

Dall'autore di  
*Il nostro iceberg si sta sciogliendo*

**JOHN P. KOTTER**

**VANESSA AKHTAR**

**GAURAV GUPTA**

# CHANGE CHANGE

**COME TRASFORMARE IMPRESE  
E ORGANIZZAZIONI IN TEMPI INSTABILI**

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative  
in tutte le aree della consulenza manageriale,  
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,  
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**JOHN P. KOTTER**

**VANESSA AKHTAR**

**GAURAV GUPTA**

# **CHANGE CHANGE**

**COME TRASFORMARE IMPRESE  
E ORGANIZZAZIONI IN TEMPI INSTABILI**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Change*  
*How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results*  
John Wiley & Sons, Inc.  
Hoboken, New Jersey, 2021

Copyright © 2021 by Kotter International, Inc. All rights reserved  
This translation published under license with the original publisher  
John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Alberta Martino

1ª edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

“Il nuovo libro di Kotter, *Change*, rappresenta un punto di svolta. Kotter e i suoi coautori forniscono una visione approfondita della spesso fraintesa intersezione tra strategie logiche e strategie psicologiche di trasformazione del business. Se volete che la vostra azienda sopravviva e prosperi, dovete assolutamente leggere questo libro”.

*Kelly S. King, Presidente e CEO, Truist Bank*

“Questo libro è destinato a suonare come un campanello d’allarme per molte aziende, ma, nello stesso tempo, a diventare un classico a cui si farà riferimento per molto tempo. Ben scritto, preciso, espone chiaramente i concetti e passa in rassegna ricerche, esempi e casi, confrontando in modo persuasivo il vecchio metodo di lavoro con il nuovo. Soprattutto, espone le nuove teorie e i nuovi approcci in modo molto efficace e credibile”.

*Bill Deckelman, EVP e General Counsel, DXC Technology Company*

“Proprio come fanno nella loro attività di consulenza, gli autori di questo libro rendono accessibile a tutti la complessa sfida del guidare il cambiamento. La ‘teoria del cambiamento’ viene declinata in consigli di buon senso attuabili e pertinenti, validi indipendentemente dal fatto che stiate cercando di cambiare strategia, di riconsiderare la vostra struttura o semplicemente di adattarvi alla velocità del cambiamento in atto. Non c’è mai stato un momento come quello attuale, con all’orizzonte un mondo post-Covid, in cui l’immaginazione e l’energia dei dipendenti risultassero così fondamentali per le aziende che vogliono prosperare in un ambiente completamente diverso rispetto a un anno fa. Questo meraviglioso libro può aiutare le aziende a prepararsi a questa enorme sfida e a questa enorme... opportunità”.

*Jessica DeVlieger, CEO globale, C Space*

“Il libro aiuta le persone come me ad alzare lo sguardo dalle pressioni immediate e a mantenere l’attenzione sui problemi più grandi che abbiamo davanti a noi. Offre una prospettiva che la maggior parte degli amministratori delegati o dei presidenti comprenderà immediatamente. Ed è estremamente importante per le sfide che dobbiamo affrontare oggi”.

*Anthony McCord, Chief Transformation Officer,  
New York City Mass Transit Authority*

“Lo sfondo teorico, la storia e i casi di studio mostrano un nuovo modo di pensare e di agire. Le lezioni sono brevi, diritte al punto, ma profonde. Questo libro è un invito all’azione per tutti coloro che desiderano passare da una posizione tra le tante nei ranghi del management a quella di leader chiave delle loro aziende e delle loro comunità”.

*Douglas Williams, EVP, COO, HMS Holdings*

“Diversamente da altri libri sul cambiamento, l’attenzione qui si concentra su tre ampi insiemi di fattori critici: il comportamento umano innato (per sopravvivere e/o eccellere), la struttura delle moderne organizzazioni e una leadership



diffusa, non come esclusiva caratteristica dei vertici organizzativi. Il libro descrive magnificamente il modo in cui quasi tutti oggi si avvicinano al cambiamento (con un approccio dall'alto verso il basso e guidati dalle metriche), immaginando un percorso alternativo basato invece sulla ricerca e sull'esperienza (un percorso di gran lunga migliore). L'idea del 'sistema binario' è intelligente perché oggi dobbiamo avere sia l'affidabilità, l'efficienza e l'ordine di grandezza delle moderne strutture organizzative, sia la capacità di adattarsi, l'agilità e la flessibilità offerte dalle reti fluide”.

