Ho immaginato che cambiare una organizzazione sia come giocare una partita di croquet di questo tipo. Ma iniziamo dal croquet regolare. Una palla, una mazza da croquet ed una porta sono gli strumenti del croquet. L'obiettivo del gioco è quello di far passare la palla attraverso la porta colpendola con la mazza.

Non è complicato! Per raggiungere l'obiettivo basta usare gli strumenti nel modo corretto:

- colpire la palla con la mazza,
- con la giusta forza,
- nella giusta direzione

Si può certamente sbagliare, ma solo se non si sono utilizzati gli strumenti nel modo opportuno! Dall'errore si può apprendere ed apportare tutte le correzioni che possano permettere di raggiungere il risultato desiderato, l'obiettivo.
Si tratta di un gioco e...il gioco non vale la candela, ma se la posta fosse più alta, basterebbe sostituire il colpitore con un robot, utilizzare un computer per calcolare forza e direzione. E far funzionare il sistema. Non si commetterebbero più errori...
Ecco oggi i processi di cambiamento vengono gestiti in questo modo: con una progettazione il più scientifica possibile che indica esattamente la nuova organizzazione che permetterebbe di superare senza sbagliare ogni porta. E poi ci si affida alla comunicazione, alla motivazione, alla negoziazione se necessario, per convincere le persone ad attuare quella nuova organizzazione che regalerà a tutti sorti magnifiche e progressive.

Ma ora arriviamo ad Alice. Le parti di una organizzazione non sono inerti ed inermi. Allora dobbiamo immaginare una partita di Croquet dove anche le mazze e le palle non lo siano: la mazza è un fenicottero e la palla un porcospino.

Il fenicottero (la mazza) brandito per le zampe in modo da colpire con la testa il porcospino.
Il fenicottero non è disposto ad accettare questo ruolo e destino e continua a muovere la testa per evitare di colpire (per evidenti motivi) il porcospino. A sua volta il porcospino si guarda bene dall'accettare il ruolo di palla e, per evitare di essere colpito dalla testa beccuta di quell'uccellaccio dalle lunghe gambe, semplicemente se ne va. Oppure, se costretto a rimanere, si rinchiude a palla aumentando la determinazione del fenicottero a evitare di colpirlo.
Ora Bateson, seguendo evidentemente L. Carroll, ammette almeno che il campo ci sia e le porte non si spostino.
Ma immaginiamo che Alice sia così povera da non potersi permettere di frequentare un campo da croquet.
Dovrebbe ridursi ad andare in un parco pubblico con fenicottero e porcospino e, invece delle porte, utilizzare... delle persone a passeggio. Si, quando camminano (le persone) , per un momento hanno

le gambe larghe: somigliano a porte! Ma poi non stanno ferme con le gambe larghe, concludono il passo e vanno in una direzione della quale la povera Alice non sa nulla.
Sarebbe un giocare a croquet drammatico! Per provare a colpire il porcospino con il fenicottero sperando che questo rotoli tra le gambe di qualcuno che passa per caso dovrebbe usare non certo programmazione, ma invenzione, improvvisazione, fortuna. La conclusione che ci sembra si possa trarre è che una organizzazione è oggi certamente un insieme di risorse che occorre utilizzare in modo finalizzato ad un obiettivo, ma somiglia moltissimo non ad un gioco del croquet ordinato, ma ad una versione surreale e poveraccia dello stesso croquet dove le risorse sono fenicotteri porcospini e persone che vanno per i fatti loro.

Di fronte a questo disordinato e apparentemente inevitabile disinteresse cosa si può fare? La ricetta classica, come abbiamo detto, gira intorno a parole come: leadership, motivazione, comunicazione negoziazione. Ma è una ricetta che , come abbiamo anticipato, non funziona! Immaginate Alice che chiede alle persone di fermarsi e prestarsi a fare le porte. Verrebbe sberleffata e la gente continuerebbe ad andarsene per i fatti suoi. Forse all'interno di una organizzazione le persone non sberleffano esplicitamente chi cerca di realizzare cambiamenti. Ma lo fa in privato e sembra fare di tutto per continuare ad andare per i fatti propri. Le famose resistenze al cambiamento. Per trovare una nuova modalità di gestione del cambiamento dobbiamo cercare in profondità. Il secolo scorso ha visto svilupparsi quella che si può definire la metafora della complessità. Essa è lo strumento che ci permette di comprendere che le resistenze al cambiamento non sono la naturale risposta di un sistema complesso ad uno stimolo di cambiamento. Ma, invece, sono generate dal modo in cui si cerca di attivare il cambiamento.

Infatti, gli attori interni all'organizzazione sono sempre meno strumenti e sempre di più protagonisti. Sono attori sempre meno passivi e che "pretendono" non solo di eseguire, ma di partecipare a definire il loro futuro. Laddove un'impresa considera definiti i suoi confini, cioè considera concluso il suo processo di sviluppo strategico, il protagonismo delle persone finisce per riversarsi al suo interno e per trasformarsi in uno sforzo continuo a strutturare/ridefinire costantemente l'organizzazione. Ma in questo modo l'organizzazione che si ottiene è il risultato del confrontarsi dei diversi desideri di autorealizzazione, invece di essere finalizzata alla realizzazione dell'impresa nel suo ambiente.
I processi di cambiamento organizzativo non realizzano il cambiamento progettato, ma un cambiamento molto diverso. Quel cambiamento che viene generato dal rimescolamento di carte attivato dal cambiamento progettato. Il quale funge davvero solo da stimolo di un cammino che porterà certamente verso lidi molto diversi da quelli attesi.
La metafora della complessità permette anche di costruire metodologie per attivare processi di cambiamento che, invece di costringere le risorse dell'organizzazione alla "resistenza passiva", le indirizzeranno a progettare un cambiamento che sarà interpretato da tutti come occasione di autorealizzazione.