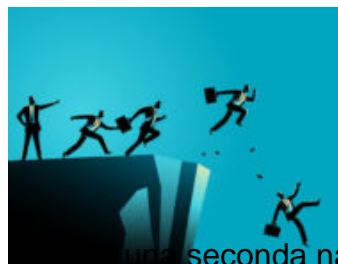


## Quanto costa avere sempre ragione?

**Author :** Ugo Perugini

**Date :** 15 Febbraio 2019



La seconda natura per un leader “che si rispetti” impegnarsi ad avere ragione sempre, in ogni circostanza. C'è chi, per non sbagliare mai, cerca di mettere in pratica le idee di **Schopenhauer**, il filosofo tedesco che, oltre alla sua opera più importante *Il mondo come volontà e rappresentazione*, ha scritto un - meno famoso ma più citato - trattatello intitolato *L'arte di ottenere ragione (in 38 stratagemmi)*[\[1\]](#).

La filosofia del pensatore tedesco è notevolmente cinica perché, in contrasto polemico con il “nemico” **Hegel**, mostra che non gli interessa raggiungere la verità ma esclusivamente possedere e maneggiare con raffinata abilità la capacità dialettica di discutere, trovando tutti i cavilli indispensabili per spiazzare l'avversario e prevalere su di esso, individuando e mettendo in luce i suoi punti deboli.

A parte queste considerazioni alle quali vi rimandiamo - segnalandovi anche un delizioso, recente film che tratta questo argomento: *Quasi nemici. L'importante è avere ragione*[\[2\]](#) di **Y. Attal**, con **D. Auteuil** - c'è però anche chi si è chiesto se vale proprio la pena cercare di passare la vita lavorativa a dimostrare di avere la ragione dalla nostra parte oppure se sia una fatica sprecata, che comporta un costo elevatissimo e forse, alla fine, nemmeno troppo vantaggiosa.

### Quanto costa avere ragione

Vediamo quali sono gli aspetti negativi di chi nel lavoro (e nella vita) vuole avere sempre ragione:

- **Spreca molto tempo ed energia**
- **Le relazioni con gli altri si incrinano o si danneggiano (spesso irreversibilmente)**
- **Con l'obiettivo di avere ragione ad ogni costo in concreto si rifiuta di ascoltare gli altri**
- **L'atteggiamento prevenuto costringe gli altri alla difensiva e a non condividere più le loro idee (isolamento)**
- **Facendo prevalere il suo pensiero, chiude la porta ad altre possibili idee e soluzioni diverse dalle sue (inaridimento, arretramento)**

**Vale la pena?** Saranno riconosciute la capacità, l'intelligenza, il buon senso, per aver prevalso sugli altri? Aumenterà la stima nei nostri confronti? Nonostante quanto si sia portati a pensare in un primo momento, gli effetti positivi, anche se si uscirà vincitori da una dura discussione, saranno minimi.

**Questo non significa, naturalmente, che non bisogna battersi con determinazione quando in ballo vi siano principi importanti, valori fondamentali da difendere.**

## **La gentilezza vince sempre**

Ma, in realtà, sono abbastanza rari questi casi. In genere, l'oggetto del contendere ha aspetti decisamente più circoscritti, più relativi. E allora perché ogni volta impegnarsi a ingaggiare una battaglia per ottenere ragione, accorgendosi poi che si tratta di una vittoria di Pirro?

Come diceva **Dale Carnegie**, autore di *Come trattare gli altri e farseli amici*<sup>[3]</sup>, *“il miglior modo per avere la meglio in una discussione è evitarla”*. E, se non è possibile evitarla, meglio essere più tolleranti e lasciare che ad aver ragione qualche volta siano gli altri, soprattutto quando in ballo non ci sono importanti questioni di principio. E questo dobbiamo (e possiamo) deciderlo noi.

