

Cambiare tutto per non cambiare nulla

di Marco Ghetti

La famosa frase di Tancredi nel Gattopardo, cambiare tutto per non cambiare nulla, fa venire in mente certi programmi di *change management*.

I programmi di *change management* riguardano nella maggioranza dei casi i processi organizzativi, ma possono riguardare anche i valori, o aspetti specifici della cultura di un'azienda. Ciò che accomuna i diversi programmi è che tutti contengono una domanda forte di modifiche nei comportamenti e negli atteggiamenti delle persone.



In questo, di per sé, non c'è nulla di sbagliato. Anzi. Ciò che invece spesso non funziona, e conduce a fallimenti totali o parziali, è il presupposto psicologico di questi programmi, e cioè l'idea di cosa funziona per far cambiare abitudini alle persone. All'osso quest'idea è che i mezzi efficaci siano un mix di: richiesta, spiegazione, esortazione, pressione, minaccia. Nella realtà pratica non è così; per conseguire cambiamenti stabili e duraturi questi mezzi possono servire ma solo parzialmente. Per due ragioni. La prima è che essi quasi sempre generano resistenza in chi li riceve. La resistenza attiva, oppure la sua forma più subdola e frequente nelle aziende che è quella passiva.

Più pressione c'è, più si irrobustisce la resistenza psicologica al cambiamento richiesto.

La seconda è che il cambiamento comportamentale è essenzialmente un processo imitativo.

Sappiamo, perché lo dice il senso comune, che si cambia con l'esempio. Ma capita di vedere aziende dove lo si dimentica.

Sappiamo dalle tradizioni culturali più diverse, dal "*De Imitatione Christi*" al "*Sii tu il cambiamento che vuoi vedere nel mondo*" di Gandhi, che i cambiamenti passano attraverso maestri e modelli. Lo ha ricordato recentemente anche Sergio Marchionne a proposito del rapporto tra il cambiamento nei leader Fiat e quello nell'azienda.

Sappiamo infine, dai progressi delle neuroscienze degli anni recenti, che l'influenza, quale abilità di indurre comportamenti desiderati in altre persone, ha un fondamento organico nel nostro cervello, in particolare nelle proprietà dei neuroni specchio e della loro azione di *mirroring*, dunque di imitazione. Sono tutte conferme che vanno nella stessa direzione, e cioè che se vogliamo un certo comportamento negli altri, dobbiamo in primis agire quel comportamento noi stessi; se vogliamo che altri cambino, dobbiamo prima essere pronti a cambiare noi stessi.

In un certo senso i programmi di *change management* sembrano un po' tutti protesi esclusivamente allo scopo di cambiare gli altri. Un'interpretazione un pò maliziosa che mi sento di sussurrare è che questi programmi sono spesso venduti da consulenze che non hanno alcun interesse a mettere a disagio i buyer delle loro commesse.

Si possono fare tanti esempi: programmi di internazionalizzazione, dove se vai negli *headquarter* trovi dirigenti che parlano e scrivono solo italiano, o in certi casi trovi ambienti culturalmente isolati, protetti e provinciali. Oppure aziende dove si lanciano programmi di innovazione, ma l'imprenditore o la dirigenza invecchia e non fa spazio al ricambio generazionale.

Eccetera.

Conclusione: no *self management*, no *change management*.