

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



## Cambiare stanca ma fa spesso bene

*Nel Veneto, economia, istituzioni, società sembrano spesso in tema di cambiamento divise tra due orientamenti opposti. Il primo vede il cambiamento come un disturbo, una forza negativa, fonte di disgregazione. Coerentemente sviluppa sentimenti di conservazione richiamando i valori dell'identità, della coesione, della tradizione. Per questi parlano i risultati economici e sociali finora raggiunti. L'altro orientamento, all'opposto, sviluppa sentimenti positivi nei riguardi del cambiamento anche quando richiede forti discontinuità. Qui troviamo un po' di tutto. C'è chi ha visione, capacità di anticipazione, spirito innovatore, gusto del rischio e della sfida: la «distruzione creatrice» di cui parlava Schumpeter. E chi invece è solo attratto dalle mode, dalle sirene del «cambiamento per il cambiamento». Per non parlare di chi ha sviluppato uno «spirito critico alienato» che spesso nasconde solo una incapacità di fare. Questo ruolo è bene interpretato dal così detto idea killer, qualcuno che in un'azienda o in un gruppo, è dedito a tempo pieno a smontare iniziative, proposte, progetti di altri. Si riconosce dal fatto che raramente avanza proposte proprie e, quando lo fa, non riesce a realizzarle. Questo ruolo distruttivo che può portare un'azienda o un gruppo di lavoro alla paralisi, è diverso dal ruolo di «avvocato del diavolo» che è attivato deliberatamente e per un tempo limitato per sottoporre una decisione a un test di fattibilità esaminando tutti i possibili punti deboli con lo scopo di eliminarli e di rendere più forte il progetto.*

*Il cambiamento è fisiologico nell'azienda e nella società. Cambiare è una necessità: solo gli sciocchi non cambiano, non perché sono sciocchi ma per eccesso di prudenza. Infatti, il cambiamento è rischioso e costoso. Cambiare significa distruggere routine, soluzioni che hanno funzionato, e costruirne di nuove. Cambiare richiede una forte energia che non deriva solo da un processo razionale. Non sono sufficienti capacità analitiche. Gli uffici studi e gli staff strategici non sono mai stati agenti di cambiamento, anche se il loro lavoro è essenziale per i leader di cambiamento. Il cambiamento richiede consenso e interviene quando molti avvertono anche a livello emotivo una forte urgenza a modificare le cose. La capacità di percepire e far percepire un senso di urgenza, tipica dei leader visionari, serve a generare l'energia necessaria per sostenere i costi del cambiamento. Le crisi sotto questo aspetto sono una splendida occasione per apprendere in fretta come cambiare. In questo momento, per il futuro delle aziende e della società del Veneto sarebbe opportuno che i due orientamenti di tradizione e cambiamento arrivassero a sintesi, prendessero l'uno il meglio dell'altro. Per far questo servono leader capaci di visione, di ascolto e di dialogo. Non servono leader aggressivi, rissosi e compiaciuti.*

*g.costa.cdv@virgilio.it*