Al contrario di quello che può sembrare a prima vista, essere consapevoli di concedere la ragione a chi ce l'ha (ma anche a chi probabilmente non ne ha molta) è un modo per rafforzare la nostra autostima, lasciando all'altro l'illusione (in fondo ben poca cosa) di aver prevalso nel dibattito.

Occorre tenere sempre conto, infine, di un'intelligente affermazione di **Richard Carlson**<sup>[4]</sup>, che vale per ogni discussione seria e leale. Lo scrittore e giornalista americano sosteneva: *“Scegli di essere gentile quando vuoi aver ragione e avrai sempre ragione”*.

## **La cultura delle aziende che coltivano l'idea di avere sempre ragione**

Ma torniamo alle imprese. Questo atteggiamento, che spesso nasce dai vertici e scende giù a cascata, lo si trova amplificato anche nella struttura delle stesse aziende, dove vige il principio che la cosa più importante per ogni collaboratore, specie se di alto livello, sia avere sempre ragione - e che sia necessario fare il possibile per poterlo dimostrare dinanzi agli altri.

**Che cosa succede in aziende di questo tipo?** Prevale la cultura della “ragione ad oltranza” e tutti si sentono stimolati a confrontarsi per far prevalere le loro idee ad ogni costo. Perché ne va della loro immagine, perché ci sono in ballo conseguenze economiche, di carriera, ecc. E di solito, in queste organizzazioni, passa in second'ordine il principio sano di discutere per scambiarsi opinioni, valutarle, metterle a confronto, in modo aperto e senza contrasti o esigenze di eccellere.

Allora, ogni partecipante si prepara alle riunioni in modo ossessivo, prevedendo eventuali contestazioni e approntando le opportune difese dialettiche per evitare di essere spiazzato. Ciò

significa che si arriva al paradosso di *organizzare delle riunioni per preparare le riunioni*. Non solo. È naturale che in questo modo le riunioni in genere durino molto più a lungo del previsto, perché ognuno vuole esporre le proprie idee in modo articolato, compiuto, avere il tempo di rintuzzare gli attacchi che riceve e contemporaneamente replicare, mettendo se possibile in difficoltà o in cattiva luce gli altri interlocutori.

## **Le riunioni che non servono a nulla**

Chi non ha avuto esperienze del genere, alzi la mano! Riunioni di questo tipo sono davvero defatiganti, lasciano sul terreno metaforico della battaglia tante vittime o, se le cose vanno meglio, molti feriti, con cicatrici che non si rimargineranno tanto facilmente. E soprattutto le riunioni di questo tipo si riveleranno, oltre che deleterie, quasi completamente inutili!

Se la riunione che si indice ha il solo scopo di far prevalere le nostre ragioni (o, sotto altre prospettive, difendere lo *status quo*) sarà difficile che possa essere proficua. Infatti, le organizzazioni che si focalizzano sul bisogno di avere ragione in genere puntano tutto sul passato, sono pronte a difendere le posizioni conquistate ma meno propense a esplorare nuove soluzioni; preferiscono evitare il terreno insicuro delle ipotesi di un eventuale cambiamento, che per ovvi motivi presterebbe il fianco a maggiori critiche, e si impongono di ignorare qualsiasi cosa riguardi il futuro. Che, invece, dovrebbe rappresentare l'obiettivo principale di una riunione che abbia una logica.

Come sostiene **Skip Prichard**[\[5\]](#), scrittore oltre che Presidente e Ceo di OCLC, “*per ottenere il successo nella propria attività bisogna scegliere di produrre dei risultati, non di trovare le risposte giuste.*”

Il clima delle aziende dove prevale l'idea che si debba avere sempre ragione, inoltre, è decisamente pesante. I dipendenti si sentono insicuri, sempre sulla difensiva, dovendosi continuamente guardare alle spalle, pronti a correggere qualsiasi minimo errore.

