'ho visto per esempio quando un giorno un ictus è entrato nella mia vita, scombussolando l'esistenza di mio padre e dunque anche quella di tutta la famiglia.

Ho visto mio padre resistere con forza. Cercare di riprendersi la parola, cercare di tornare a scrivere ricominciando dalle asticelle. Dopo le asticelle, le lettere. Dopo le lettere, le frasi. Dopo le frasi, i pensierini. Dopo i pensierini, un discorso intero. Ma tutto questo avviene se intorno esiste una certa, specifica atmosfera, altrimenti la possibilità che, nonostante gli sforzi, la

situazione non si aggiusti è grande. Le ore lente passate accanto a mio padre di mia madre, di sua sorella, dei miei fratelli, degli amici fedeli, dei logopedisti, dei medici e del personale ospedaliero di buona volontà sono state le molecole di questa benevola atmosfera.

Dire che puoi sempre farcela da solo non è corretto. Oltre che di motivazione, prudenza, lungimiranza e responsabilità individuale, penso ci sia anche bisogno di umanità. E questa è anche una questione pratica oltre che di romanticismo.

Perche preoccuparsi dei poveri?

Perché preoccuparsi di chi sta peggio?

Louis D. Brandeis, giudice della Corte Suprema degli Stati Uniti dal 1916 al 1939, disse: “Possiamo avere una società democratica o possiamo avere una grande ricchezza concentrata nelle mani di pochi. Non possiamo avere entrambe.”[\[3\]](#)

Il professor Enzo Spaltro, mio mentore, spiegava con maggiore pragmatismo: “Se chi sta bene non fa stare meglio chi sta male, prima o poi chi sta male fa stare peggio chi sta

bene.” Una frase di acuta intelligenza e prezioso buon senso che permette di analizzare, discutere e affrontare il problema senza fare affidamento a precetti religiosi e sentimenti caritatevoli.

Basta rileggere la storia e analizzare i dati e le ricerche a disposizione. Se prendiamo dunque come riferimento la nascita dell'agricoltura, possiamo trovare per esempio ribellioni contadine dal 205 a.C., con la grande rivolta egiziana nel Regno Tolemaico, sino al 1994, con la rivolta zapatista in Messico. Quasi ogni sorta di tumulti, guerre civili, disordini, è facilmente riconducibile a situazioni di squilibrio, povertà, scarse risorse.

Pensiamo, alla protesta di febbraio 2019 dei pastori sardi, tagliati fuori dal mercato per via del prezzo del latte. In *The Great Leveler*, lo storico Walter Scheidel afferma che, nel corso dei secoli, la disuguaglianza economica è stata “risolta” solo da uno dei “quattro cavalieri dell’uguaglianza”: guerra, rivoluzione, collasso dello Stato e pestilenza.[4] E questo dovrebbe portare a concordare con il professore di Stanford quando avverte che “questo ci impone di essere più creativi nel gestire la disuguaglianza. Soprattutto dobbiamo pensare più duramente alla fattibilità. Non è sufficiente che gli economisti propongano ricette per ridurre la disuguaglianza, ma dobbiamo anche

capire come implementarle in un ambiente politicamente polarizzato ed economicamente globalizzato.”

In termini economici, il costo è alto. Per esempio, sette giorni di sciopero, ad aprile 2018, dei lavoratori di Air France che rivendicavano un adeguamento salariale, sono costati alla compagnia ben centosettanta milioni di euro. La salute mentale (episodi di stress e variazione del tono dell'umore non collegati a malattie mentali diagnostiche) costano ogni anno oltre i cinquantatré miliardi di dollari nel solo mercato americano. Di contro “questo inizia a darci un'idea di cosa potrebbe essere il guadagno, se spendessimo più soldi per aiutare le persone che hanno

problemi”, ha detto il professor Stephan Goetz, direttore del Northeast Regional Center for Rural Development in Pennsylvania,[5] fra gli studiosi che hanno collaborato alla ricerca.[6] Ma, in generale, il punto è ascrivibile a una sola e fondamentale parola: sicurezza.

Il professore di epidemiologia sociale presso l’Università di Nottingham, Richard D. Wilkinson, autore di *Poverty and Progress: Ecological Model of Economic Development*, [7] evidenzia tre fattori strettamente correlati alla povertà (ricordo che si parla di disparità relative all’interno dello stesso Paese e non di “soglia di povertà assoluta”), che incidono direttamente e indirettamente sulla sicurezza

dell'individuo.

