

# PROGETTATI PER CAMBIARE

*I miti ispirano i modelli sociali e le relazioni umane. Per questo siamo unici: affrontare qualunque cambiamento richiede questa consapevolezza*

Nicola Longo

fondatore e managing partner  
di Skills Management

Federico Castelletti Cazzato

partner di Skills Management

**L**O STORICO Yuval Noah Harari, nel suo libro *Sapiens. Da animali a dèi*, ci racconta che la vera differenza tra noi e gli scimpanzé è il collante dei miti, che hanno conferito ai Sapiens la capacità di cooperare in maniera flessibile e in comunità formate da moltissimi individui. Ciò li ha resi l'unica specie umana giunta fino ai giorni nostri. Affrontare qualunque cambiamento richiede innanzitutto questa consapevolezza. Così forse possiamo comprendere perché a volte sia tanto difficile cambiare. A tal proposito, Harari ci offre spunti di riflessione e chiavi di lettura: «Quello che stentiamo a capire è che le nostre moderne istituzioni funzionano esattamente sugli stessi presupposti. I moderni uomini d'affari e avvocati sono, in realtà, potenti stregoni contemporanei. Poiché la cooperazione umana su vasta scala si basa su miti, il modo in cui gli individui cooperano può venire alterato attraverso un avvicendamento dei miti. Per quanto se ne sa, i cambiamenti nei modelli sociali, l'invenzione di nuove tecnologie e l'insediamento in habitat sconosciuti furono l'esito

non tanto di iniziative culturali, ma di mutazioni genetiche e di esigenze ambientali. Tutte queste reti di cooperazione, dalle città dell'antica Mesopotamia agli imperi come quello cinese o romano, si fondavano su un'idea di ordine immaginario costituito. Le norme sociali che le sostenevano non si basavano né su istinti radicati né su relazioni personali, ma su un comune credo in miti condivisi».

### **Tutti vogliono cambiare... in teoria**

Per le organizzazioni e le aziende cambiare è praticamente un obbligo per poter continuare a esistere e sopravvivere in un ambiente che è sempre stato e sarà sempre di più in continua trasformazione. Oggi però la velocità con cui l'ambiente che ci circonda (in generale) e i mercati in cui operano le nostre aziende (in particolare) cambiano è sempre crescente.

In questo iper spazio competitivo, se ascoltiamo la voce dei protagonisti, siano questi imprenditori o manager, tutti vogliono cambiare o hanno compreso l'importanza del cambiamento, ma poi all'atto pratico... i comportamenti agiti



**Ciò che è richiesto a imprenditori e manager è una metamorfosi comportamentale che si può ricondurre ad alcune specifiche "sfide": aprire la mente; dedicare un po' di tempo a fantasticare; rendere l'errore un'opportunità; essere curiosi e affamati; essere non conformisti. E, soprattutto, prepararsi all'inatteso**

innovare, a partire da se stesso, ma gestire l'innovazione e i processi che ne sono alla base. Compito che è sempre più difficile. L'innovazione, infatti, non è solo composta di materialità e tecnologia, ma è anche sempre più riconducibile a reti di relazioni, modelli organizzativi, persone, valori e significati, miti. Il problema è capire come gestire al meglio queste diverse dimensioni.

### **Serve una metamorfosi comportamentale**

Ciò che è richiesto a imprenditori e manager è una metamorfosi comportamentale che si può ricondurre ad alcune specifiche sfide: aprire la mente, dedicare un po' di tempo a fantasticare, rendere l'errore un'opportunità, essere curiosi

e affamati, essere non conformisti. E, soprattutto, prepararsi all'inatteso. Teniamo ben presente che l'inatteso spesso ci sorprende. Il fatto è che siamo ancorati con grande sicurezza alle nostre teorie e alle nostre idee e che queste, spesso, non hanno alcuna capacità di accoglienza per il nuovo. Il nuovo arriverà ma non possiamo mai prevedere il modo in cui si presenterà: pensate alla metafora del cigno nero di cui, fin dal 2007, ci parlava Nassim Nicholas Taleb.

### **Insieme e strutture**

Tutto ciò, ben consci di vivere e agire all'interno di un sistema e senza dimenticare che le organizzazioni sono a loro volta sistemi legati da miti e da tessuti invisibili di azioni interconnesse. Dato che noi stessi siamo parte di questa trama, vedere l'intero schema non è sempre facile, anche se si dispone di buone capacità sistemiche o di elicotter view. Ma è una necessità, se vogliamo interpretare correttamente i problemi e le sfide, se vogliamo trovare le soluzioni più efficaci alla sopravvivenza e allo sviluppo delle organizzazioni di cui siamo parte.

Per comprendere i problemi importanti dobbiamo quindi guardare al di là degli errori dei singoli o della cattiva sorte. Dobbiamo guardare al di là delle personalità e degli eventi. Dobbiamo guardare alle strutture sottostanti che modellano le azioni individuali e cre-

are le condizioni in base alle quali i diversi tipi di eventi diventano probabili.

Non si tratta solo delle interrelazioni tra singole persone, che pure hanno un peso rilevante, ma anche fra variabili chiave, come la popolazione, le risorse naturali, i cambiamenti climatici ecc.

Se le cose esistono in quanto risultato di una relazione, un'organizzazione allo stesso modo è il risultato di un insieme di relazioni. La loro quantità e qualità determineranno le caratteristiche dell'organizzazione e la sua capacità di sopravvivere. Dunque, bisogna comprendere come le relazioni funzionano e imparare a gestirle nel miglior modo possibile.

Ciò richiede uno stile di leadership che faciliti le iniziative sistemiche di cambiamento e sia coerente con i nuovi modelli organizzativi "agili", abbandonando rapidamente comportamenti di tipo gerarchico basati su un approccio organizzativo top-down.

Una leadership consapevole della necessità di una progettazione collettiva e caratterizzata da una visione ampia e fortemente legata all'immaginazione. Serve costruire un futuro in cui le persone abbiano approcci mentali e competenze adeguati per vivere pienamente nel contesto in cui sono inserite e per rendere competitive le organizzazioni in cui operano, rafforzandone anche il loro ruolo sociale. ■