
INTRODUZIONE – INTELLIGENZA ARTIFICIALE O COMPETENZA PROFESSIONALE?

Soprattutto nell'ultimo secolo la storia dell'umanità ha visto la realizzazione di tecnologie estremamente complesse nei settori d'impiego più vari. Tutti noi utilizziamo strumenti sofisticati senza avere cognizione di come funzionano, né tantomeno, sapere come sono realizzati. Purtroppo questo limite vale anche per moltissimi strumenti semplici come una penna a sfera o una lampadina.

Questo vuol dire che la enorme massa di conoscenze che caratterizza il mondo attuale non è contenuta nella mente dei singoli individui, ma è ripartita collettivamente nelle comunità umane e registrata in un apparato di informazioni composto da ogni genere di contenitori (libri, manuali, procedure, ecc.), catalogati in sistemi reali e, in modo crescente, in sistemi virtuali.

Nel loro libro *L'illusione della conoscenza* Steven Sloman e Philip Fernbach chiariscono questo fenomeno dimostrando che il prodotto di qualsiasi forma di conoscenza che deriva dal pensiero è la conseguenza di un'azione collettiva. Le persone registrano nelle loro menti un numero limitato di informazioni dettagliate su qualsiasi argomento: questo vuol dire che gli esseri umani si comportano al pari delle api, per cui le conoscenze complete non sono presenti nelle singole menti ma in una sorta di "mente collettiva".

Ognuno di noi, per quanto possa essere catalogato come "esperto", è in realtà ignorante sulla quasi totalità dello scibile. Dalla preistoria ai nostri giorni gli aggregati umani di qualsiasi entità si sono caratterizzati per essere sostanzialmente comunità di conoscenze.

Le neuroscienze hanno confermato che il pensiero si è sviluppato come ampliamento della capacità di agire. Il pensiero consente, infatti, di scegliere tra un numero ampio di possibili azioni. All'origine di tutti gli organismi viventi esiste l'azione. L'azione, in altri termini, ha preceduto il pensiero e questo è sorto, nel processo evolutivo, per rendere più efficace l'azione. Gli studi recenti sulla coscienza, definibile più semplicemente come consapevolezza, hanno dimostrato che essa rappresenta una modali-

tà estremamente sofisticata del pensiero con il preciso scopo di sostenere e ottimizzare l'azione.

Quello che gli antropologi e gli economisti hanno definito la differenziazione e la specializzazione dei ruoli e del lavoro, non è altro che un sistema di suddivisione del saper fare in grado di sostenere e incrementare competenze specifiche all'interno di gruppi umani o di intere società.

Da questo punto di vista è possibile dimostrare che la mente umana non è il prodotto del solo cervello (sul quale tende a focalizzarsi una parte della vasta compagine dei neuroscienziati), ma si estende all'intero organismo, alle altre persone e all'intero ambiente nel suo complesso. A tale proposito Michele di Francesco e Giulia Piredda, nel loro libro *La mente estesa*, hanno sviluppato la tesi di Andy Clark e David Chalmers sulla difficoltà di delineare una netta separazione tra il mondo mentale ed il mondo fisico. Questo vuol dire che tutti i contributi che ogni persona fornisce sono strettamente correlati alla capacità di operare con le altre persone piuttosto che all'intelligenza e al sapere del singolo: l'intelligenza individuale, soprattutto nella cultura occidentale, è stata decisamente sopravvaluta.

Le conoscenze umane soprattutto quando sono vaste e interconnesse con altre persone rappresentano un bagaglio non facile da trasportare e utilizzare e devono essere sostenute da comportamenti che consentono di trasmetterle, utilizzarle e svilupparle tramite un processo di interazioni arricchenti. Questi comportamenti possono essere individuati e descritti in termini di capacità, le cosiddette *soft skills* (che verranno approfondite nel capitolo 5).

Come affermano Sloman e Fernbach:

La mente non è fatta per acquisire dettagli su ogni singolo oggetto o situazione. Impariamo dall'esperienza, così da poter estendere principi generali a nuovi oggetti e situazioni. La capacità di agire in un nuovo contesto richiede di comprendere solo le regolarità profonde del modo in cui funziona il mondo, non i dettagli superficiali.