Nei Paesi con forti disparità sociali solo il 15% delle persone tende a concedere fiducia al prossimo, contro il 60% delle società con livelli bassi di disparità. Paesi con forti disparità sociali presentano tassi di malattie mentali triplicati (si va dall'8%, nei Paesi con minori disparità, sino al 24%). Quanto alla violenza, sempre in base al livello di disparità interno, si va dai 15 omicidi per milione di abitanti sino ai 150. E la disuguaglianza incide anche sull'asprezza delle pene: non è un caso, secondo Wilkinson, che nei Paesi con forti disparità sia ancora in vigore la pena di morte.[8]

La sicurezza varia non solo in

rapporto ai tassi di criminalità, ma anche in funzione della situazione sanitaria. Un caso emblematico è rappresentato dagli episodi di epatite A in Michigan a partire dal 2015. Tra il 2015 e il 2016, i casi di epatite A nello stato americano del Michigan sono aumentati del 44%, da 1390 nel 2015 a 2007 casi nel 2016. Un recente e ulteriore aggiustamento dei dati ha fatto salire il numero di infezioni a oltre 4000. Durante il 2017, i casi segnalati sono stati 3164, nel 2018 si è arrivati a ben 10.582 episodi. La situazione viene ancora oggi monitorata con dati aggiornati settimanalmente. Melinda Wenner Moyer, giornalista scientifica, ha reso tutto molto più chiaro, e per certi

versi agghiacciante, in un articolo apparso su *Scientific American*.^[9] Ecco alcuni passaggi salienti della sua tesi.

Ci sono molte cause per queste crescenti ondate infettive, ma i ricercatori concordano sul fatto che un driver importante è la crescente disuguaglianza di reddito del Paese [...] Il numero di famiglie che guadagnano meno di 15.000 dollari all'anno è cresciuto del 37% tra il 2000 e il 2016 [...] Nelle aree povere, dove quasi la metà delle persone vivono al di sotto dei livelli federali di povertà, la popolazione è raddoppiata durante questo periodo. Le persone sui gradini più bassi della scala sociale vivono in condizioni affollate, spesso promiscue, hanno cure sanitarie limitate, devono lavorare quando sono malate, hanno una

cattiva alimentazione, sperimentano uno stress debilitante e sono più propense delle altre ad abusare di droghe e alcol – tutti noti rischi di infezione [...]. Inoltre, i lavoratori poveri nelle aree urbane sono anche collocati in modo da agevolare la diffusione di malattie infettive, a causa del loro tipo di impiego. Più di un milione di americani a basso reddito (intorno ai 13.200 dollari all'anno) lavorano in ristoranti e mense, in ruoli a contatto con il cibo. Molte di queste persone lavorano per forza di cose anche quando sono malate.[10]

Due le riflessioni che possiamo fare. La prima è che la sicurezza, in questo caso la nostra salute, è strettamente correlata a quella di tutti, come aveva provato a spiegare Rudolf Virchow nel 1848, nel

corso di un'epidemia di tifo. In quell'occasione, il patologo e scienziato tedesco aveva suggerito che le terapie migliori sarebbero state l'educazione, l'istruzione e il benessere economico diffuso. Questo prima di essere esiliato dal governo prussiano.

La seconda riflessione è che oggi, in un momento in cui temiamo soprattutto le ripercussioni dell'immigrazione come la paura per l'ebola e altre terribili malattie, ci troviamo ad affrontare un pericolo ancora maggiore in termini numerici e per tipologia "del contatto". Quello con chi è molto povero e dunque a rischio.

Riprendendo le parole di Melinda Wenner Moyer, i portatori di nuove e

vecchie epidemie potrebbero essere persone normalissime (una fascia di reddito che potremmo collocare intorno ai 15.000 euro). Persone che prendono la metro insieme a noi, che lavorano con noi, che ci servono un pasto, e che non possiamo evitare. Anche se qualcuno sta provando a farlo.

