

LA *BUSINESS FABLE* COME STRUMENTO FORMATIVO AZIENDALE: *WHO MOVED MY CHEESE?* DI SPENCER JOHNSON E IL TEMA DEL CAMBIAMENTO

FRANCESCO PIERINI
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Abstract – This paper is about a business fable that was issued in 1998 by Spencer Johnson and has never stopped being a publishing success: *Who Moved My Cheese: An Amazing Way to Deal With Change in Your Work and in your Life* is a simple story, a fable, or as the genre is now called a business fable. In particular we would like to see what the book shares with fables and how it conveys to the reader the core theme, that is change. The analysis focuses on the (business) fable as a type of simple literature which is able to persuade the reader to change a “wrong” attitude and to adopt new points of view regarding change. My interest was mainly based on the language style and the type of words used by the author in order to reach his target as well as on the readability assessment of the text. This was possible thanks to the use of Textalyser, a simple tool of automated text analysis available on the Internet, very effective and useful to trace some linguistic and extra-linguistic observations of the content.

Keywords: cheese, business fable, change, text analysis, word frequency.

1. Favole e fiabe

La parola favola deriva dal latino *fabula*, a sua volta proveniente dal verbo *fari*, ‘dire’, ‘raccontare’. I latini usavano il termine *fabula* per riferirsi a una storia basata su eventi immaginari, molto simile alla parola ‘fiaba’, che è la sua forma sincopata. Pur avendo caratteristiche comuni, favola e fiaba sono generi narrativi diversi. Ad esempio, i personaggi e gli ambienti descritti nelle favole sono realistici, mentre nelle fiabe essi sono spesso il prodotto della fantasia.

Inoltre, la favola presenta un messaggio morale o un insegnamento espressi apertamente nella storia, a volte, anche in forma di proverbio. Al contrario, le fiabe non hanno una morale specifica e comunque, essa non è centrale alla narrazione. Ciò è evidenziato da Gagliardi, il quale sostiene che la favola “[...] formula sempre in esplicito una verità morale; non c’è nessun significato nascosto e nulla è lasciato alla nostra immaginazione” (Gagliardi, 2011: 38). Al contrario, la fiaba «mette in moto delle dinamiche inconse e permette al bambino di trarre liberamente delle proprie conclusioni» (*Ibid.*: 39). Tuttavia Ruozi, pur riconoscendo che le due tipologie testuali hanno caratteristiche strutturali, contenuto e finalità diverse, precisa che “queste distinzioni sono nette agli estremi e incerte nelle zone di confine, per cui non è sempre facile distinguere con chiarezza la favola dalla fiaba” (Ruozi, 2007: 1482).

Esopo può essere considerato l’inventore della favola come genere letterario. Le sue storie, o quelle a lui attribuite, sono giunte a noi attraverso fonti diverse e ancora oggi sono ampiamente reinterprete sia a livello artistico sia popolare.

Come tutte le favole, anche quelle di Esopo sono tradizionalmente di tipo istruttivo e pedagogico. In esse si assiste a situazioni orientate a un insegnamento concreto e semplice calato nella vita reale. La favola, inoltre, si caratterizza come una varietà di scrittura breve, i cui protagonisti sono spesso animali, ma anche piante ed oggetti inanimati, alla cui base vi è un intento morale.

Nel nostro caso di studio, l'interesse si basa su un particolare tipo di storia, la *business fable*, che negli ultimi due decenni ha conosciuto un grande sviluppo nel mondo della formazione aziendale e della crescita personale e il cui traduttore italiano non è ben preciso; infatti, pur trovando l'espressione "favola manageriale" (vedi Bottallo & Maraschi, 2012), incontriamo più facilmente prestiti dall'inglese per definire tale tipo di racconti.

