

Lettera

Club The European House – Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House – Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

15 La gestione del cambiamento

LA SFIDA DEL CAMBIAMENTO

Questa è l'epoca della **discontinuità**: la probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla. Per definizione, discontinuità significa **cambiamento**.

Il cambiamento non è una novità di questa epoca: già Eraclito ricordava che l'unica cosa permanente è il cambiamento.

La novità è che è cambiato il cambiamento, con una accelerazione progressiva tuttora in essere.

Il cambiamento riguarda tutti: individui, Gruppi/Imprese, altre istituzioni pubbliche o private, sistemi territoriali.

A livello di Gruppi/Imprese, è l'epoca dei grandi successi e, nel contempo, dell'alta mortalità. Quest'ultima intesa non necessariamente come dissolvimento fisico ma come perdita dell'indipendenza.

Resistere al cambiamento, in un'epoca di discontinuità, rappresenta un vero e proprio suicidio.

Ma il processo di cambiamento è complesso, più complesso di quanto molti credano.

LA COMPLESSITÀ DELLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Cambiamento significa, per definizione, passare da una realtà in cui ci si trova ad una realtà diversa, desiderata.

Se do un calcio ad un sasso per trasferirlo da una posizione in cui si trova ad una posizione diversa, sono in grado di prevedere con grande precisione dove il sasso andrà a portarsi, vale a dire l'effetto del cambiamento, se conosco tre informazioni: la direzione del calcio e la sua intensità, nonché le caratteristiche del sasso. Questa possibilità di governare il cambiamento in modo preciso è resa possibile dal fatto che il sasso è una realtà fisica. Ci aiutano Newton, Galileo e Cartesio.

Ma se, anziché ad un sasso, do un calcio ad un cane, la possibilità di prevedere l'effetto dell'azione di cambiamento, che con il sasso era massima, si riduce drasticamente. Il cane, infatti, a differenza del sasso, è una realtà vivente.

Se poi si ha a che fare, e qui sta il punto, con l'uomo, come nella realtà di qualsiasi Impresa, di qualsiasi istituzione pubblica o privata, di qualsiasi Paese, la possibilità di conseguire il cambiamento desiderato con approcci semplicistici, come quelli limitati a comunicazioni scritte o verbali, la possibilità di prevedere e dominare con un calcio l'effetto del cambiamento che, già con un cane, si era drasticamente ridotta, si avvicina allo zero. Infatti, l'uomo è una realtà

non solo vivente, ma anche intelligente e, generalmente, ha piena discrezionalità nel decidere la sua risposta allo stimolo del cambiamento.

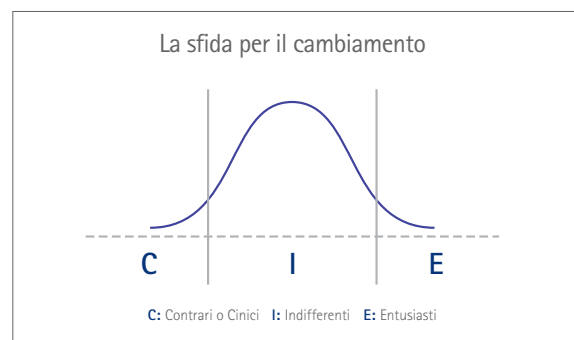
Il modo di comportarsi e di lavorare di ciascuno è funzione delle sue abitudini, dei suoi schemi mentali ed operativi, generalmente consolidatisi in tanti anni e profondamente radicati. Non basta disegnare a tavolino e comunicare nuovi ruoli e responsabilità perché le mappe mentali, le abitudini, le conoscenze e le competenze si riorganizzano in tempo reale nel senso desiderato, per effetto miracoloso.

Le istituzioni, i Gruppi e le Imprese sono realtà intelligenti, non sono cani e tanto meno sassi.

Ciò conferma quanto siano *arretrati* culturalmente gli approcci impersonali alla soluzione di problemi, ad esempio aziendali.

