

NON ESSERE IMMUNI A CAMBIARE

di **Giovanni Costa**

Un sindacalista, Nicola Brancher, commentando ieri in queste pagine possibili turbolenze nel settore dell'occhialeria, invitava i lavoratori a non sottovalutare la questione aspettandosi una soluzione naturale delle cose. E li spronava ad attivarsi aggiungendo: «Si stanno aprendo nel mercato possibilità concrete e interessanti di occupazione in altri ambiti... rischiamo di

perderle se non ci sarà la voglia di compiere uno sforzo di apertura al cambiamento». Sono considerazioni tutt'altro che scontate in bocca a un sindacalista in una stagione in cui molti invocano il cambiamento ma pochi sono impegnati a capirne i contenuti e a realizzarli. Per esempio, a fronte della pandemia, si raccomanda, «devono cambiare le strategie delle imprese, deve cambiare la medicina del

territorio, devono cambiare i modelli di consumo, devono cambiare i sistemi previdenziali» e via dicendo. Ma quasi sempre il cambiamento è percepito come qualcosa che riguarda gli altri. Sono gli altri che devono cambiare. Cambiare è faticoso e costoso. Si tratta di abbandonare rappresentazioni stereotipate e rassicuranti della realtà e adottarne di nuove e incerte, di rimettere in discussione comportamenti routinari e sperimentarne di nuovi.

L'editoriale

No all'immunità da cambiamento

Ma non è sempre così. A ben vedere una routine rappresenta un problema che è stato risolto con successo. Le difficoltà nascono quando la routine viene applicata a un problema che è cambiato, a una tecnologia che ha rivoluzionato il modo di operare, a dei bisogni che hanno ridefinito la scala di priorità. Il necessario adattamento è ostacolato dalla così detta resistenza al cambiamento, alimentata dalla percezione dei costi associati alla ricerca di nuove soluzioni. Chi resiste al cambiamento lo fa non perché non ha capito ma proprio perché ha capito che deve affrontare i rischi di abbandonare una routine e crearne un'altra. Oggi il ritmo delle trasformazioni che si succedono eccede le capacità di cambiamento degli individui e delle comunità. Queste capacità vanno rinforzate e rigenerate e non solo riscarse quando si rivelano obsolete. E l'impulso può partire solo dai singoli individui che devono superare un atteggiamento passivo, devono sentirsi

parte della soluzione e non solo del problema. Per ottenere questo è necessario uno sforzo comune per costruire i significati del cambiamento.

Riprendendo l'esempio della pandemia, il sistema sanitario è alle prese con il piano di vaccinazione per arrivare il prima possibile a quella che chiamerei immunità «di comunità» e non «di gregge» che resta l'espressione corretta. Ma le immagini hanno il loro ruolo e l'immagine della comunità, diversamente da quella del gregge, evoca solidarietà, valori condivisi, obiettivi perseguiti con consapevolezza di rischi e opportunità. Nelle nostre imprese, nelle amministrazioni, nell'associazionismo imprenditoriale e sindacale siamo alle prese con un problema inverso di togliere un'immunità. Sì, perché molte organizzazioni sembrano, a parte lodevoli eccezioni, aver sviluppato una immunità verso il cambiamento e l'innovazione. E qui mi sembra appropriato il riferimento al gregge perché

dà il senso dell'inerzia, del mimetismo nella massa, della ricerca di copertura nella convinzione che si è sempre fatto in questo modo, che tutti si comportano così. Questa idea di una diffusa immunità dal contagio del cambiamento e dell'innovazione ci è data da **Roberto Battaglia** che ha pubblicato un bel libro «Startupper in azienda. Liberare il potenziale imprenditoriale nascosto nelle organizzazioni» (Egea, Milano) di cui raccomando la lettura a imprenditori, dirigenti, sindacalisti alla ricerca di stimoli e idee non convenzionali. Battaglia ci suggerisce che il problema non è la burocrazia ma il burocrate nascosto in ciascuno di noi.

Giovanni Costa

© RIPRODUZIONE RISERVATA