*Peter Kim, Vicepresidente, Thermo Fisher Scientific*

“Il cambiamento è ovunque ora, ma non esiste un modo ampiamente accettato ed efficace per adattarsi a esso. Gli ostacoli rallentano il progresso e l'ostacolo più rilevante sulla strada del cambiamento e dell'innovazione è spesso la natura stessa delle imprese consolidate. Kotter e i suoi coautori mostrano in questo libro come costruire una piattaforma in grado di promuovere e accogliere il cambiamento. Descrivono, storia dopo storia, come moltiplicare le risorse impegnate nella fornitura strategica di agilità e velocità pur continuando a raggiungere in modo continuo risultati a breve termine. Spiegano anche come preparare la vostra organizzazione per la prossima grande serie di cambiamenti. Illuminante. Stimolante. Magistrale”.

*Alberto Irace, ex Amministratore Delegato, ACEA, Roma*

“Il modello proposto è un costrutto teorico estremamente interessante, ben illustrato in tutto il libro. Tra risultati delle ricerche e casi di studio, le implicazioni chiave per le aziende sono ben trattate e i punti fondamentali per affrontare i cambiamenti sono chiaramente indicati. Ciò rende questo libro uno strumento molto pratico per dare concretezza ai risultati ottenuti dalle scienze del cervello e del comportamento. I primi due capitoli, presi da soli, costituiscono un eccellente breve libro. Anche i capitoli 9 e 10 sono straordinari. La riflessione su ciò che i movimenti sociali possono imparare dalle imprese, e viceversa, è intrigante e stimolante. E l'appello a cercare di avere più leadership da più persone porta il lettore a interrogarsi sui diversi modi possibili per democratizzare la leadership”.

*Antonio Boadas, Chief Communication Officer, Haier/GE Appliances*

“Questo è un grande libro con un sacco di intuizioni, estremamente significativo per chiunque oggi. Ed è un libro ancor più importante per il settore della tecnologia, dove se non cambi abbastanza velocemente vieni sopraffatto. Pensate a Intel. L'auto-cannibalizzazione è spesso la chiave per vincere. Nell'ambito tecnologico non puoi limitarti a 'pianificare strategicamente' la tua strada verso il successo. Nonostante l'enorme ritmo degli eventi, la competizione, la velocità, l'aumento del rischio, dopo aver letto questo libro sarete così ispirati da voler assolutamente premere il vostro pulsante del cambiamento”.

*Taner Ozcelik, Vicepresidente senior e  
Direttore Generale, ON Semiconductor*

“Il cambiamento è una scienza e John Kotter ne è un maestro. Come leader, agiamo troppo spesso in modi che potrebbero aver funzionato in passato ma non nel nostro mondo attuale. In *Change*, Kotter, Akhtar e Gupta spiegano alcuni risultati delle nuove ricerche sul cambiamento in un modo facile da capire e condividono la loro vasta esperienza su ciò che funziona e ciò che non funziona quando si tratta di guidare il cambiamento e ottenere grandi risultati. Se già avete familiarità con il lavoro di John Kotter, questo libro sarà per voi la naturale e importante continuazione di ciò che avete imparato in passato. Se è la prima volta che leggete un saggio di Kotter, questo potrà essere il libro che vi farà davvero trovare la chiave per crescere”.

*Anders Vinther, autore ed ex Chief Quality Officer, Sanofi Pasteur*

“In questo mondo sempre più complesso, ogni leader ha bisogno di una guida come questa per attuare cambiamenti significativi e ottenere risultati. *Change* è un altro capolavoro di Kotter sulla leadership”.