Il rischio conseguente è quello di perdere il contatto con le "regolarità profonde" e trasferirle a sistemi artificiali di conoscenze consegnandone ad essi il presidio, con l'illusione di avere a disposizione un servitore tuttotfare. In contrapposizione a questa visione illuministica, diversi studiosi vedono in questa abdicazione una potenziale minaccia alla autonomia e alla libertà degli esseri umani. Si tratta delle due tendenze che i futurologi evidenziano nei confronti dell'evoluzione dell'intelligenza artificiale (cervelli superiori a quelli umani) e dei robot (esseri superiori al genere umano).

A questi scenari alternativi si aggiunge anche la visione di una futura élite di superuomini (cyborg), le cui facoltà saranno arricchite da innesti cerebrali di potenziamento che, al di là delle visioni fantascientifiche, già esistono: basta pensare a come le facoltà umane siano arricchite da strumenti di calcolo, visione e azione (computer, telescopi e microscopi, droni e robot esploratori).

Yuval Harari, nel suo saggio *Homo deus. Breve storia del futuro* paventa una progressiva estrema disuguaglianza tra una classe dominante, rappresentata da una casta di superuomini biologicamente e tecnologicamente potenziata (capace di contare su un'intelligenza superiore e resa "quasi immortale"), e una massa di emarginati, oggettivamente inferiori, che egli definisce gli "inutili".

In effetti, il confine tra un essere umano e un cyborg appare sempre più sfumato se si prendono in considerazione le tecnologie caratterizzate dalle protesi e dagli organi artificiali. Anche il potenziamento cerebrale comincia ad affacciarsi alla ribalta della ricerca scientifica: con il termine "fyborg" (abbreviazione di "funzione" e "cyborg") si indica una persona sistematicamente potenziata per mezzo di supporti meccanici ed elettronici non inseriti direttamente nell'organismo, ma a sua completa disposizione (si pensi agli smartphone, agli auricolari, ai classici occhiali).

Nell'ambito dello storico e complesso rapporto uomo-macchina deve necessariamente essere ricordato lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, la quale, tramite algoritmi sempre più sofisticati e la riproduzione di processi di apprendimento, dovrebbe essere in grado di supportare enormemente l'intelligenza umana o, come sospettano molti analisti, di sostituirla e relegarla a ruoli marginali.

L'intelligenza artificiale non si limita a inimmaginabili capacità di calcolo e di raccolta, catalogazione e utilizzazione di dati complessi, ma, secondo molti ricercatori, si interesserà progressivamente di acquisire e riprodurre le differenti forme di intelligenza umana che Howard Gardner ha definito "intelligenze multiple" (logico-razionale, visivo-spaziale, linguistica, musicale, cinestesico-corporale, sociale, matematica ecc.). Tramite l'intelligenza artificiale già oggi diviene possibile realizzare sistemi in grado di imparare a svolgere una determinata azione anche se questa non è mai stata programmata tra quelle installate.

L'obiettivo è di costruire strumenti (in questo caso più propriamente definibili robot) in grado di applicare facoltà di orientamento spaziale, di visione complessa, di comprensione delle emozioni espresse da esseri umani, tramite la rilevazione di segnali del volto e della postura, la comprensione di diversi linguaggi, ecc.

Un ulteriore ambito di apertura di prospettive inimmaginabili è rappresentato dalla cosiddetta "big data analytics". Si tratta di un processo di raccolta e analisi di enormi quantità di dati per cercare di estrarne informazioni nascoste che né i computer, né tantomeno le più brillanti menti umane riescono a escogitare. L'impiego dell'approccio basato sui big data riesce a fornire alle organizzazioni complesse ogni tipo di intuizioni e anticipazioni sulle condizioni dei mercati e dei contesti d'azione e sul comportamento dei clienti e degli utenti, così da rendere l'attività decisionale estremamente più veloce ed efficace. I big data, secondo molti esperti, sono in grado di operare