Non serve neanche
chiudersi:
il caso delle gated
community

Con l'espressione inglese *gated*

community (o *walled community*) si definisce una tipologia di modello residenziale auto-segregativa, recintata, formata da gruppi di residenze esclusive e con accesso costantemente sorvegliato. Si tratta di vere e proprie città separate, nelle intenzioni, dal resto del mondo e dalle metropoli che le ospitano. All'interno vi è tutto ciò che può servire: parchi o piscine oppure, nel caso la community sia più grande o prestigiosa, servizi di uso quotidiano, per esempio ristoranti, bar o scuole, grazie ai quali i residenti possono svolgere la maggior parte delle attività quotidiane senza uscire all'esterno.

Il motivo che spinge a “chiudersi” in prigioni dorate è individuabile nel

bisogno di sicurezza, nel desiderio di privacy, nel senso di identità e nel voler vivere con persone dello stesso ceto sociale, nella volontà di chiudere fuori il mondo esterno e il diverso. Da una parte si tratta di un potenziale simbolo di fallimento: quando i governi non riescono a garantire uguaglianza e benessere diffuso, alcune persone potrebbero scegliere di provvedere in modo autonomo. D'altra parte, quando succede non è mai privo di rischi.

Riflessioni e polemiche sulle gated community hanno trovato l'apice nel 2012, con l'uccisione di Trayvon Martin. Il ragazzo aveva passato il pomeriggio a casa del padre della fidanzata, in una gated community, un

quartiere cintato di Sanford alla periferia di Orlando. Durante una pausa della partita di basket in TV, Trayvon decide di andare a comprare dei dolcetti in un vicino negozio della catena 7 Eleven. Sulla via di casa, incontra George Zimmerman, un vigilante volontario della zona che, insospettito dal ragazzo (che indossa una felpa con cappuccio), comincia a seguirlo. Tra i due scoppia presto una lite. Zimmerman chiama il 911 e dice all'operatore (che gli consiglia di non intervenire) che "questo ragazzo ha un'aria losca, è drogato o qualcosa di simile". Durante l'alterco, anche Trayvon telefona a un amico (che più tardi testimonierà di aver udito Zimmerman proferire insulti

razzisti come “fottuto negro”). La lite degenera presto in uno scontro. Alcuni abitanti della zona dicono di aver sentito Trayvon urlare, chiedere aiuto. Poi, lo sparo. La polizia, che arriva pochi minuti dopo, trova il ragazzo riverso a terra, senza vita.[11]

Trayvon Martin aveva solo diciassette anni, il suo assassino, George Zimmerman, aveva all'epoca ventotto anni. E fu prosciolto. L'ondata di proteste che ne scaturì è ancora nell'aria e pone più di un interrogativo su forme abitative di questo genere. Alcuni sostengono che questo tipo di comunità causino chiusura, xenofobia e anche una certa dose di paranoia verso l'esterno. Per esempio, Edward Blakely,

autore di *Fortress America*, uno dei primi studiosi del fenomeno delle gated community, ha osservato che il rischio è quello di “ridurre la nozione di impegno civico e permettere ai residenti di ritirarsi dalla responsabilità civica”.[\[12\]](#)

Le sfide del futuro: sfruttamento e irrilevanza

Più ne parliamo, più ci rendiamo conto che la situazione è tutt'altro che facile, sfaccettata com'è in tanti piccoli micro-

problemi e con conseguenze per le quali serviranno sicuramente grande attenzione e grande equilibrio. Non abbiamo però molto tempo. Se è vero che la diseguaglianza ha caratterizzato buona parte della storia umana – a eccezione del felice popolo degli Hadza[13] naturalmente – è anche vero che mai come oggi viviamo in una società complessa, veloce e in continuo mutamento.

Ci sono soprattutto due grandi e per certi versi nuovi problemi che ne derivano. Il primo problema non è del tutto nuovo, ma lo è nella forma: la *gig economy*[14] sembra solo apparentemente offrire nuove opportunità, mentre aumenta il rischio

dello sfruttamento e della disegualianza. Questo almeno è il parere di Riccardo Staglianò, scrittore e giornalista italiano, corrispondente per *La Republic*. Nel suo libro sull'argomento, *Lavoretti: così la sharing economy ci rende tutti più poveri*, Staglianò sottolinea che, per quanto le nuove dinamiche offrano inaspettate opportunità lavorative, “i lavori, a differenza dei voti, oltre che contarli si pesano.”[15]

La tesi principale è che “calano i lavori di una volta, quelli nutrienti con cui puoi sfamare una famiglia, mentre crescono i lavoretti, snack che butti giù uno dopo l'altro e non ti saziano mai.”[16]