Le *business fables* nascono negli Stati Uniti come genere a sé nell'ambito della produzione letteraria manageriale alla fine del secolo scorso, quando con *Who moved my cheese?* (1998) di Spencer Johnson,¹ il *business book* aprì le porte alla favola come genere nuovo e indipendente che da allora non ha smesso di fare scuola e di suscitare entusiasmo e critiche. Il libro, di sole 94 pagine, ha tutti gli stilemi tipici della favola – brevità del testo, semplicità del contenuto, personaggi e ambientazione realistici, messaggio esplicito – ed è stato un *best-seller* che ha venduto fino ad oggi 26.000.000 di copie in tutto il mondo.²

2. La storia di *Who moved my cheese?*

Who Moved my Cheese è una storia, i cui protagonisti sono due topini e due gnomi che si muovono all'interno di un labirinto in cerca di formaggio. Come ogni favola, il testo presenta vari elementi simbolici, a partire dai personaggi, che incarnano quattro diversi atteggiamenti rispetto al cambiamento, tema centrale della storia. Anche i loro nomi hanno una valenza simbolica, giacché riconducono ai loro atteggiamenti nei confronti della vita e del cambiamento: Sniff 'fiutare', 'annusare', si accorge del cambiamento velocemente; Scurry 'muoversi di fretta', 'precipitarsi', agisce con rapidità; Haw 'esitare parlando', impara ad adattarsi quando vede che esiste qualcosa di meglio. Hem 'tentennare con la voce', rifiuta e resiste al cambiamento per paura. Il formaggio rappresenta ciò che più vogliamo ed inseguiamo nella nostra vita; il labirinto simboleggia lo spazio e il tempo in cui la nostra ricerca ha luogo (il posto di lavoro, la famiglia, ecc.). La storia si costruisce attorno ad uno dei due gnomi, Haw, il quale raggiunge l'obiettivo espresso dalla metafora del libro. "Egli affronta il mutamento con successo e scrive sui muri del labirinto che cosa ha imparato dalla sua esperienza" (Greco, 2007: 82).

Come ho accennato, il libro rientra nella categoria della *business fable* e più in generale nel filone conosciuto come *management fiction*. Questo genere di scrittura si riferisce a fiabe, parabole o anche a romanzi, le cui lezioni morali sono solitamente rivolte a chi lavora nel mondo degli affari e forniscono un forte messaggio ai lettori, generalmente identificabili tra direttori di azienda, responsabili finanziari, capireparto, funzionari di vendita e ad altre figure che costituiscono il mondo dell'impresa. Il genere si differenzia dai classici manuali *How to*.³ Infatti la *business fable* racconta solitamente di come le aziende possano

¹ Johnson, S. (1998), *Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your work and in your life*, New York: G.P. Putnam's Sons.

² Dato ricavato dal sito <http://www.whomovedmycheese.com/SpencerJohnson.html>, ultima consultazione 21 Gennaio 2014

³ Tipico termine con cui gli americani definiscono i manuali mirati all'apprendimento di una tecnica, o di una competenza e caratterizzati da un forte pragmatismo evidente nella ricerca pratica del raggiungimento del

agire per sottrarsi al disastro finanziario o gestionale. L'eroe è spesso un brillante consulente, così come, la maggior parte delle volte lo è anche l'autore (Roha, 1997: 110).

Who moved my cheese? si divide in tre parti:

1. *A gathering in Chicago*
2. *The story*
3. *A discussion later that same day*

La prima parte del libro esiste come cornice al racconto vero e proprio e si apre durante una riunione di ex studenti in un ristorante di Chicago. In questo, la struttura della storia ricorda il *Decamerone* di Boccaccio, in cui alcuni giovani fiorentini si ritirano nella campagna presso Firenze, perché lì imperversa la peste, e trascorrono insieme il tempo a raccontare novelle. Qui, la storia raccontata sarà una sola, ma sarà la storia della vita, di quelle che cambiano per sempre chi la ascolta, che è alle prese con il bilancio della propria esistenza. Mi piace trovare in ciò un altro riferimento letterario, la ballata di Coleridge, *Rime of the Ancient Mariner*, in cui l'invitato alla festa nuziale viene fermato dal marinaio e affascinato dal suo racconto. Il giovane, dapprima insofferente, viene poi conquistato dallo sguardo del marinaio vecchio e saggio.

In questa parte, la prima a parlare è Angela, che ai tempi della scuola era molto amata; la donna esordisce con un'affermazione che darà l'inizio alla storia: "*Life sure turned out differently than I thought it would when we were in school. A lot has changed*". Sicuramente le sue parole possono semplicemente essere il frutto della constatazione di ciò che in tanti anni è cambiato.

