

Roberto Tiby

# Le dieci regole d'oro del **Cambiamento®**



Marketing e cambiamento cosa hanno in comune?



## Premessa

Il cambiamento è così importante che, come tutte le cose veramente importanti, se ne parla poco anche da un punto di vista divulgativo. Si tratta di una materia che per molto (troppo) tempo è stata oggetto delle sole attenzioni prima di filosofi e poi di psicologi per poi diventare, solo recentemente, di grande interesse del mondo manageriale. Verso la fine degli anni '90 hanno imperversato nelle aziende di tutto il mondo iniziative di Change Management ovvero progetti di miglioramento della qualità del prodotto e della soddisfazione del cliente. In quegli anni il concetto di cambiamento, almeno a livello aziendale, è stato fortemente strumentalizzato. Molto spesso quei progetti erano, in realtà, operazioni di riduzione del personale e/o riduzione dei costi. Più recentemente il cambiamento è diventato di interesse di chi si occupa di Leadership e di sviluppo personale, ma sempre, dispiace dirlo, in modo piuttosto superficiale, slegato dalla pratica aziendale e viziato dal “okeismo” imperante: “Se tu sei ok e lui è ok allora tutto il mondo può essere ok!”.

Questo è quanto accaduto, soprattutto, nel mondo occidentale, perché, al contrario, la cultura orientale è permeata di cambiamento da migliaia di anni e continua ancor oggi (dovremmo dire soprattutto) a coglierne i benefici. Grazie all’approccio orientale, infatti, è possibile comprendere, nella loro essenza, i meccanismi di funzionamento del cambiamento e imparare ad affrontarne il suo principale nemico : la paura... di cambiare. La corretta accettazione e gestione del cambiamento porta benefici non solo a livello personale ma anche a livello economico e aziendale e credo, quindi, che se esiste un ragionamento che possiamo “copiare” dalla cultura orientale per migliorare le nostre performance è proprio quello di cambiamento.



Con questo obiettivo ho individuato **10 regole d'oro** per raccontare un argomento così importante per la nostra vita.

## Prima regola d'oro

Il punto di partenza è il simbolo del Taiji, il famosissimo logo che rappresenta anche la logica Yin e Yang veicola attraverso una semplice immagine diversi messaggi: la realtà è fatta di dualismi che si completano (complementarietà degli opposti), si compartecipano (compartecipazione) e si trasformano perennemente uno nell'altro (equilibrio dinamico).



L'approccio occidentale, diversamente, individua una realtà fatta di scelte estreme (solo bianco o solo nero, acceso o spento) o di equilibri perfettamente statici (sintesi come equilibrio di tesi e antitesi). Il concetto del dinamismo della realtà potrebbe aiutare molto noi orientali a comprendere meglio il cambiamento ed è per questo che come **prima regola d'oro** possiamo utilizzare una frase del Buddha: *“Il cambiamento è l'unica certezza della nostra vita”*.

## Seconda regola d'oro

Ho individuato una formula concettuale e, quindi, non matematica che racchiude tanto le variabili positive quanto quelle negative del

cambiamento.

## La formula del cambiamento

$$C = (A_z (P_E) + R_E (C_o)) - R_s (T_R)$$

© 2011 Roberto Tiby - Tutti i diritti riservati

Le prime rappresentano le forze che lo sostengono e lo alimentano, le seconde individuano le cosiddette resistenze che, alla fine, sono sempre le stesse forze positive ma volte in direzione contraria. Il tutto si riduce (si fa per dire) a quattro variabili: Azione, Pensiero, Relazione e Comunicazione. E' da notare che Azione (Az) / Pensiero (Pe) e Relazione (Re) / Comunicazione (Co) formano due dualismi che, se intesi all'orientale, ovvero nella loro continua trasformazione ci possono permettere di comprendere al meglio come migliorare la nostra gestione del cambiamento anche attraverso una miglior consapevolezza delle trappole mentali (Tr) e delle resistenze (Rs) che frenano questo atto della nostra vita.

