



## Prefazione

GIOVANNI COSTA, *professore emerito dell'Università di Padova, vice presidente del CdG di Intesa Sanpaolo*

«Come si può governare un Paese che ha 246 varietà differenti di formaggi?» La domanda è attribuita al generale De Gaulle, ma gli storici non concordano sul numero realmente riportato da De Gaulle anche perché sembra che nessuno sappia esattamente quante siano le varietà di formaggi prodotte in Francia. Comunque tante. Come tante sono le alternative che si presentano a chi voglia ordinare un caffè in un bar milanese in un qualunque mattino di questo periodo di crisi che sembra non finire mai.

Una constatazione che permette a Paolo Iacchi di formulare il teorema che dà il titolo a questo volume, godibile e stimolante come un buon caffè. La crisi picchia duro ma accanto alle operazioni di semplificazione, ai tagli, alla ricerca spasmodica di efficienza aumenta il bisogno di individualità nella produzione come nei consumi. E allora gli Italiani, non meno dei loro cugini francesi, si trovano a loro agio nell'esprimere tutta la loro capacità di personalizzare prodotti e servizi fino a renderli unici.

Il volume propone un percorso attraverso l'inferno della crisi, i paradossi e le contraddizioni di un popolo arguto, creativo capace di performance eccezionali ma incapace spesso di approdare a una normalità sostenibile, un popolo che sa essere grande ma anche piccolo e meschino. Iacchi affronta questo paradosso e queste contraddizioni accompagnando il lettore in questo percorso senza la pretesa di essere Virgilio ma consapevole della conoscenza accumulata in tanti anni di esperienza professionale, di riflessione e confronto con chi vive e lavora nelle aziende dove paradossi e ossimori sono diventati la regola: standardizzazione e personalizzazione, uniformità e molteplicità, economie di scala ed economie di varietà, grandi numeri e unicità, utilità e creatività, risorse umane da gestire con efficienza e persone vere con cui entrare in relazione.

C'è chi dopo i ripetuti fallimenti degli esperti in economia e finanza, in strategie militari o commerciali, in tecnologia e in politica suggerisce di affidarsi ai sognatori. La tentazione è forte ed è tutta dentro il paradosso. E' un bisogno di discontinuità, di visioni nuove, di superamento di sistemi di analisi e contabilità che guardano più al passato che a un futuro da non prevedere ma da inventare, da costruire. E' un bisogno di normalità, di competenza, di saperi normali per fare cose normali. E' un problema di leader, suggerisce Iacchi: «L'incapacità della classe dirigente di gestire il contingente e di costruire strategie credibili, sta determinando il dominio incontrastato di un presente senza futuro».

Il permanere di una crisi economica che per alcuni Paesi come l'Italia ha assunto proporzioni e caratteristiche inedite la cui comprensione è tutt'altro che chiara anche se è ormai diffusa la consapevolezza che si è prodotta una frattura epocale e che nulla tornerà come prima.

Non ci sarà ripresa se accanto alla stabilizzazione e al miglioramento degli indicatori economici, ecologici e sociali non emergeranno nuovi e antichi valori capaci di dare nuovi significati al fare impresa e al lavorarci. E sbagliano i fautori della «decrescita» che suona come una beffa in un mondo dove un miliardo e duecentomila persone vivono con meno di un dollaro al giorno. Diverso è invocare la *qualità* della crescita che costituisce tra l'altro la strada per rimettere in moto i meccanismi dello sviluppo. Molti continuano a manifestare cieca fiducia nel mercato senza aver chiaro che *economia di mercato* non significa *società di mercato*.

Per mantenere le sue promesse e non deragliare, il mercato oltre che di regole ha bisogno di significati e di valori. I valori deboli (egoismo, opportunismo ecc.) dividono

e arricchiscono pochi, mentre i valori forti (responsabilità sociale, equità ecc.) uniscono e arricchiscono tutti. Bisogna ripartire dal riconoscimento dell'importanza insostituibile di attori liberi, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze a lungo termine delle loro decisioni. E' solo così che l'impresa legittima il suo ruolo e consente alle persone di crescere, generare utilità, consolidare legami, condividere valori e significati. Senza significati non si governa l'economia. La domanda di significati è cresciuta in maniera esponenziale in corrispondenza dell'aumento della disponibilità di informazioni. «Il sovraccarico d'informazioni... talvolta rende il singolo privo di chiare indicazioni», osserva Iacchi.

La possibilità di generare una varietà praticamente illimitata di significati dell'azione umana, individuale o organizzata, è una delle caratteristiche generalmente attribuite alle nuove tecnologie e alle nuove dimensioni della competizione globale. L'informazione totale, ancorché facilmente accessibile, corrisponde a un'assenza di informazioni. Per essere trattata e usata, l'informazione totale ha bisogno di un selettore di significati. E' sufficiente osservare l'evoluzione dei più diffusi motori di ricerca sul Web. Sono nati come portali assolutamente destrutturati e quindi strutturabili dall'utente e così sono rimasti almeno fino a quando l'affollamento delle informazioni e la necessità di controllarne l'affidabilità non li hanno resi dei labirinti nei quali è facile perdersi e perdere parti importanti della propria identità.

«Il senso di disorientamento tipico delle società occidentali contemporanee tende a esprimersi in forma più acuta, data la natura fortemente individualista del popolo italiano e il suo basso senso di coesione sociale. Non di meno – conclude in chiave positiva Paolo Iacchi con una sorta di corollario al teorema del caffè - questo stesso individualismo contiene la possibilità del superamento dell'impasse e da questo può nascere la consapevolezza e la possibilità della rielaborazione di un nuovo senso collettivo. Così nella società civile, e così pure nelle imprese e nelle organizzazioni pubbliche».