analisi predittive di elevata affidabilità e di rilevare anticipatamente cosa accadrà, superando la individuazione di generiche tendenze e l'impiego di scenari alternativi. Gli enormi vantaggi descritti sarebbero possibili perché i big data utilizzano la statistica inferenziale (e non quella descrittiva) e concetti di identificazione di sistemi non lineari per dedurre regressioni, relazioni non lineari ed effetti causali da dati eterogenei, quindi non correlati tra loro. L'impiego dei big data si sta diffondendo in campo non solo organizzativo ed istituzionale, ma anche medico, sociale e scientifico in generale.

I big data per alcuni ricercatori rappresentano la risposta concreta alla futurologia, cioè alla previsione attendibile degli avvenimenti futuri in qualsiasi campo. Va ricordato che fino ad oggi la futurologia si è rivelata fallimentare, anche se i guru che la rappresentano continuano ad affascinare intere platee di persone non ingenui. I big data sono certamente un significativo passo avanti, ma pensare che possano fornire una risposta definitiva alla possibilità di conoscere anticipatamente cosa accadrà è ancora illusorio. La enorme e complessa massa di dati che viene presa in esame e trattata rappresenta un'innovazione previsionale (per i cultori di questo approccio si sta trasformando in una vera e propria "religione dei dati" con i relativi sacerdoti, i "datisti"), ma non bisogna dimenticare che i dati presi in considerazione si riferiscono al passato, a ciò che è già accaduto, anche se molto recentemente. Quello che può avvenire nel futuro in parte è ripetitivo, ma in parte è totalmente nuovo. Questo aspetto si ingigantisce nei sistemi complessi come quelli umani, nei quali le variabili sono pressoché infinite.

In sostanza, i big data dovrebbero consentire di trasformare l'imprevedibilità, analizzabile solo con strumenti probabilistici, in prevedibilità tramite un approccio di causa-effetto ingigantito, tipico di quando si hanno a disposizione tutti i dati (come avviene nei calcoli astronomici, ma come non può avvenire, ad esempio, nei calcoli meteorologici). Conoscendo tutto ciò che è avvenuto non possiamo individuare l'imprevedibile, cioè quello che Nassim Taleb ha definito un "cigno nero".

L'ultimo di innumerevoli esempi di questa imprevedibilità e dell'apparire improvviso di "cigni neri", purtroppo è terribilmente rappresentato anche dalla pandemia che sta imperversando su tutto il pianeta.

A tale proposito nel già citato *Homo deus* Harari dichiara:

I datisti credono che gli esseri umani non siano più in grado di gestire gli immensi flussi di dati, perciò non possono distillare da questi le informazioni, per non parlare di elaborare la conoscenza o tesaurizzare la saggezza. [...] In pratica, questo significa che i datisti sono scettici riguardo alla conoscenza e alla saggezza umane, e preferiscono riporre la loro fiducia nei big data e negli algoritmi computerizzati.

Nei mass media (giornali, riviste, televisioni), nei libri, nei dibattiti, nelle conferenze, uno dei temi trattati più diffusamente è il lavoro del futuro. Le domande fondamentali sono: "In che modo si evolverà il mondo del lavoro

nei prossimi anni?” “Quali saranno le nuove professioni?” “Come saranno organizzate le imprese di ogni genere?” “Quali saranno le nuove competenze necessarie?”

A queste domande possiamo fornire un florilegio di risposte.

Secondo uno studio presentato al World Economic Forum, il 65% dei bambini che oggi frequentano le scuole primarie, quando arriverà al diploma o alla laurea sarà successivamente inserito in attività che attualmente non esistono e che è solo possibile ipotizzare.

Due sono i fattori fondamentali che caratterizzeranno le trasformazioni del mercato delle professioni e sui quali c'è convergenza di opinioni: flessibilità nelle forme contrattuali e flessibilità nei contenuti professionali. Secondo molti studiosi per i prossimi dieci/quindici anni si può prevedere un saldo altamente negativo del confronto tra perdite e incremento di occupazione. Altri studiosi prevedono che questo saldo sarà equilibrato, ma il panorama rimane comunque complesso e preoccupante. In ogni caso, non è difficile prevedere che in molti settori economici la manodopera tradizionale rischierà di essere sostituita dalle macchine.