In qualsiasi realtà multipersonale, il cambiamento presuppone convergenza e coesione verso il nuovo obiettivo, collaborazione e comprensione, gioco di squadra, concreta autore-sponsabilizzazione di tutti.

Sempre con riferimento a realtà multipersonali, di fronte ad una esigenza di significativo cambiamento, la realtà di riferimento si presenta generalmente nel modo sintetizzato nello schema seguente:



La situazione rappresentata nella figura si manifesta con sempre maggiore evidenza al crescere delle dimensioni dell'Organizzazione di cui si tratta. Per motivi statistici, per la cosiddetta legge dei *grandi numeri*, vi è sempre un certo numero di Entusiasti e di Contrari. Ma la grande maggioranza è rappresentata dagli Indifferenti, in attesa degli sviluppi della situazione.

Dall'esito della competizione fra gli Entusiasti ed i Contrari per la conquista degli Indifferenti dipende il successo o il fallimento del progetto di cambiamento.

FILO LOGICO

In un'epoca di discontinuità (la probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla) tutti sono di fronte alla sfida del cambiamento: individui, Gruppi/Imprese, altre Organizzazioni pubbliche o private, sistemi territoriali.

Cambiamento significa, per definizione, passare da una realtà in cui ci si trova ad una realtà diversa, desiderata. Ma il processo di cambiamento è complesso, più complesso di quanto generalmente si creda.

Il modo di comportarsi e di lavorare di ciascun individuo è funzione di abitudini consolidate in tanti anni e profondamente radicate. Tutto ciò non si può riorganizzare in tempo reale, per effetto miracoloso, solo perché qualcuno lo ha deciso.

Gli effetti di ogni stimolo di cambiamento sono complessi e difficilmente prevedibili perché ogni Organizzazione è fatta di uomini che hanno piena discrezionalità nel decidere la loro risposta agli stimoli precitati.

È evidente quanto siano *arretrati* e velleitari i diffusi approcci impersonali per attuare cambiamenti nelle Organizzazioni.

In tutte le realtà multipersonali, di fronte ad ogni esigenza di cambiamento, la realtà da gestire è generalmente caratterizzata da un numero limitato di Entusiasti e di Contrari con una larghissima maggioranza rappresentata dagli Indifferenti, in attesa degli sviluppi della situazione.

Tra i Contrari, spesso, si annidano dei Cinici, per natura, per partito preso.

I Cinici vanno neutralizzati in modo non solo vigoroso ma anche visibile a tutti, per dimostrare che la posta in gioco è importante e che si fa sul serio. Si tratta di un aspetto importante nella gestione di cambiamento.

I Cinici sono come i granelli di sabbia, possono inceppare processi complessi con finalità importanti.

Molti progetti di cambiamento falliscono per una situazione di congestione in cui finisce per trovarsi il *leader* del caso, chiamato a gestire contemporaneamente la complessa "gestione corrente" e la non meno complessa "gestione del cambiamento". Senza soluzioni e supporti organizzativi adeguati, si sfocia nel velleitarismo.

Nulla cambia se non cambiano, nel modo desiderato, i comportamenti. Occorre saper incidere su ciò che la gente pensa e su come la gente si comporta.

In un'epoca di cambiamento generalizzato, i *mass-media* rivestono un ruolo storico perché, come la loro stessa denominazione indica, costituiscono l'unica realtà che può influenzare la *massa*. Il livello morale e professionale di un territorio è sempre meno dissociabile dal livello morale e professionale dei suoi *mass-media* più significativi.

La Scuola, anche se fosse eccellente, pur svolgendo un ruolo assolutamente irrinunciabile, arriverebbe troppo tardi per incidere sulle inderogabili esigenze in essere.

In Italia, le due leve fondamentali per un'efficace gestione del cambiamento sono

- Il ruolo della Società civile.
- La RAI.