## Le variabili (e i dualismi) del **Cambiamento**



© 2011 Roberto Tiby - Tutti i diritti riservati

La **seconda regola d'oro** è, quindi, anche la sua formula: *“Il cambiamento dipende da due coppie di forze azione/pensiero e relazione/comunicazione e dalle relative resistenze che si oppongono al cambiamento stesso”*

### Terza regola d'oro

Il pensiero precede l'azione, ma l'azione è la testimonianza tangibile di un cambiamento. Come in ogni dualismo che si rispetti pensiero e azione “vivono” di complementarità e compartecipazione. Se si agisce senza pensare o se si pensa senza agire, chiaramente non si otterranno cambiamenti positivi, anzi il rischio di insuccesso sarà elevatissimo. Se proviamo ad acquisire maggior consapevolezza di tutte le azioni nuove e di tutti i pensieri nuovi che poniamo in essere nell'arco di un certo periodo di tempo ci meraviglieremo di quante



sono, in realtà, le cose nuove che poniamo in essere o pensiamo, anche in periodi nei quali ci sembra di fare (o pensare) sempre le stesse cose. Sulla base di quanto detto, la **terza regola d'oro** è: *“Il dualismo pensiero-azione è quello che ha effetti più diretti sul cambiamento sia come manifestazione che come predisposizione”*

## **Quarta regola d'oro**

Volendo sfruttare al meglio le forze positive di Azione e Pensiero, dobbiamo capire, innanzitutto, che tipo di equilibrio hanno in noi e, successivamente, come poter alimentare il loro equilibrio dinamico. Ci sono persone più portate all'azione e altre più portate alla riflessione, ma quelle che cavalcano i cambiamenti, che sembrano sempre un passo avanti e in armonia con ciò che fanno sono quelle che gestiscono un giusto equilibrio (dinamico) tra pensiero e azione. Un primo e importantissimo passo è acquisire consapevolezza dell'interdipendenza tra queste due variabili imparando a farsi regolarmente alcune semplici domande come: “Esistono stati di pensiero che favoriscono il mio modo di agire e comportamenti? Quali attività sviluppano la mia creatività e il mio modo di pensare?. Quanto mi impegno ogni giorno a ricercare questi stati mentali o a svolgere queste attività?”. Pertanto la **quarta regola d'oro** è: *“Cerca di capire quali sono le azioni che favoriscono il cambiamento dei tuoi pensieri e quali sono i pensieri che influiscono sul cambiamento delle tue azioni”*

## **Quinta regola d'oro**

Come diceva di Mark Twain: “Il segreto dell'andare avanti è partire” e con questa semplice frase ci dobbiamo sempre ricordare che la



manifestazione esteriore del nostro cambiamento avviene facendo cose diverse; dopo averle pensate... ovviamente! Diventa, quindi, abbastanza semplice misurare la nostra propensione al cambiamento così come è facile individuare la principale resistenza che incontra il dualismo Pensiero/Azione: la “pigrizia”. Se mai ce ne fosse stato bisogno, è stato dimostrato che l’uomo è un animale pigro che, per natura, ricerca la conservazione dell’energia più che la fatica. Quando pensiamo alla pigrizia crediamo sia un qualcosa di strettamente legato al fisico e al corpo mentre, in realtà, la pigrizia più pericolosa è quella mentale che, a sua volta, è strettamente legata ai nostri meccanismi decisionali e alla nostra percezione. La PNL dice: “La mappa non è il territorio” ovvero la nostra necessità di approssimare la realtà è fondamentale per orientarci nel nostro mondo, ma spesso ci dimentichiamo che quella mappa in parte l’abbiamo ereditata, in parte ci è stata inculcata e, soprattutto, dimentichiamo che potremmo riscriverla, ma costa fatica! La **quinta regola d’oro** è la seguente: *“Accetta la fatica dell’agire e, soprattutto, la fatica del vedere la realtà per come è e non per come la immagini”*