In questo scenario il conforto deriva dai cosiddetti “mestieri del futuro”, che saranno garantiti con elevata probabilità dalla tecnologia, da internet, dalle applicazioni delle conquiste delle neuroscienze e dalla scienza in generale. Ad essi è possibile affiancare fenomeni sempre più evidenti come l'invecchiamento della popolazione occidentale abbinato ad una esplosione demografica del terzo e del quarto mondo, nonché l'attenzione crescente alle condizioni ecologiche del pianeta (riguardante le fonti energetiche e l'inquinamento).

Inoltre, risulta evidente come nell'infanzia di oggi si assista sempre più a una maggiore dimestichezza con gli strumenti informatici e telematici (smartphone, tablet, touch screen, giochi elettronici, ecc.): però questo non è garanzia che nel futuro le cosiddette competenze digitali saranno apprese correttamente e impiegate proficuamente. Anzi, in proposito si avverte una contemporanea diffusione, nei giovani, di superficialità, di dipendenza dai social media e scarsa attenzione alle genuine relazioni sociali.

Data la enorme complessità del mondo attuale, molto poco si sta facendo per preparare i giovani al futuro. D'altra parte, questa attenzione raramente si è manifestata in modo sistematico nella storia delle civiltà. Tra l'altro, le competenze digitali rappresentano un aspetto importante, ma certo non prevalente nei contenuti delle professioni del futuro.

Se si richiamano gli inconvenienti che l'economia digitale ha prodotto tramite una sorta di spersonalizzazione e isolamento, nonché la diffusione della sindrome che costringe le persone a una continua sudditanza ai social media, emerge che se non si armonizzano le competenze tecniche con quelle sociali ed emozionali (e anche cognitive, operative, gestionali ed innovative, definite capacità o soft skills), le conseguenze possono essere catastrofiche, sia in termini sociali sia in termini economici.

Innumerevoli studiosi, analisti, scienziati segnalano che per affrontare il lavoro del futuro è indispensabile curare in maniera approfondita e sistematica ciò che caratterizza la natura umana nella sua accezione più ampia, ben rappresentata da tutte le intelligenze multiple (alle quali abbiamo precedentemente fatto cenno) che caratterizzano l'insieme delle potenzialità della mente umana.

Intelligenza artificiale, robotica, nanotecnologie, biotecnologie, ecc. stanno modificando la realtà sociale ed economica, ma richiedono assolutamente l'incremento dell'espressione delle soft skills, altrimenti il drammatico futuro disegnato da Yuval Harari rischia di realizzarsi.

Tralasciamo di citare la vasta gamma, che è impossibile raccogliere, degli scenari riguardanti i lavori del futuro, segnalando che la quasi totalità di essi converge sull'esigenza di valorizzare le componenti spiccatamente umane. Tra queste competenze comportamentali c'è chi ha tentato di definire le "competenze trasversali", cioè quelle fondamentali per ogni tipo di attività e necessarie per sopravvivere in ogni contesto organizzativo. L'attenzione si è riversata su alcune capacità come la flessibilità, l'adattabilità, la soluzione dei problemi, l'orientamento ai risultati, il lavorare in gruppo, la gestione dei conflitti. Certo è difficile definire le competenze comportamentali trasversali (posto che le innumerevoli proposte emerse raramente convergono), forse è preferibile raccogliere una gamma significativa di competenze comportamentali per poter scegliere quelle prevalenti richieste per svolgere efficacemente le diverse attività (secondo l'accezione tradizionale: gestionali, produttive, commerciali, ecc.). In un libro che ha come obiettivo la valorizzazione delle competenze necessarie per il mondo del lavoro (oggettivamente sotto attacco da diverse angolazioni) il richiamo al testo di Mats Alvesson ed André Spicer, *Il paradosso della stupidità* appare doveroso.