Il tema della Società civile è stato trattato, in particolare, nella Lettera n. 12 "Il sistema (non) decisionale nel nostro Paese: un costosissimo autogol - Ipotesi di soluzione: Parte seconda" del mese di settembre 2007.

La RAI, che dovrebbe essere, per sua missione, l'attore principale del "riorientamento" culturale, è condizionata da numerosi problemi tra i quali certamente:

- È lottizzata politicamente.
- Deve svolgere un ruolo duplice, ambiguo, perché chiamata contemporaneamente a creare
 - Valori (in quanto espressione del servizio pubblico)
 - valore (in quanto in concorrenza economica con altri) con alta probabilità di non riuscire a conseguire alcuna delle due finalità.
- Presenta ambiguità tra prestazione richiesta e controprestazione offerta: la prestazione a carico dei cittadini è il canone; la controprestazione dovrebbe essere rappresentata dal contratto di servizio definito dai Governi in carica. Ma la controprestazione è caratterizzata da un'estrema vaghezza che certamente non definisce i diritti e i doveri in modo sufficientemente preciso e concreto.

La capacità di gestire efficacemente il cambiamento è una competenza paragonabile, per complessità, a quella di un architetto e di un ingegnere che debbano progettare ponti ed edifici che non cadano.

Di fronte ad un'esigenza così importante e complessa, c'è molto da fare. Tra l'altro:

- Realizzare programmi efficaci per diffondere una elevata competenza nella gestione del cambiamento.
- Assicurare in ogni entità oggetto di cambiamento
 - un approccio sistemico
 - una adeguata struttura di supporto organizzativo ai massimi responsabili per rendere compatibile la "gestione corrente" e la "gestione del cambiamento".
- Adottare meccanismi mirati di "supporto sociale" per la gestione della transizione in tutti i programmi di cambiamento con significativo impatto.
- Assicurare che la Scuola sappia salvaguardare in modo efficace una Società civile, intelligente e competitiva, con valori comuni che permettano di *essere insieme* e non solo di *vivere nello stesso territorio*.
- Risolvere le anomalie della RAI per assicurare un servizio pubblico eccellente e coerente con le esigenze prioritarie del Paese.

La prossima Lettera tratterà il tema "Il nuovo mondo (stralcio dall'intervento di Shimon Peres al *workshop* di Villa d'Este - Settembre 2007)."

In non poche situazioni tra i Contrari si annidano dei Cinici. Sono coloro che generalmente evitano di esprimersi nelle riunioni ufficiali, ma appena queste si concludono trasferiscono commenti corrosivi in orecchie non scelte a caso, in particolare a coloro che sanno avere già motivi di malcontento, per ottenere un effetto moltiplicato.

Talora, il cinismo è conseguenza di cattive conduzioni e gestioni aziendali, una sorta di cinismo indotto. In altri casi, invece, si tratta di Cinici per natura o per scelta.

Questi ultimi sono estremamente pericolosi perché possono, come i granelli di sabbia, inceppare processi delicati: quando è in gioco una posta importante, anche sul piano sociale, essi vanno individuati ed estromessi in modo esemplare, visibile a tutti, come inequivocabile testimonianza che si intende fare sul serio.

In molti casi, importanti progetti di cambiamento falliscono a causa dello stato di *congestione* dei responsabili. Ogni *leader*

oggi deve garantire in modo ottimale sia la “gestione corrente”, sia la “gestione del cambiamento”. Entrambe sono molto complesse: anche la gestione “corrente” diventa sempre più impegnativa se si desidera conseguire gli obiettivi di breve che includono anche ciò che si deve fare oggi per domani.

Se non si adottano soluzioni adeguate per rendere fattibili entrambe le gestioni, si entra in uno stato di crescente congestione che sfocia in velleitarismo. Il velleitarismo di pretendere di fare troppo da soli, traducendo di fatto due compiti complessi e fondamentali in attività *part-time*.

