



Paura? No, grazie!

Lauro Venturi*

Nei social ha spopolato la lezione che Francesco Starace, Amministratore Delegato di Enel, ha tenuto all'Università Luiss di Roma ad aprile. Molte frasi virgolettate sono andate a zonzo nella Rete: "Bisogna distruggere fisicamente i centri di potere che si vuole cambiare... creare malessere all'interno di questi... colpire le persone opposte al cambiamento, nella maniera più plateale possibile, sicché da ispirare paura".

So bene quanto il web possa snaturare un concetto, partendo da una frase avulsa dal suo contesto generale. Perciò ho fatto un po' di ricerche su siti abbastanza affidabili e in effetti Starace ha detto cose non molto dissimili dalla sintesi dei titoloni che hanno attirato l'attenzione di tante persone. Ovviamente si sono create fazioni tra chi grida ai manager senza cuore, cinici e assassini, e chi sostiene che il fine giustifichi i mezzi. Molti hanno scomodato Olivetti e i suoi successori, come Cucinelli. La mia percezione è che pochi conoscano approfonditamente quella storia: consiglio la lettura del libro *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, (Einaudi, 2014), scritto da Luciano Gallino, sociologo di grande spessore e sicuramente non definibile come filo capitalista.

Ma, ripeto, mi sembra che al di là di scontri della durata di un clic non si siano andati.

Non so bene a quali sfide sia sottoposta l'azienda guidata da questo manager, ma ho capito che c'è in atto una ristrutturazione molto forte. Dice Starace che il cambiamento va attivato partendo da un gruppo di persone convinte e fidelizzate, una sorta di task force: l'impressione è che pensi più a 'corpi speciali', tuttavia questa è un'opinione personale. Che il cambiamento debba essere attivato prima che tutti siano d'accordo... mi trova d'accordo. Il coinvolgimento non va confuso con il consenso totale dell'organizzazione, altrimenti non si cambia mai. Così come l'analisi non può essere perenne, altrimenti diventa paralisi e il cambiamento lo fanno i fornitori che ci mettono in mora o lo banche che chiudono i rubinetti. Dice Starace: "Vanno individuati i gangli di controllo dell'organizzazione che si vuole cambiare e bisogna distruggere fisicamente questi centri di potere". Capisco che di fronte a una platea di giovani studenti ci si possa far prendere la mano dalla maschia forza, però questo è

un linguaggio che non mi appartiene e che non reputo efficace perché il cambiamento sia duraturo.

Non contento, l'AD di Enel ha rincarato la dose, sostenendo che bisogna agire con decisione e rapidità, "senza nessuna requie", così le persone, alle quali non piace soffrire, capiscano che la strada intrapresa è irreversibile e si convincono a percorrerla.

Personalmente, ho la certezza che la paura non sia un efficace agente del cambiamento. Utilizzo appositamente questo aggettivo per non ingarbugliarmi nel giusto e nello sbagliato. La paura chiama in causa il tema delle minacce e delle ricompense, un complesso meccanismo neurologico che muove i comportamenti delle persone. Chi guida un'azienda sa bene che ogni sua azione o decisione non è mai a somma zero: rafforza o indebolisce, anche al di là delle intenzioni, il senso di motivazione e di sicurezza all'interno dell'organizzazione. Anni fa ho gestito una ristrutturazione molto profonda, sperimentando ancora una volta che condividere tempestivamente le informazioni e muoversi nel difficile binario di rigore e coinvolgimento, alla fine paga.

Ma torniamo alla questione delle minacce e delle ricompense, per sottolineare che hanno due pesi specifici molto diversi. Le minacce vengono subito registrate dalle persone, le mettono in allerta e distolgono energie non solo psicologiche, ma anche fisiche: le neuroscienze ci dicono che sotto minaccia ci mettiamo a produrre cortisolo, non certo ossitocina.

Quando dobbiamo rispondere a una minaccia, c'è un micidiale consumo di ossigeno e glucosio del sangue, che viene sottratto ad altre funzioni e impedisce un comportamento analitico, chiudendo inoltre l'accesso alla creatività. La paura e il senso di ingiustizia sono killer inesorabili che uccidono la fiducia e la collaborazione.

Le persone sotto la paura possono adeguarsi, ma non per scelta. Probabilmente si chiederanno: "E se la prossima volta tocca a me?", e vivranno e con questo peso addosso. Avranno pensieri ostili verso l'organizzazione, che probabilmente censureranno nei loro comportamenti, ma continueranno a ribollire sotto la punta dell'iceberg. La paura è una leva senza senso, in azienda: ce n'è già abbastanza fuori dai cancelli.

* Amministratore delegato, Gruppo Ocmis SpA