Ma prima di affrontare il paradosso della stupidità occorre segnalare che esiste un'altra minaccia alle esigenze di tenere aggiornate le proprie competenze: il riflusso dell'ignoranza. Nelle epoche recenti l'ignoranza di massa sembrava sconfitta, grazie alla capillare diffusione di istituzioni formative di ogni genere, ma negli ultimi tempi è riapparsa, originata dalla superficialità, dal fascino della semplificazione, dalla cultura edonistica che, invece di premiare l'impegno, valorizza la furbizia e il minimo sforzo per ottenere il massimo risultato. Questo riflusso dell'ignoranza si diffonde come un virus nelle scuole e nelle università, favorito dall'abbassamento degli standard di profitto e dal lassismo di molti docenti. Anche la cultura digitale, basata sulle informazioni essenziali in tempo reale, ha contribuito al diffondersi dell'ignoranza (mascherata da una patina di sapere superficiale). Perché sforzarsi di acquisire faticosamente conoscenze quando le stesse sono a portata di mano con un click?

Il risultato è che si legge poco e i sistemi di informazione più avanzati si trasformano in sterminati blog dagli scritti stringati, perché altrimenti non

sarebbero presi in considerazione. L'acquisizione del sapere richiede concentrazione e approfondimento, mentre il criterio oggi prevalente privilegia la rapidità e la superficialità. Come segnala Daniel Goleman nel libro "Focus", oggi l'attenzione e la concentrazione rappresentano risorse mentali molto poco apprezzate.

Troppe informazioni bloccano i processi cognitivi e decisionali: l'essere costantemente "connessi" produce una falsa onnipotenza e una continua dispersione di attenzione, che mette sullo stesso piano gli aspetti prioritari e quelli marginali attivando una inconsapevole passività.

Al ritorno dell'ignoranza si abbina la diffusione della stupidità funzionale. Questa consiste nello stimolare il pensiero a concentrarsi solo su alcuni aspetti diffusamente considerati importanti e che risultano più facilmente comprensibili. La stupidità funzionale è attivata dal fatto che mettere in discussione gli aspetti fondamentali degli argomenti e dei fenomeni origina intollerabile incertezza e sgradevole conflittualità.

La cosiddetta "economia della conoscenza" se da un lato amplia e diffonde i confini del sapere, dall'altro costringe spesso il sapere entro binari precostituiti che producono il vantaggio, per coloro che ne sono coinvolti, di sentirsi apprezzati e appartenenti ad una comunità protetta. Aiuta cioè a gestire i dubbi e ad affrontare l'ambiguità, ma scoraggia il pensiero critico.

Come sostengono Alvesson e Spicer, molte organizzazioni impiegano persone competenti per svolgere attività marginali attuando le modalità tipiche delle rigide burocrazie. C'è da chiedersi quanto è realmente spendibile ciò che si è appreso nelle migliori università e in prestigiosi centri di formazione. Enron e Lehman Brothers erano piene di manager, provenienti dalle migliori istituzioni formative, che purtroppo hanno agito stupidamente.

D'altra parte, quando si teme fortemente di apparire ignoranti o, ancor peggio, stupidi, si può perdere l'opportunità di apprendere e rifugiarsi in routine difensive ma rassicuranti: come accennato, il dubbio, a differenza del conformismo, crea incertezza e conseguente disagio.

La tecnologia doveva semplificare il lavoro, ma spesso lo ha complicato sia tramite i frequenti inconvenienti tecnici che bloccano il flusso lavorativo, sia tramite la maggiore complessità introdotta nei processi esecutivi che avevano l'apprezzabile fine di fluidificare i lavori stessi.