## **Sesta regola d’oro**

Il secondo dualismo della formula è quello relativo a Relazione e Comunicazione. Questo è il dualismo esogeno perché prende in considerazione quelle forze che determinano i nostri cambiamenti sulla base di fattori (prevalentemente) esterni a noi. Vero è che le nostre capacità comunicative riguardano noi stessi ma in questo contesto la comunicazione diventa il mezzo per favorire la creazione e l’approfondimento di relazioni con altre persone. Possiamo dire, quindi, che in questa dicotomia la comunicazione ha la stessa funzione che aveva il pensiero nel dualismo precedente; in effetti la



comunicazione, tendenzialmente, precede la relazione e sicuramente se nelle relazioni si trascura la comunicazione o se si comunica ma non si approfondiscono relazioni con altri, difficilmente si otterranno risultati e cambiamenti positivi. La **sesta regola d'oro** è la seguente: ***“Il dualismo relazione-comunicazione ha effetti indiretti ma importantissimi sul tuo cambiamento.”***

## **Settima regola d'oro**

Anche in questo caso per sfruttare al massimo il dualismo bisogna capire come funziona il suo equilibrio dinamico. Innanzitutto possiamo riflettere e verificare che, in effetti, sono persone molto diverse da noi o straordinarie per noi che ci costringono o ci hanno costretto in passato a comunicare in un modo diverso, così come i miglioramenti del nostro modo di comunicare e di esprimere le nostre emozioni, ci permettono e ci hanno permesso in passato di conoscere persone nuove e importanti per i nostri cambiamenti.

Anche in questo caso l'acquisizione di una maggior consapevolezza è un ottimo inizio per l'apprendimento e, quindi, impara a farti regolarmente queste domande: “Chi sono le persone con le quali riesco ad esprimermi più facilmente? Quali quelle che mi costringono a comunicare in modo diverso? Quanto le mie doti di comunicazione hanno influenzato le relazioni che ho vissuto e quelle che sto vivendo? Un cambiamento delle mie capacità comunicative che effetti avrebbe sulla sfera delle mie relazioni attuali o future?”

La **settima regola d'oro** infatti è: ***“Cerca di capire quali sono le relazioni che favoriscono il cambiamento del tuo modo di comunicare e quali sono le modalità comunicative che ti permettono di migliorare e favorire le tue relazioni.”***



## Ottava regola d'oro

La maggior resistenza del dualismo Comunicazione/Relazione è la presunzione. In particolar modo tendiamo ad essere molto presuntuosi in merito alle nostre capacità comunicative, così come siamo molto portati ad andare d'accordo e, quindi, a relazionarci con persone che la pensano come noi... E' pur vero che nessuno ci ha insegnato a comunicare bene e che, soprattutto in questi ultimi anni, si è perso molto in termini di curiosità e di rispetto delle diversità. Ripercorriamo, da questo punto di vista, gli errori che hanno commesso i nostri genitori e gli sbagli della storia sociale dell'ultimo secolo. Solo recentemente si è riscoperta la comunicazione come disciplina "scientifica" così come si è capito, anche al livello aziendale, che l'alta considerazione di noi stessi ci porta a non cogliere la straordinarietà dell'altro e a limitare così, in modo perentorio, la nostra possibilità di cambiare. L'**ottava regola d'oro** ci dice pertanto che: *“La presunzione nel comunicare limita la tua possibilità di farti capire, la presunzione personale limita le tue capacità di relazionarti con gli altri e, quindi, di migliorare te stesso”*.

## Nona regola d'oro

Fatte queste considerazioni sembrerebbe molto "logico" cambiare e assolutamente illogico resistere al cambiamento. Eppure la realtà ci dice che cambiare è difficile e che, spesso, le resistenze al cambiamento si oppongono e prevalgono in questo "scontro". Proviamo, tuttavia, a riflettere ancora una volta in modo un po' più obbiettivo: gran parte dei problemi che condizionano la nostra vita