## **Cambiare la cultura organizzativa di un'azienda non è facile**

Le aziende che preferiscono rivolgere la loro attenzione al passato, arroccarsi e difendere le posizioni conquistate, avranno difficoltà a cambiare la loro cultura. Ma è necessario, perché continuare sulla stessa strada non porterà molti benefici. Il mondo va avanti - quello del business in modo ancora più rapido - e restando fermi si rischia di farsi superare da tutti gli altri.

Il primo passo è capire quello che sta accadendo. Cambiare quello che in passato ha funzionato bene non è facile e troverà molti oppositori, pronti a tutto e inconsapevoli di comportarsi in modo spesso controproducente.

Per cercare di rendere il più possibile proficue le riunioni, occorre mettere in atto qualche piccolo accorgimento:

- **Concentrarsi prioritariamente sull'obiettivo da raggiungere. Cercare di evitare**

**che la discussione sia costantemente rivolta al passato. Riportarla sempre al presente**

- **Se qualcuno attacca una posizione, non reagire e non mettersi sulla difensiva. Mostrare al contrario di apprezzare il contributo dell'altro ma, tramite delle domande appropriate, invitarlo a riflettere sulle prospettive future, a proporre soluzioni alternative, facendogli intendere che il suo contributo sarà in ogni caso apprezzato, e ricondurre sempre il discorso sugli obiettivi che si intendono raggiungere**
- **Complimentarsi e incoraggiare chi lancia idee nuove o suggerisce soluzioni innovative**

Essere più rilassati, caricati, pronti ad affrontare le sfide, con idee nuove, nuovo spirito e nuovo entusiasmo: questo dovrebbe essere lo stato d'animo di chi esce da una riunione ben fatta. Non la soddisfazione (che dura poco e non è di alcun aiuto alla crescita dell'azienda) di aver dimostrato d'aver ragione, tacitando chi osava pensarla in modo diverso...

## **Trasformazione digitale e apertura mentale**

Certamente i talk show televisivi con persone che urlano, incapaci di discutere, formulare ragionamenti seri, cercando di prevalere sull'avversario con il tono di voce o le invettive, non sono un insegnamento per nessuno. Eppure, anche la "trasformazione digitale" ci sta facendo capire che è sempre più necessario mostrare apertura ed elasticità mentale, perseguire un pensiero che non sia schiavo di pregiudizi ma in grado di interagire con altre idee e altre persone in modo libero e fruttifero, allo scopo di avvicinare e non dividere.

**Chi ha il compito di gestire le persone nelle organizzazioni deve essere per sua natura inclusivo.** Le organizzazioni sono composte da persone di ogni tipo, non certo confraternite, e, quindi, anche da chi non ci piace o non ha le nostre stesse idee. Noi dobbiamo fare in modo che tutti possano esprimersi liberamente, perché è il solo modo affinché ognuno sviluppi al massimo le proprie potenzialità.

Le nuove tecnologie, inoltre, attenuano i tradizionali rapporti gerarchici a favore di rapporti sempre più orizzontali: questo rende necessaria **l'esigenza di fare squadra** senza escludere nessuno, di accettare le differenze, di abbandonare la tentazione di dover dimostrare a ogni costo di avere ragione.

Bisogna opporsi a una deriva culturale che non porterà a nulla di costruttivo e cercare di rafforzare un atteggiamento sempre più conciliante e non divisivo.

## **Note**

[1] Arthur Schopenhauer, *L'arte di ottenere ragione, esposta in 38 stratagemmi*, Piccola Biblioteca Adelphi.

[2] Qui il trailer del film: <https://www.youtube.com/watch?v=YswqRsij7Ew>.

[3] Dale Carnegie, *Come trattare gli altri e farseli amici*, Bompiani.

[4] Richard Carlson, *Non perderti in un bicchiere d'acqua*, Il giardino dei libri.

[5] Chi vuole saperne di più, può visitare il sito di Skip Prichard: <https://thebookofmistakes.com/>.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**