La stupidità funzionale, secondo Alvesson e Spicer, è indotta da diversi fattori:

1. la leadership, quando questa diffonde fede cieca nei confronti del capo (non solo in campo sociale e politico, ma anche organizzativo). Da parte loro, i leader che vogliono dimostrare di essere aggiornati lo fanno adottando le pratiche più alla moda;
2. la struttura organizzativa, quando i componenti della stessa accettano in pieno sistemi e processi che non generano i migliori risultati o, addi-

rittura, producono inconvenienti. Va ricordato che è molto rassicurante concentrarsi sulle regole e sui controlli formali. Se qualcosa non va per il verso giusto è possibile produrre informazioni dettagliate in grado di dimostrare che i regolamenti, le procedure e i protocolli sono stati comunque rispettati scrupolosamente. Questo spiega la diffusione e l'accettazione delle autorità di regolamentazione e degli enti certificatori, che in teoria dovrebbero risolvere ogni tipo di problema e rassicurare gli operatori e gli utenti, ma che in pratica hanno causato l'esplosione delle regole (troppe e così estremamente dettagliate da provocare confusione e rigidità di manovra). Le organizzazioni, influenzate da questo approccio, hanno giocato forza trasferito al loro interno il ricorso a normative puntuali e capziose e a procedure di omologazione estremamente dettagliate (nelle organizzazioni si passa sempre più tempo a realizzare una documentazione ineccepibile). Concentrarsi sulle regole, pur essendo fuorviante produce un effetto estremamente tranquillizzante. Si parla in proposito di "società del controllo superficiale" (anche gli organismi di controllo si stanno orientando in questa direzione, contribuendo ulteriormente alla diffusione dell'ignoranza);

3. l'immagine che promana dalle organizzazioni, da quella che viene definita la potenza del marchio o del "brand". In origine i "brand" erano impiegati come mezzo per la marcatura e il riconoscimento del bestiame. Oggi in relazione ai "brand" si parla di "economia della persuasione", dove il fattore chiave è essere riconosciuti e apparire rassicuranti ai clienti o agli utenti, a prescindere dalla reale affidabilità. Molte organizzazioni si sono trasformate in imprese persuasive ove il prodotto o il servizio fornito viene confezionato curando prevalentemente l'immagine. Le organizzazioni, comprese le università e gli ospedali, sono invogliate a diffondere innanzi tutto un'immagine positiva costruita artificialmente per accalappiare gli utenti;
4. l'imitazione, che a seguito del diffuso "effetto gregge" agisce come irresistibile attrazione al pari degli "effetti moda". La spinta all'imitazione induce ad adottare le pratiche che si dibattono diffusamente e che risultano per questo attraenti. Al di là della loro efficacia diviene molto "in" adottare pratiche come "la responsabilità sociale dell'impresa", "lo sviluppo del branding", "la balanced scorecard", "la leadership trasformazionale", il "change management", "la gestione dei talenti", ecc. Anche nei meccanismi imitativi quello che conta è come si appare, come si è percepiti, anziché cosa si fa e quanto si è utili. La sovrapproduzione in tutti i settori di beni e servizi deve necessariamente originare clienti ossessionati dall'acquisto imitativo a ciclo continuo.

In conclusione, nell'attuale turbolenza e imprevedibilità economica e sociale il valore professionale delle persone (che rimangono in ogni caso il perno di ogni attività) è la risorsa strategica per eccellenza. Se non viene supe-

rato l'ostacolo fondamentale che tende a diffondere l'ignoranza e a mantenere surrettiziamente la diffusa illusione della conoscenza, questa opportunità rischia di non essere colta. Le persone, soprattutto quelle che hanno potuto accumulare un solido bagaglio formativo, devono necessariamente dedicare la massima attenzione al proprio valore professionale e a quello dei propri eventuali collaboratori per poterlo aggiornare in modo mirato e rapido. La conseguenza drammatica che altrimenti può diffondersi è l'obsolescenza collettiva.

Per uscire da quella che è stata definita "la tempesta perfetta", economica e sociale, nella quale attualmente si è immersi, si deve fare riferimento alle antiche leggi del mare: nei casi estremi occorre salvare la nave anche a costo di gettare in mare il carico che viene trasportato. Non far affondare la nave significa poterla impiegare in futuro per trasportare nuovi carichi e recuperare con pazienza il danno subito. Fuor di metafora, le persone che intendono salvaguardare la professionalità maturata, ma soprattutto accrescerla in modo intelligente e mirato, per non essere travolte dalle ricorrenti crisi economiche e sociali (che producono obsolescenza e conseguente espulsione dai mercati di ogni genere) devono dedicare maggiore attenzione alla "propria nave", cioè al proprio valore professionale, e non solo al carico, cioè alle non sempre chiare e spesso contraddittorie attività da svolgere quotidianamente.

