

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



Se in azienda vince la paura di cambiare

«Quand'è l'ultima volta che hai fatto una cosa per la prima volta?» Provatelo a rispondere a questa domanda prima di proseguire. È una domanda che pongo spesso a imprenditori, manager, studenti per farli riflettere sulla loro attitudine a uscire dagli schemi e dalle abitudini. In Francia un tempo si coltivava una disciplina, la «novotique», che inizialmente sintetizzava specialità tecnologiche e informatiche quali robotica, burocratica, domotica e poi, quando queste si sono consolidate, è diventata una generica scienza del nuovo. Ma è ormai chiaro che tutte le discipline si devono occupare del nuovo non solo una. Senza indulgere al nuovismo e al giovanilismo come fossero valori in sé e non per i contenuti e la qualità dei nuovi apporti, non c'è dubbio che ci sono indicatori dell'attitudine a cambiare di un'azienda e delle persone che la compongono. Il tasso di turnover è uno.

Il ricambio del personale crea dei problemi se è troppo elevato (e, infatti, le aziende ricorrono a politiche di retention) ma ne crea di peggiori se è troppo basso. Come accade, per esempio, nel pubblico dove le uscite sono dovute quasi esclusivamente al pensionamento. Il mancato ricambio è una delle spiegazioni della rigidità, prossima a volte al «rigor mortis», di taluni apparati pubblici. Ci sono anche altri indicatori. Un imprenditore che nonostante la crisi se la passa piuttosto bene, si è dato da qualche tempo una regola: tenere sotto controllo le percentuali di fatturato generate da clienti nuovi acquisiti nell'anno, da mercati in cui non era presente uno, tre, cinque anni prima, da prodotti con meno di tre e cinque anni di vita. Opera nella meccanica business to business, se fosse nell'elettronica di consumo dovrebbe forse ragionare in mesi e non in anni. Con questi numeri apre e chiude ogni anno le sessioni di budget. L'aver progressivamente migliorato questi dati potrebbe spiegare perché oggi ha meno difficoltà dei suoi competitori.

Si moltiplicano anche nel Veneto i premi di banche, associazioni imprenditoriali, fondazioni ed enti locali, alle imprese innovative. Spesso si associa il nuovo alla tecnologia. Ma questa non è la sola dimensione del cambiamento. I comportamenti individuali e di gruppo sono più difficili da cambiare perché hanno una strutturale permanenza e gli esseri umani hanno una tendenza a ripetere comportamenti che hanno funzionato in maniera anche appena soddisfacente. Questo porta le persone a resistere perché il cambiamento comporta costi di adattamento e presenta dei rischi. Ma non sempre la resistenza nasce da un calcolo razionale su costi, benefici, rischi. A volte è semplicemente la pigrizia mentale o la paura dell'ignoto. Per questo è utilissimo curare una sorta d'igiene mentale partendo dalle piccole cose della vita quotidiana e ponendosi di tanto in tanto la domanda sopra proposta. A proposito, cosa avete risposto?

g.costa.cdv@virgilio.it