Ma è Nathan che introduce davvero il tema della riluttanza al cambiamento. Egli, che aveva raggiunto i suoi genitori nell'azienda di famiglia e apparentemente sembrava senza problemi, domanda in maniera retorica: "*But, have you noticed how we don't want to change when things change?*" Da lì a poco la conversazione si concentra totalmente sul cambiamento e sulla paura che esso genera, tanto che perfino Carlos, l'ex capitano della squadra di *football* esordisce così: "*I guess we resist changing because we're afraid of change.*"

In pochi istanti il gruppo si rende conto che, pur avendo ognuno intrapreso strade diverse, è accomunato da un sentimento collettivo che è il risultato di un destino comune: il sentimento della paura causato dal cambiamento che in modi e tempi inaspettati ha "bussato alla porta" di ognuno di loro.

È Michael ora che gestisce la situazione e conduce il gruppo verso la storia che cambierà le loro prospettive future. Egli, uomo d'affari, racconta che un giorno gli fu narrata una parabola e che la sua vita cambiò in meglio perché gli insegnò a considerare il cambiamento da un nuovo punto di vista. Così, incoraggiato dagli amici a cominciare la storia, Michael annuncia il titolo e comincia a raccontare *Who moved my cheese?*

La storia vera e propria si svolge in un labirinto dove quattro personaggi sono alla ricerca di formaggio. Si tratta di due topi e due gnomi, che viaggiano rispettivamente in due gruppi lungo i corridoi del labirinto. Un giorno, entrambi i gruppi trovano un corridoio pieno di formaggio chiamato *Cheese Station C*. Gli gnomi stabiliscono da subito le loro abitudini alimentari e abituandosi al benessere, lentamente diventano arroganti. Un giorno i topi non trovano più formaggio al solito posto, ma non sorpresi dalla scoperta iniziano la loro ricerca di nuovo cibo attraverso il labirinto. Più tardi lo stesso giorno, i due "uomini" scoprono la stessa cosa. Irritato e infastidito, uno dei due domanda: "*Who moved my cheese?*". Entrambi

risultato. Essendo mirate al conseguimento di obiettivi, sono spesso molto schematiche nella struttura e caratterizzate da un pragmatismo talvolta esasperato, concepite con un intento di puro profitto

delusi e incapaci di reagire vanno a casa affamati. Il giorno successivo si recano nuovamente a *Cheese Station C* e trovano la stessa situazione. Uno di loro, Haw, considera l'ipotesi di andare alla ricerca di nuovo formaggio, ma Hem respinge la proposta. Egli è rassicurato dalla sua vecchia routine e ha una grande paura dell'ignoto.

Intanto, Scurry e Sniff, i topi, hanno trovato un altro luogo, chiamato *Cheese Station N*, pieno di formaggio. Un giorno, Haw si rende conto che non può rassegnarsi a morire di fame e deve semplicemente andare avanti, quindi incide su una parete il motto "*If you do not change you can become extinct*" ed entra nel labirinto. Dopo qualche tempo trova alcuni pezzetti di formaggio e pertanto è motivato a proseguire. Poco per volta l'avventura inizia a piacergli, e anzi si rallegra perché si rende conto che "*When you move beyond your fear, you feel free*".

Un giorno s'imbatte finalmente in *Cheese Station N* e si rende conto che ha raggiunto il suo scopo. Dopo aver mangiato, egli medita di tornare a vedere che fine ha fatto il suo amico, ma poi decide di fargli trovare da solo la sua strada e sul grande muro scrive ancora qualche massima. Un giorno, udendo un movimento sospetto nel labirinto, Haw si rende conto che qualcuno si sta avvicinando al deposito e spera che sia il suo amico Hem che ha finalmente trovato il coraggio di cambiare e cercare il formaggio. Forse ha finalmente trovato la strada giusta, ma al lettore non è dato saperlo con certezza perché qui si chiude la storia.

La terza parte del libro ha il fine di lasciar commentare a tutti i partecipanti alla riunione il significato della storia raccontata da Michael. Essi cercano il personaggio della favola in cui identificarsi, a cui potersi paragonare per gli atteggiamenti adottati personalmente nel corso della loro vita e in generale molti di loro ammettono che la storia li ha cambiati. L'entusiasmo permea l'ambiente e Michael si dichiara contento dell'effetto ottenuto che la storia ha sortito sul gruppo e augurandosi che ognuno di loro abbia l'opportunità di trasmetterla ad altri, l'assemblea si scioglie e la favola giunge alla fine.