La propria nave è, in sostanza il proprio capitale, quello che in forma aggregata rappresenta il capitale umano. L'espressione "capitale umano" va chiarita per poterne comprenderne le enormi potenzialità.

Nella moderna economia d'impresa il capitale umano fa parte di quella componente ormai largamente prevalente (anche se non ancora sufficientemente apprezzata) di patrimonio intangibile che caratterizza la maggior parte delle imprese pubbliche e private che operano nei mercati competitivi o forniscono servizi ai cittadini. In tempi non lontani, il patrimonio prevalente delle imprese, regolarmente iscrivibile nel bilancio, era quello tangibile (impianti, macchinari, fabbricati, brevetti, denaro; le risorse umane rappresentavano un costo di produzione e non avevano configurazione patrimoniale se non in termini affettivi). Attualmente questa componente tangibile ha ridotto la sua incidenza a favore di valori apparentemente impalpabili, ma in grado di produrre risultati straordinari, come le competenze professionali degli operatori, le modalità di organizzazione e la concreta e solida immagine costruita nel tempo e ripagata dalla fiducia da parte dei consumatori o degli utenti.

Esiste anche un'accezione individuale di "capitale umano": il valore dinamico delle competenze maturate e sistematicamente aggiornate, apprezzate dalle imprese nelle quali si è inseriti o dai clienti ai quali direttamente si fornisce il proprio operato. Questo valore è sostenuto da due componenti fondamentali: il bagaglio delle conoscenze e l'efficacia dei comportamenti, cioè le capacità.

Ma come è possibile tenere aggiornata e incrementare l'abbinata strategica delle proprie hard skills e soft skills? Ovviamente il capitale umano o professionale, non rappresenta un valore assoluto, ma deve essere correlato alle condizioni e alle richieste del mercato. In questo senso va continuamente verificato e adattato a ciò che emerge come prioritario sia in termini attuali, sia in termini ragionevolmente prospettici. Occorre affrontare anche una dose ineliminabile di rischio, altrimenti l'alternativa sono solo immobilismo e fatalismo.

Ogni organizzazione, per restare competitiva sul mercato, deve perseguire quelle attività e fornire quei servizi che clienti o utenti apprezzano. Le organizzazioni non possono fare a meno di aggiornare la propria competenza distintiva per avere un futuro (va ricordato che la competenza distintiva di un'impresa è sostenuta dalla sommatoria organica delle competenze individuali di chi vi opera in termini professionali).

Ogni persona deve prioritariamente attuare una manovra simile per salvaguardare se stessa e contribuire allo sviluppo economico della propria attività. L'alternativa è affidarsi all'asfittico clientelismo che, in cambio di qualche vantaggio, comporta l'abdicazione alla propria dignità.

Se le persone vogliono sopravvivere all'attuale "tempesta perfetta" dove le onde della speculazione finanziaria originano drammatici naufragi (ingigantiti dalla pandemia), devono, come accennato, dedicare attenzione non solo ai risultati da raggiungere, ma anche al proprio valore professionale e a quello dei propri eventuali collaboratori.

Nassim Taleb ha colto questa esigenza con i titoli dei suoi tre libri: affrontare i "cigni neri", cioè le minacce imprevedibili, diventare "antifragili" per evitare di soccombere ai rischi della turbolenza e della imprevedibilità riuscendo a esplorare e attuare nuovi paradigmi e, infine, "metterci la faccia" affrontando con riflessione e coraggio i rischi, perché se si cerca puntualmente di evitarli poi si rimane totalmente spiazzati.

Senza enfasi, ma con dovizia di indicazioni e accorgimenti, nel corso della trattazione del presente volume verrà illustrato come realizzare un piano, certamente ambizioso, di questo genere.