Partendo dall'esempio di Uber – l'azienda con sede a San Francisco che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione mobile emblema della sharing economy che mette in collegamento diretto passeggeri e autisti – Staglianò nota infatti che si è giunti a un sistema in cui “i nuovi lavoratori” assumono tutti i rischi imprenditoriali in cambio di saltuarie e per niente stabili entrate, tanto che “solo il 4% degli autisti continua a lavorare per l'azienda dopo un anno da quando ha cominciato. Tasso di ritenzione scarsissimo che dimostra, altrettanto evidentemente, che chi ha provato non si è trovato tanto bene.” Il vero punto a suo dire è però

che in una società fatta da “poveri” il ricambio è costante e questo porta al crescere delle compagnie e del sistema della sharing economy, in cambio di quello che definisce “un downgrade di civiltà che, sinceramente, non possiamo permetterci”. Numeri alla mano – si pensi anche alle polemiche dei *riders*[\[17\]](#) – viene difficile dare torto a Staglianò.

La mia personale opinione è che, da una parte, non sia mai saggio combattere il “cambiamento”, per definizione. Si tratta di leggerlo, tenerne il buono, sistemare le storture e buttare l’inaccettabile, quando per inaccettabile si intende ciò che la sensibilità dei tempi, lo *zeitgeist* indica. Un’altra

visione della storia racconta come la gig economy possa rappresentare un buon compromesso e una diffusa opportunità, specie all'inizio del proprio percorso professionale o, per esempio, per mantenersi agli studi. D'altra parte, è chiaro che tali tipologie di impiego non risolvono il problema del lavoro e che sistemi di questo tipo siano più pensati per massimizzare i vantaggi e obbedire a un'economia di competizione che per assicurare un vantaggio diffuso agli individui.

Staglianò parla in fondo di sfruttamento delle persone, di *downgrade* di civiltà e del lavoro, fenomeno che nel corso della storia ci siamo sempre trovati, volenti o nolenti,

a dover affrontare. Allo stesso tempo, però, la tecnologia – pensiamo a robot e AI – sta correndo così veloce da creare una società che probabilmente vedrà una sempre più marcata divisione in termini di opportunità, equità ed eguaglianza. La nuova linea di demarcazione sarà data non più dalla nascita, ma dalle competenze e in particolar modo dalla capacità di relazionarsi con “le macchine” e dal portare in dote quella che Tyler Cowen, in *La media non conta più*, [18] definisce marginalità o valore. Di contro, sempre con le parole di Cowen, “ci sarà sempre meno spazio per quelli a marginalità zero. Persone che per cultura o incapacità di adattarsi al cambiamento renderanno preferibile

l'uso di un software o di un robot anche solo intelligente per metà.”

Quale sarà il destino di queste persone? C'è una barzelletta amara che circola in questi casi: “Uno stabilimento tessile moderno impiega solo un uomo e un cane: l'uomo per dare da mangiare al cane e il cane per tenere l'uomo lontano dalle macchine.”

Detto che una sola persona per stabilimento rende inutili tutte le altre persone a marginalità zero, dove finiranno i discorsi sul senso e significato per chi si ritroverà ai bordi della società? Il grande rischio che si prospetta è ancora peggio dello sfruttamento: è l'irrilevanza. E anche in questo caso mi viene da scrivere che

non solo ciò è triste e poco umano, ma che ancora una volta non conviene a nessuno perché: “Se chi sta bene non fa stare meglio chi sta male, prima o poi chi sta male fa stare peggio chi sta bene.”

1 Per approfondimenti sulla figura del dott. Spaltro, mio mentore e pioniere della psicologia del lavoro in Italia, consiglio <http://www.fondazioneenzospaltro.it/enzo.php> (N.d.A.).

2

https://it.wikipedia.org/wiki/All_You_Need_Is_Love

(ultima consultazione 24 agosto 2019).

3 Raymond Lonergan, *Mr. Justice Brandeis*,

Great American, The Modern View Press, St. Louis 1941.

4 Walter Scheidel, *The Great Leveler: Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-First Century*, Princeton University Press, Princeton 2017.

5

<https://www.sciencedaily.com/releases/2018/07/180730120359.htm>

(ultima consultazione 13 settembre 2019).