Ostinandosi a replicare il passato, si uccide il proprio futuro.

IL RUOLO CRUCIALE DEI MASS-MEDIA (E DELLA SOCIETÀ CIVILE)

Nulla cambia se non cambiano, nel modo desiderato, i comportamenti. In tutte le realtà multipersonali, gestire il cambiamento significa, pertanto, saper incidere su ciò che la gente pensa e su come la gente si comporta. In altre parole, cambiamento è, anche e soprattutto, riorientamento culturale.

La sfida è culturale: senza riorientare la Cultura diffusa, si generano illusioni e si fanno solo disegni astratti.

A livello di Paese, ciò implica un ruolo fondamentale dei *mass-media* più diffusi e significativi, un ruolo *storico* perché è in gioco il progresso civile ed economico. Il cambiamento è un'esigenza di tutti, di *massa*!

Si tratta di un ruolo che non può esaurirsi nell'assicurare uno *specchio neutrale* delle luci e delle ombre della realtà in essere, ma deve sostanziarsi nell'alimentazione e nella diffusione dei Valori e dei principi di una Società nel contempo civile e competitiva.

Perché ruolo storico? Perché quella dei *mass-media*, l'espressione stessa lo dice, è l'unica realtà che può influenzare la *massa*.

La Scuola, ammesso che oggi sia all'altezza di creare una classe dirigente degna di tal nome ed una cultura appropriata nel Paese, arriverà comunque... troppo tardi, alla luce degli anni occorrenti perché chi esce dalla Scuola possa arrivare alle posizioni di principale responsabilità.

Il livello morale e professionale di un territorio è sempre meno dissociabile dal livello morale e professionale dei suoi *mass-media* più significativi.

La situazione dei *mass-media* italiani presenta, sia pure con le debite eccezioni, alcune peculiarità:

- La comunicazione è spesso focalizzata sui soli diritti (anziché sui doveri), su scandali, cronaca nera ed aspetti negativi (anziché su esigenze e risultati positivi), sulle affermazioni fatte (anziché sui fatti realizzati e sui risultati conseguiti o non conseguiti), sulla fortuna (anziché sul merito).
- I *mass-media* si differenziano spesso nel modo di comunicare i fatti, gli *stessi fatti*, alimentando (e non riducendo) la profonda divisione di cui il Paese soffre.

La comunicazione, per essere veramente tale, deve rispondere a criteri rigorosi:

- Distinguere i fatti dai giudizi/opinioni.
- Rappresentare ciò che chi comunica ritiene essere, con riferimento al tema ed alla sua competenza ed esperienza (che non possono mancare), la profonda verità.

Diversamente, si tratta non di comunicazione ma di propaganda o, talora, di calunnia⁽¹⁾.

I due riferimenti fondamentali perché l'Italia possa cambiare sembrano i seguenti:

- Il ruolo della Società civile (coloro che ricoprono ruoli e responsabilità decisionali a livello pubblico non sono altro che uno spaccato di essa).
- La RAI.

Il tema della Società civile è stato trattato in varie Lettere precedenti e, in particolare, nella Lettera n. 12 “Il sistema (non) decisionale nel nostro Paese: un costosissimo autogol - Ipotesi di soluzione: Parte seconda” del mese di Settembre 2007.

Di seguito si sviluppano alcune considerazioni sul ruolo della RAI. La RAI, televisione pubblica, dovrebbe essere l'attore principale del riorientamento culturale, ma è vincolata da aspetti singolari.

- È **politicamente lottizzata** e, quindi, contribuisce a comunicare gli stessi fatti con accenti diversi.

- Il **canone** è un contributo che ogni utente eroga per ottenere dalla RAI un servizio pubblico coerente con i bisogni prioritari del Paese (Società civile, capacità competitiva, sviluppo).

Il tutto rientra, o dovrebbe rientrare, nella fattispecie di una transazione caratterizzata dalla chiarezza inequivocabile di **prestazione** e di **controprestazione**.