3. La favola come strumento per la formazione manageriale e delle risorse umane

Per meglio comprendere il successo della favola in ambito manageriale – sia essa un racconto, una novella o una parabola – occorre brevemente delineare le caratteristiche peculiari della formazione in tale settore, così come è intesa oggi soprattutto a fini di crescita e cambiamento nell'ambiente di lavoro. Bramley definisce la formazione come un processo di apprendimento programmato non occasionale o fortuito, attraverso cui le persone possono diventare più efficaci nel loro lavoro. Infatti "training involves learning but it is rather more than that. Training implies learning to do something and, when it is successful, it results in things being done differently" (Bramley, 2003: 3). Da un concetto inizialmente legato al puro apprendimento di un mestiere – formazione tecnica – esso si è ampliato verso un'accezione che include la trasformazione di atteggiamenti, comportamenti e mentalità che risiedono nell'individuo, sia a livello di singolo sia di gruppo e che permette di estirpare o modificare tali modi di essere e di agire, diventando parte integrante della vita aziendale e del rapporto tra azienda e risorse umane. La formazione aziendale "si lega alla necessità per molti ruoli aziendali di adattarsi, reagire o anche anticipare i cambiamenti [dovuti alla] incertezza e instabilità in ogni settore economico" (Gambirasio, 2010: 37).

Nell'ambito della formazione manageriale e delle risorse umane, il formatore/conducente utilizza vari strumenti per arrivare agli obiettivi che emergono dall'analisi dei fabbisogni. Egli è "il mediatore del cambiamento" (Grigis, 2009: 38). Ecco perché, nelle sessioni di formazione all'interno delle organizzazioni, *Who moved my cheese?* ha trovato un'accoglienza così favorevole; attraverso una storia breve il testo mette in moto

delle dinamiche che favoriscono il cambiamento desiderato, o comunque stabilito dal formatore come mediatore di tale difficile passaggio.

Durante una sessione formativa, il racconto – e i generi narrativi ad esso vicini (favola, fiaba, aneddoto) – possono essere narrati per offrire un aiuto ma anche per trasmettere un messaggio (Parkin, 2010) e questo è il motivo per cui essi rappresentano uno strumento così importante nella dinamica formativa. Parkin aggiunge quasi paradossalmente che gli odierni narratori di favole si possono facilmente trovare in contesti aziendali, tanto che talvolta essi possono essere “leaders, managers, directors, trainers, supervisors, consultants, coaches, mentors” (*Ibid.*: 11).

L’uso del racconto – inteso in senso ampio dalla favola alla novella, dalla parabola all’allegoria – si fece strada all’interno delle organizzazioni a partire dalla fine degli anni Ottanta del ‘900, diventando un mezzo credibile e perfino alla moda come supporto alle attività di formazione e sviluppo, nonché di facilitazione al cambiamento (*Ibid.*: 1). In effetti, la favola è un gioco metaforico e

la metafora consente di osservare uno stesso fenomeno da diversi punti di vista, e quindi di intravedere nuove soluzioni. Il conduttore utilizzando metafore appropriate può creare le condizioni affinché avvenga un cambiamento epistemologico [...] a partire dalle novità cognitive ed emozionali intraviste. (Casula, 1997: 76).

Attraverso la definizione di metafora fornita dall’OED comprendiamo che tale figura retorica funziona in maniera molto semplice perché “a name or descriptive word or phrase is transferred to an object or action different from, but analogous to, that to which it is literally applicable”. La ragione per cui la metafora è fortemente presente nella comunicazione, per dirla con Beard, è che essa “is deeply embedded in the way we construct the world around us and the way that world is constructed for us by others” (2000: 21).

Pertanto, come *business fable*, ma prima ancora semplicemente come *fable*, il testo preso in esame è una grande metafora del cambiamento nella vita umana e a tal fine è stato ampiamente utilizzato in moltissimi eventi formativi ma anche come lettura individuale, per comprendere cosa è il cambiamento, perché ci fa paura, e come si può affrontare efficacemente.

4. Il *change management*: dalla teoria alla pratica

Col termine *change management* si descrive un criterio connesso al cambiamento che coinvolge vari attori, i quali possono essere persone, gruppi, organizzazioni e società. A livello pratico esso tende a favorire il passaggio da una situazione ad un’altra, nuova e spesso percepita negativamente, dunque serve a gestire il delicato momento di transizione nella vita di un’impresa. Però, ‘cambiamento’ è un *umbrella term*⁴ che include le condizioni caratterizzanti i protagonisti del processo di mutamento, individui, organizzazioni e società. Tali condizioni sono le dinamiche, la turbolenza, le trasformazioni o la discontinuità (Reiss, 2012: 1). Il *change management* si presenta come un’attività manageriale tra le tante che

whenever something new is introduced – like new software releases, businesses, business models, products, processes, business relationships and other “concepts”, [...] must support this implementation process. (Ibid.: 5).