6 <https://www.sebastianozanolli.com/wp-content/uploads/2019/03/seba-zanolli-ap-profondimento-eguaglianza.pdf> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

7 Richard D. Wilkinson, *Poverty and Progress: Ecological Model of Economic Development*, Egmont UK Ltd, Londra 1973.

8 *Ibid.*

9

<https://www.scientificamerican.com/article/a-wave-of-resurgent-epidemics-has-hit-the-u-s> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

10 *Ibid.*

11 I virgolettati sono tratti da un articolo di Roberto Festa su *Il Fatto Quotidiano* <https://www.ilfattoquotidiano.it/2012/03/23/ragazzo-colore-ucciso-florida-guardia-armata-perche-indossava-capuccio/199595/> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

12 Edward Blakely, Mary Gail Snyder, *Fortress America: Gated Communities in the United States*, Brookings Institution Press, Washington 1997.

13 <https://it.wikipedia.org/wiki/Hadza> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

14 <https://www.wired.it/topic/gig-economy/> (ultima consultazione 24 agosto 2019).

15 Riccardo Staglianò, *Lavoretti: così la sharing economy ci rende tutti più poveri*, Einaudi, Torino 2018.

16 *Ibid.*

17 Per esempio:

https://milano.repubblica.it/cronaca/2018/04/13/news/milano_riders_occupano_la_sede_di_deliveroo_proteste_contro_le_consegne_a_cottimo_-193793166/ (ultima consultazione 24 agosto 2019).

18 Tyler Cowen, *La media non conta più: ipermeritocrazia e futuro del lavoro*, Egea, Milano 2015.

CONCLUSIONI

Ho discusso con molte persone, di qualsiasi provenienza, età, sesso, censo e posizione sociale. Ho letto tanto, anche troppo forse. Ho ragionato con dipendenti, datori di lavoro, professionisti, disoccupati, lavoratori statali e pensionati.

Non ho trovato mai, parlando in modo trasparente e sincero, qualcuno che non mi dicesse che avrebbe voluto avere alternative in molti momenti della sua vita. Io stesso ho goduto nell'averne e patito quando ne ero privo.

Avere alternative significa fare bene quello che stai facendo, significa vivere con più equilibrio e serenità, significa poter provvedere sempre alle esigenze di chi ti sta a cuore e, infine, significa essere capaci di conservare la propria dignità quando tentano di levartela. Creare alternative è sinonimo di vivere meglio, se non si vuole essere martiri o eroi per forza.

Vi auguro e mi auguro di costruirne tante di alternative e, per quanto possibile, sempre prima di averne bisogno.

Grazie.

RINGRAZIAMENT

Io e questo libro abbiamo molte persone da ringraziare e vorrei farlo nel modo più aggraziato e semplice possibile per non tediare il lettore.

Ci sono persone che mi vogliono bene incondizionatamente.

Ci sono persone che mi stimolano a essere migliore incondizionatamente.

Ci sono persone che mi insegnano come fare.

Ci sono persone che mi insegnano come essere.

Altre che mi ricordano come perdonare e perdonarmi.

Ci sono lettori che mi scrivono e persone che partecipano ai miei seminari.

A tutte queste persone devo l'onestà, l'energia e l'amore che queste righe stillano.

Grazie.

Questo libro deve molto ad alcune persone che ammiro per capacità professionali e umane. Hanno arricchito l'opera con spunti e approfondimenti.

Davide Cardile con cui ho discusso per ore la bontà dei messaggi, l'utilità dei contenuti e le idee. La sua

brillantezza e acutezza hanno dato smalto all'intero progetto.

Cristiano Ottavian che con la sua esperienza, preparazione e praticità in Project Management ha dato struttura e concretezza al testo dove serviva.

Valentina Fumo, per l'instancabile lavoro di editing, la professionalità e una gentilezza fuori dal comune.

Arrigo Sacchi, uno dei più grandi allenatori della storia del calcio e maestro in tema di organizzazione e applicazione metodica. La sua storia e le sue qualità umane, mi sono sembrate sin dal primo momento perfette per il tema di questo libro. Gli debbo un grande ringraziamento per aver accettato di

scriverne la prefazione e averlo arricchito.

Marcello Mancini, Michele Riva, Sara Pagnanelli, Francesco Ravalli e tutto il team di Performance Strategies e Roi Edizioni che sono un esempio di determinazione, competenza e umanità.

Grazie.

Per essere aggiornato sulle ultime novità visita il nostro sito www.roiedizioni.it e seguici su [Facebook](#)