La prestazione dovrebbe coincidere con il canone. Si usa il condizionale perché da parte di fonti qualificate si sostiene che il canone, fra l'altro oggetto di diffusa evasione, sia sottodimensionato a causa del fatto che, nel corso del tempo, non si è adeguato all'evoluzione di tutta una serie di altri aspetti economicamente rilevanti.

La controprestazione dovrebbe essere invece definita dal cosiddetto **“contratto di servizio”**. In questo caso l'uso del condizionale è invece dovuto ad una estrema vaghezza che caratterizza tale contratto. Si tratta di una vaghezza che permane attraverso le Amministrazioni che si succedono al Governo.

- Nell'ottobre del 2004, gli introiti derivanti dalla pubblicità rappresentavano il 53% dei ricavi della RAI. Se si è in competizione con altre televisioni private nell'acquisire introiti pubblicitari, la rincorsa all'ascolto diventa inevitabilmente spasmodica. Fonti attendibili indicano che un **punto annuale di quota di mercato**, un solo punto, **significa per la RAI una perdita superiore a 50 milioni di euro** (100 miliardi delle vecchie lire!).

Nell'attuale situazione *culturale* del Paese, per catturare *audience* la RAI deve “abbassare” il livello dei programmi.

I programmi di approfondimento, a cominciare da quelli riguardanti l'economia e la competitività del Paese, sono rari e, generalmente, relegati nelle fasce orarie non di maggior ascolto.

- In sintesi, l'istituzione che ha le possibilità e le responsabilità maggiori in merito alla crescita della Società civile ed alla diffusione di una cultura economica adeguata si trova in una situazione estremamente problematica. Questo appare ancor più negativo in un periodo storico in cui il Paese ha un enorme bisogno di disincagliarsi.

Pretendere di creare contemporaneamente **Valori** (come espressione del servizio pubblico) e **valore** (in quanto in concorrenza economica con altri) crea un'alta probabilità di non percorrere né una direzione né l'altra.

Per molti aspetti la RAI sembra essere sotto il mirino di tutti, per altri, molto rilevanti, è ... sotto il mirino di nessuno, soprattutto per quanto riguarda le gravi anomalie in precedenza citate.

(1) Cfr. Joaquín Navarro-Valls.

ALCUNE CONSIDERAZIONI OPERATIVE

Senza un'efficace **Gestione del Cambiamento** si resta al palo, anzi si arretra progressivamente perché nel contempo gli altri non stanno fermi. Analogamente, a livello più generale, si resta al palo senza una collaborazione concreta e positiva dei *mass-media* più importanti e diffusi.

La capacità di gestire efficacemente il cambiamento non si esaurisce nel solo *buon senso* e, ancor meno, nell'*improvvisazione*.

Si tratta di una competenza paragonabile, per complessità, a quella di un architetto e di un ingegnere che debbano progettare ponti ed edifici che non cadano.

Ricordando che in Italia le due leve fondamentali del cambiamento sembrano essere il ruolo della Società civile e la RAI, si sintetizzano qui di seguito alcune azioni importanti ed urgenti per perseguire l'adeguamento della situazione attuale, quanto mai problematica:

- Realizzare programmi efficaci per diffondere una elevata competenza nella gestione del cambiamento, a tutti i livelli di significativa responsabilità pubblica e privata.
- Assicurare, in ogni entità (sistemi territoriali, Imprese, altre istituzioni) oggetto di cambiamento:
 - Un approccio sistemico.
 - Una adeguata struttura di supporto organizzativo ai massimi responsabili per rendere compatibile la "gestione corrente" e la "gestione del cambiamento". Tra l'altro questa struttura dovrebbe comprendere un comitato consultivo di alto livello internazionale, perché in questa epoca è necessario aprirsi al mondo. La commissione "Attali" istituita in Francia è un esempio al riguardo.
- Adottare meccanismi mirati di "supporto sociale" per la gestione della transizione in tutti i programmi di cambiamento con significativo impatto.