sono strettamente legati al nostro immobilismo e alla nostra ricerca di non cambiare (pigrizia), oppure si tratta di problemi che reputiamo esogeni e dipendenti da altri che non siamo noi stessi (presunzione). Pigrizia e Presunzione hanno un'origine comune che si chiama Paura. Esiste una "naturale" paura verso il cambiamento ma, anche in questo caso, la logica orientale può darci una mano perché anche la paura è parte di un dualismo il cui polo opposto è, naturalmente, il coraggio. Proviamo per un attimo a pensare a questa frase di Giorgio Nardone, uno dei più famosi psicoterapeuti italiani: "Senza la paura non faremmo niente..." e forse inizieremo a vedere le cose da un altro punto di vista, riconoscendo che le nostre paure non sono altro che nostri costrutti di cui abbiamo bisogno ma contro i quali dobbiamo sempre poter rivendicare la nostra libertà avendo coraggio nel cambiarli e nel cambiare le mappe con le quali interpretiamo la realtà. La **nona regola d'oro** è, pertanto, la seguente: **"Per fare il primo passo almeno per un attimo devi perdere l'equilibrio. Accetta la paura (di cambiare) perché senza quella non faresti assolutamente nulla."**

## **Decima regola d'oro**

Arriviamo così alla conclusione di questa riflessione, dimostrando come Marketing e Cambiamento siano strettamente correlati. Marketing letteralmente significa "stare nel mercato" e si concretizza, quindi, in una serie di scelte che permettono agli imprenditori di guidare le loro aziende nelle evoluzioni del contesto competitivo.

Immaginiamo una versione semplificata di marketing: prezzi, prodotto, pubblicità e persone.

## Le variabili del MARKETING

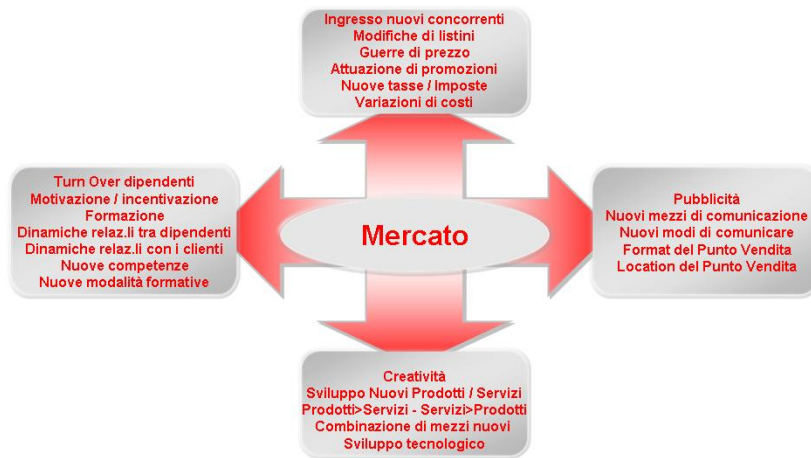


© 2011 Roberto Tiby - Tutti i diritti riservati

Nella variabile prezzi possiamo inserire tutte gli interventi attivi sul mercato che possono avere ripercussioni su questa variabile come ad esempio: l'ingresso nuovi concorrenti, le modifiche di listini, le guerre di prezzo, l'attuazione di promozioni-prezzo, le nuove tasse, le variazioni di costi, ecc. Allo stesso modo nella variabile prodotto rientra tutto ciò che ha a che fare con lo sviluppo tecnologico di nuovi Prodotti / Servizi, la creatività, ecc.). Nella variabile comunicazione, invece, rientrano: la pubblicità, l'utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione, il format del Punto Vendita, le promozioni che prevedono modifiche di prezzi, ecc. Infine la variabile Persone, la più importante nel mondo dei servizi, è caratterizzata da: turn Over dipendenti, motivazione e incentivazione, formazione, dinamiche relazionali tra dipendenti e con i clienti, ecc.

E' facile, in sostanza, notare come le quattro forze del cambiamento corrispondano, alla fine, alle quattro leve più importanti del marketing: Azione (Prezzi), Pensiero (Prodotti), Comunicazione (Pubblicità) e

## Le variabili del MERCATO



© 2011 Roberto Tiby - Tutti i diritti riservati

Concludiamo così con la **decima regola d'oro**: *“Marketing e Cambiamento condividono le stesse identiche forze. Se vuoi migliorare il tuo marketing inizia a comprendere il concetto di cambiamento.”*