⁴ L’espressione *umbrella term* è usata per racchiudere un’ampia categoria di funzioni piuttosto che un singolo elemento specifico.

Dal punto di vista dell'individuo, il *change management* studia come il cambiamento agisca sul singolo. In tale ottica, il modello proposto da Lewin (1951) ci racconta la percezione del cambiamento in base a tre stadi. La prima fase, chiamata *unfreezing* 'scongelo', implica lo scavalco dell'inerzia e l'abbattimento del modo di pensare tradizionale e delle consuetudini esistenti; qui, la naturale resistenza attivata dai meccanismi di difesa va oltrepassata.

Il secondo stadio, denominato *changing*, è quello in cui si attua o manifesta il cambiamento ed è caratterizzato da una situazione di caos e di precarietà connessa alla transizione. Si è coscienti che il contesto antecedente è stato messo in discussione ma non si ha ancora un chiaro intendimento di come rimpiazzarlo. Nel terzo stadio, mediante il *refreezing* 'ricongelamento', si provoca il rafforzamento del nuovo contesto e delle nuove abitudini e la loro cristallizzazione, riconducendo i soggetti a un livello di familiarità con i processi, simile a quello che precede il cambiamento.

Per chiarire le dinamiche di funzionamento del cambiamento, alcune teorie si sono basate sugli approcci derivanti dal modello di Kübler Ross (1969).⁵ Qui, le fasi proposte non si presentano necessariamente in successione temporale rispetto al modo in cui reagisce il soggetto che subisce un lutto o a cui viene riconosciuta una patologia grave e sono tipicamente caratterizzate da cinque momenti: *denial* 'negazione/rifiuto', *anger* 'rabbia', *bargaining* 'patteggiamento', *depression* 'depressione', e *acceptance* 'accettazione'. Da quello di Kübler Ross sono derivati altri modelli che generalizzano e trasportano queste fasi reattive in ambiti diversi da quello per cui il modello originale era stato pensato (applicandolo per esempio all'ambito lavorativo). Questi evidenziano una forte analogia con i vari contesti nei quali l'individuo si trova di fronte a cambiamenti di cui non comprende il senso e per cui si ritrova a essere un soggetto passivo. In *Who moved my cheese?* è abbastanza evidente come alcuni personaggi riflettano questo approccio al cambiamento imposto. Secondo Jacobs invece, i personaggi del "nostro" libro riflettono maggiormente la teoria di Rogers⁶ sulla diffusione dell'innovazione. Egli individua degli *ideal types* che sono il risultato delle sue ricerche empiriche. I tipi emersi dall'indagine includono gli *innovators* (i primi ad adottare un'innovazione), gli *early adopters*, più discreti nelle scelte rispetto ai primi, la *early majority* (adotta l'innovazione dopo tempi più lunghi), la *late majority* (scettica e che pertanto adotta l'innovazione dopo che la maggioranza lo ha già fatto) e i *laggards* (ritardatari ed ultimi ad accettare l'innovazione). Dunque Jacobs afferma che "Scurry would be the innovator, Sniff would be the early adopter, Haw the early to late majority, and Hem the laggard" (2005: 245).

Se per alcuni è possibile riconoscere il processo di cambiamento attuato da Haw accostandolo a modelli noti, per altri studiosi e commentatori ciò non sembra possibile. Secondo Swanson & Chermack non esiste nessuna teoria del cambiamento in *Who moved my cheese?* perché come nella maggior parte di libri manageriali, di affari e altre discipline simili non si arriva a costruire una teoria. Gli autori di tale letteratura "do not make measurable, useful, or applicable theory contributions" (2013: 52). Al contrario, i detrattori sostengono che "the book in no way is grounded in sound change theory, nor does it advance the theory of change" (*Ibid.* : 53).

⁵ Kübler-Ross E. (1969), *On death and dying*, Macmillan, New York.

⁶ Rogers E. (1962), *Diffusion of Innovations*, Glencoe: Free Press.