Si tratta di meccanismi che devono essere progettati e, se non

vi sono particolari controindicazioni, comunicati sin dalle prime fasi del processo di cambiamento di cui si tratta.

- Assicurare che la Scuola svolga un ruolo attivo relativamente alla generazione/alimentazione di un forte senso del Paese. In altre parole, si tratta di assicurare quello zoccolo comune di valori nel più elementare interesse di tutti, ai fini della salvaguardia di una **Società civile, intelligente e competitiva**. È il **fattore di coesione**, che permette di *essere insieme* e non solo di *vivere nello stesso territorio*.
- Risolvere le anomalie della RAI per assicurare un servizio

pubblico eccellente e coerente con le esigenze prioritarie del Paese. Tra l'altro: precisare in modo rigoroso obiettivi e contenuti del contratto di servizio ed adeguare il canone di conseguenza, combattendo efficacemente l'evasione.

Il caso BBC può fornire indicazioni molto preziose al riguardo. In base allo statuto della BBC, la sua missione è quella di infor-

mare, educare, intrattenere. Lo statuto stesso, emesso con regio decreto a testimonianza dell'alto valore che si attribuisce alla BBC, conferisce all'emittente un'elevata **autonomia e indipendenza** da Governo e Parlamento.

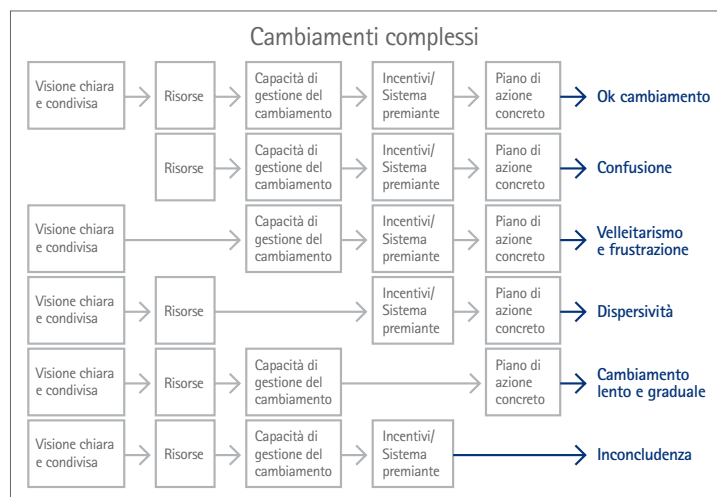
Inoltre lo statuto viene promulgato *ex novo* ogni 10 anni, valutando se e come continuare il servizio.

Ai fini del cambiamento, successo o insuccesso sono funzione del *processo* realizzativo (come) non meno della validità dell'obiettivo (cosa). Dal processo realizzativo dipendono, in buona misura, l'adesione e la motivazione delle persone.

Per ottenere un cambiamento sono necessari il buon esempio e una pressione efficace e continua da parte dei massimi responsabili.

Nello schema riportato al centro di questa pagina sono indicate:

- le "tessere" necessarie per un buon risultato
- le conseguenze derivanti dalla mancanza di una o più "tessere".



I contenuti della presente Lettera hanno beneficiato delle considerazioni di
Piero Angela, Boris Biancheri, Innocenzo Cipolletta, Gian Maria Gros-Pietro e Paola Saluzzi.

La prossima Lettera tratterà il tema "Il nuovo mondo
(stralcio dall'intervento di Shimon Peres al *workshop* di Villa d'Este - Settembre 2007)".

La Lettera Club The European House - Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House - Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House - Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO II
NUMERO 15
Lettera Club
The European House - Ambrosetti
© Ambrosetti, 2007
Tutti i diritti sono riservati.
DIRETTORE RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Progetto grafico e impaginazione:
Officina

REDAZIONE:
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

The European House
Ambrosetti