5. Analisi testuale di *Who moved my cheese?*

L'analisi effettuata con Textalyser⁷ su *Who moved my cheese?* ci ha permesso di effettuare una serie di osservazioni di tipo testuale e lessicale. Pur nella sua semplicità, Textalyser può essere considerato un “buon esempio di come si possa realizzare un programma di base per l'analisi automatica del testo con semplicità ma anche con rigore” (Giuliano, 2013: 16).

Il testo è stato analizzato sia attraverso le opzioni di *default* fornite dallo strumento (parole con un minimo di tre lettere; lista delle dieci parole più frequenti; *stoplist*⁸ attivata per la lingua inglese), ma anche sfruttando le possibilità di scelta offerte dal sistema, intervenendo su alcune voci come l'inclusione di parole di una lettera, e l'annullamento della *stoplist*.

Risultati di Textalyser	1 character words No stoplist	3 character words Yes stoplist
Total word count :	11209	5972
Number of different words :	1433	1349
Complexity factor (Lexical Density) :	12.8%	22.6%
Readability (Gunning-Fog Index) : (6-easy 20-hard)	6.3	6.3
Total number of characters :	62239	62237
Number of characters without spaces :	47774	34324
Average Syllables per Word :	1.47	1.47
Sentence count :	820	820

Tab. 1
Analisi lessicometrica del testo

Dalla tabella 1, in particolare, emergono una serie di indicatori di accessibilità del testo, tra cui il *Complexity factor* o *lexical density*,⁹ che ammonta rispettivamente a 12,8% e 22,6%, sulla base dell'opzione di ricerca libera nel primo caso (includere parole di una lettera e annullamento della *stoplist*) e di ricerca personalizzata nel secondo (solo parole di almeno tre lettere e *stoplist* attivata).¹⁰ Il basso valore della densità lessicale in entrambi i casi, significa che il testo tende a essere più semplice, non accademico, più vicino alle forme della lingua parlata. Nei testi scritti, infatti, tale valore si attesta al di sopra del 40%, mentre in quelli orali è più basso (Ure, 1971; Stubbs, 1996). Per quanto riguarda la *Readability*, indicatore di leggibilità, esso è strettamente collegato al dato precedente e misura 6,3% in entrambe le modalità di analisi. Se consideriamo che tale scala di leggibilità proposta da Gunning attribuisce valori da 6 (semplice) a 20 (difficile), potremo notare che il testo è davvero di facile lettura. Ciò è anche suffragato dalla *average sentence length* (lunghezza media della

⁷ Strumento di analisi testuale disponibile in rete, che permette di ottenere molti dati statistici interessanti relativamente al testo che si desidera analizzare. Tra questi vi sono il conteggio delle occorrenze di una parola, delle proposizioni, delle sillabe, dei segmenti ripetuti, degli indici di leggibilità in un determinato testo. È disponibile al sito <http://textalyser.net/>.

⁸ Una *stoplist* accorpa una serie di parole ritenute non interessanti ai fini dell'analisi del testo e le esclude dal conteggio. Le parole che Textalyser.net non prende in considerazione attivando la *stoplist* sono: *a be had it only she was about because has its of some we after been have last on such were all but he more one than when also by her most or that which an can his mr other the who any co if mrs out their will and corp. in ms over there with are could inc mz s they would as for into no so this up at from is not says to*

⁹ La densità lessicale si basa sul rapporto tra parole piene e parole vuote all'interno di un testo. Le prime sono parole che veicolano un significato e si oppongono alle seconde che hanno un fine puramente grammaticale.

¹⁰ Le parole inserite nella *stoplist* sono quelle elencate in nota 8.

frase) che per il nostro testo è di 13,55 parole. Secondo quanto riporta Macyntire, sulla base di studi americani in materia, la soglia delle 17 parole è fissata come standard di comprensione, pertanto la percentuale relativa a *Who moved my cheese?* si colloca nella fascia definita come “fairly easy to read” (1996: 19). Sempre Macyntire sostiene che dall’Età Elisabettiana ad oggi la media di parole nei testi scritti si è drasticamente ridotta da 45 a 20 (*Ibid.*). Possiamo sicuramente affermare che dal punto di vista testuale *Who moved my cheese?* presenta le caratteristiche necessarie ad essere considerato un testo per tutti, una favola.

6. Il tema del cambiamento in *Who moved my cheese?*

L’autore affronta sicuramente con grande semplicità il tema del cambiamento, che è stato ampiamente trattato in psicologia, sociologia e scienza dell’organizzazione e per fare ciò ricorre a vari strumenti di persuasione linguistici ed extralinguistici. Per ottenere il fine preposto – innescare il cambiamento – egli esercita la persuasione e incoraggia la motivazione, mediante la basilare regola economica dell’analisi di costi e benefici. Attraverso il percorso effettuato da Haw all’interno del labirinto, egli riesce a proporre questa opzione. Haw incide sui muri del dedalo di corridoi i principi che raccontano il suo passaggio dalla situazione felice iniziale (pre-cambiamento) fino alla maturazione completa (godimento del cambiamento) per condensare le tappe – e la fatica – che tale processo comporta. Dalla situazione ottimale di partenza (*Having cheese makes you happy*), fino alla condizione che descrive il cambiamento ultimato (*Move with the cheese and enjoy it*). Nel labirinto si susseguono quattordici didascalie che Haw lascia al lettore. Le frasi, scritte in caratteri più grandi, centrate e inserite in immagini che ritraggono il formaggio, diventano fonte di riflessione e stimolo per il lettore:

Having cheese makes you happy
The more important is cheese to you the more you want to hold on it
If you do not change you can become extinct
What would you do if you weren't afraid?
Smell the cheese often so that you know when it is getting old
Movement in a new direction helps you find new cheese
When you move beyond your fear, you feel free
Imagining myself enjoying new cheese even before I find it, leads me to it
The quicker you let go of old cheese, the sooner you find new cheese
It is safer to search in the maze than remain in a cheeseless situation
Old beliefs do not lead you to new cheese
When you see that you can find and enjoy new cheese, you change course
Noticing small changes early helps you adapt to the bigger changes that are to come
Move with the cheese and enjoy it

Un altro elemento, ancora più importante è costituito dallo *Handwriting on the wall*, lasciato da Haw una volta arrivato a Cheese Station N, che scrive una sorta di decalogo (sono sette regole in effetti) per riassumere ciò che ha imparato, e ciò che il lettore dovrebbe a sua volta assimilare:

Change Happens
They Keep Moving The Cheese
Anticipate Change
Get Ready For The Cheese To Move
Monitor Change

Smell The Cheese Often So You Know When It Is Getting Old
Adapt To Change Quickly
The Quicker You Let Go Of Old Cheese, The Sooner You Can Enjoy New Cheese
Change
Move With The Cheese
Enjoy Change!
Savour The Adventure And Enjoy The Taste Of New Cheese!
Be Ready To Change Quickly And Enjoy It Again
They Keep Moving The Cheese.

La persuasione avviene attraverso le forme linguistiche di tale documento. Il messaggio è efficace perché semplice e pertanto trasmesso mediante brevi frasi che funzionano da slogan. La vicinanza al mondo della pubblicità è notevole e le parole utilizzate suscitano stimoli razionali, emozionali e sensoriali. Ogni frase contiene la parola *change* e 6 su 7 comprendono un imperativo (esortativo). La frase principale è seguita da un'altra frase a scopo esplicativo o in cui si forniscono brevi dettagli per esortare all'azione.

Il termine *cheese* appare 8 volte, mentre *move/moving* ricorre 4 volte. Ricordiamo che il 'formaggio' rappresenta ciò che l'uomo cerca nella vita, il suo obiettivo principale, mentre lo 'spostamento' è il cambiamento inevitabile che si frappone fra la ricerca/raggiungimento dell'obiettivo e l'appagamento che da esso si trae. L'uso della ripetizione è uno strumento tipico dei linguaggi pubblicitario e politico per fissare il messaggio, ma è una modalità altrettanto comune anche nel linguaggio motivazionale e dunque in una storia destinata a trasmettere stimoli al cambiamento alle risorse umane di un'azienda. Le norme diffondono un senso di rapidità e dinamismo all'azione, sia nell'affermare la velocità del cambiamento sia nella reazione del destinatario nei confronti del cambiamento stesso. Infatti gli imperativi usati sono *anticipate, get ready, monitor, adapt (quickly), change, move, be ready (to change quickly)*. La sfida al mutamento richiesto da un mondo che evolve velocemente è rappresentata dall'incitamento a trarre il massimo beneficio dal cambiamento: *enjoy* si ripete 3 volte ed è accompagnato da termini di percezione sensoriale come *smell, savour e taste*.

In senso più ampio, ricorriamo nuovamente a Textalyser per altre brevi considerazioni sulla frequenza lessicale nel testo.

Top 10 occurrences 1 character words –stolist disabled				Top 10 occurrences 3 character words –stolist enabled			
Word	Occurrences	Frequency	Rank	Word	Occurrences	Frequency	Rank
the	413	3.7%	1	cheese	226	3.8%	1
to	363	3.2%	2	haw	120	2%	2
he	359	3.2%	2	what	114	1.9%	3
and	333	3%	3	change	103	1.7%	4
cheese	226	2%	4	you	99	1.7%	4
it	203	1.8%	5	hem	86	1.4%	5
they	185	1.7%	6	new	73	1.2%	6
of	179	1.6%	7	said	70	1.2%	6
was	156	1.4%	8	our	50	0.8%	7
a	156	1.4%	8	didn	49	0.8%	7

Tab. 2
 Lista delle occorrenze basata su Textalyser

La tabella 2 ci permette di comprendere dati lessicali utili alla comprensione del tema in questione. Pur riportando solo le prime dieci occorrenze per questioni di spazio, basti pensare che la parola *change* ricorre per ben 103 volte, ma se prendiamo in considerazione la radice

chang- abbiamo *changes* (13), *changed* (20) e *changing* (11), per un valore complessivo di 147 occorrenze. Spesso il confronto tra le occorrenze di parole con valenza positiva rispetto ai loro contrari prevale, a dimostrazione di una visione ottimistica del cambiamento secondo l'autore. Ad esempio *new* appare 73 volte, mentre *old* soltanto 19; *good* (27) contro *bad* (8); *better* (33) rispetto a *worse* (6). Certamente si evidenzia anche la resistenza al cambiamento nel senso di paura che esso può generare: la parola *fear* e i suoi derivati *fears/fearful/feared* contano complessivamente 31 occorrenze. Tuttavia, una delle parole che più mi sembra interessante è la forma verbale *realize* che si ripete 32 volte. Essa è presente soprattutto al passato e testimonia la consapevolezza della necessità del cambiamento, la presa d'atto del mutamento come processo ineludibile e la conseguente esigenza/opportunità di doverlo attuare.

Riferimenti bibliografici

- Beard A. 2000, *The Language of Politics*, Routledge, London.
- Bramley P. 2003, *Evaluating training*, CIPD, London.
- Casula C. 1997, *I porcospini di Schopenhauer: Come progettare e condurre un gruppo di formazione di adulti*, Franco Angeli, Milano.
- Gagliardi G. 2011, *Il gatto con gli stivali. Un eroe borghese che piace ai bambini. Ricerca su fiaba e inconscio*, Armando editore, Roma.
- Gambirasio G. 2010, *Formazione formatori. Emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Giuliano L. 2013, *Il valore delle parole. L'analisi automatica dei testi in Web 2.0*, Data Science Series n.1, Dipartimento di Scienze Statistiche, Roma.
- Greco S. 2007, *La psicologia del cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Grigis S. 2009, *Essere un formatore efficace: tecniche e best practices per favorire il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Jacobs D. 2005, *Accelerating process improvement using agile techniques*, Auerbach Publications, New York.
- Kübler-Ross E. 1969, *On death and dying*, Macmillan, New York.
- Lewin K. 1951, *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.
- McIntyre B. T. 1996. *English news writing: a guide for journalists who use english as a second language*, Chinese University Press, Hong Kong.
- Parkin M. 2010, *Tales for trainers: Using stories and metaphors to facilitate learning*, Kogan Page, London.
- Reiss M. 2012, *Change management*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
- Roha R. R. 1997, "Business fiction: A spoonful of sugar" in *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, 51 [2].
- Rogers E. 1962, *Diffusion of Innovations*, Free Press, Glencoe.
- Ruozzi G. 2007, *Bestie, cose, persone: storie e figure di intrattenimento morale*, in G. Ruozzi (ed.), *Favole, apologhi e bestiari. Moralità, poetiche e narrative nella letteratura italiana*, BUR, Milano.
- Stubbs M. 1996, *Text and Corpus Analysis: Computer-assisted Studies of Language and Culture*, Blackwell, Oxford.
- Swanson R.A. & Chermack T.J. 2013, *Theory building in applied disciplines*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Ure J. 1971, *Lexical density and register differentiation*, in G. Perren and J.L.M. Trim (eds), *Applications of Linguistics*, Cambridge University Press, London, pp. 443-452.