*Reihaneh Irani-Famili, Vicepresidente dell'Emergency Planning & Business Resilience, National Grid*



---

# Indice

**Prefazione** pag. 13

## **Parte I** **Introduzione**

- 1. Pericoli e opportunità in un mondo che cambia rapidamente** » 19
  - “È solo l’inizio del temporale” » 20
  - La sfida: un mondo più instabile, incerto e in rapida trasformazione » 21
  - Il problema del cambiamento e la soluzione » 22
  - La posta in gioco » 26
  
- 2. La nuova scienza del cambiamento** » 28
  - La natura umana: il sistema Sopravvivenza/Eccellenza » 29
  - La “moderna” organizzazione » 34
  - Guidare il cambiamento: successo e fallimento » 36
  - I tre filoni » 40

## **Parte II** **C’è un modo migliore di accelerare**

- 3. La “pianificazione strategica” che porta *risultati*** » 45
  - Una fin troppo comune storia di strategia » 46
  - Il metodo di cambiamento più usato nella pianificazione strategica » 49
  - Perché questo metodo? » 51

Limiti di questo metodo	pag. 51
La strategia come fattore di mobilitazione per ottenere <i>risultati</i>	» 54
Un metodo migliore in un mondo dinamico	» 56
Se non cambiamo il nostro approccio alla strategia	» 58
<b>4. Una trasformazione digitale che sia una vera trasformazione</b>	» 60
La Rivoluzione digitale	» 60
Capire la sfida della trasformazione digitale nelle organizzazioni	» 62
Il problema con i dati	» 63
Un'implementazione SAP di successo	» 65
Far funzionare la trasformazione digitale	» 69
<b>5. Ristrutturare senza uccidere l'innovazione e il futuro dell'azienda</b>	» 71
Ottenere risultati difficili da immaginare	» 72
La sfida della ristrutturazione	» 75
Il problema del metodo tradizionale	» 77
Kraft Heinz: un caso che può rappresentare un monito	» 78
Un metodo compatibile con la natura umana, l'organizzazione moderna e un contesto in rapido cambiamento	» 80
La realtà attuale contro ciò che si può fare	» 84
<b>6. Il cambiamento culturale che aiuta ad adattarsi</b>	» 86
Che cos'è la "cultura"?	» 87
La cultura aziendale e la performance	» 88
Cambiare la cultura	» 91
Che cosa porta al fallimento del cambiamento culturale?	» 94
Cambiare una cultura consolidata per ottenere risultati di gran lunga migliori	» 96
Una cultura aziendale a caratteri cubitali	» 98
<b>7. Fusioni e acquisizioni che creano valore reale</b>	» 101
I risultati dell'attività di M&A oggi	» 102
L'integrazione all'interno di un processo di M&A: i soliti errori	» 104
Il problema e la soluzione all'integrazione	» 106
Sbloccare valore: la questione della controfusione	» 110
<b>8. Metodologie Agile che creino un'agilità duratura e modulabile</b>	» 113
Perché l'Agile non crea un'agilità duratura o modulabile	» 114

L'approccio del sistema binario	pag. 115
Non si tratta solo di sviluppo software	» 119
Creare un sistema binario: un caso	» 119
<b>9. Grandi iniziative sociali che possono aiutare miliardi di persone</b>	» 123
Lezioni dalla ricerca sull'organizzazione aziendale	» 124
Cambiamento sociale di larga scala: meraviglioso e deludente	» 126
Un "movimento sociale"	» 131
Un movimento sociale intorno alla leadership	» 132
<b>Parte III</b>	
<b>Alla fine si tratta soprattutto di questo</b>	
<b>10. Più leadership da parte di più persone</b>	» 135
Il management non è leadership	» 135
La trappola dell'"attesa di Lincoln"	» 138
La grande espansione della leadership in azione	» 139
Creare il giusto ambiente e la giusta cultura	» 141
Strategie per calmare una Sopravvivenza Allarmata e per attivare un'Eccellenza dormiente	» 142
<b>11. La nuova normalità</b>	» 150
Lezioni dalla crisi	» 150
Usare la conoscenza della natura umana per gestire incertezza e complessità crescenti	» 152
Ricostruire l'organizzazione moderna	» 152
Far sì che una maggiore leadership provenga da più persone per stimolare il cambiamento necessario	» 153
Di nuovo sulla questione della posta in gioco	» 155
<b>Bibliografia</b>	» 157
<b>Ringraziamenti</b>	» 161
<b>Gli Autori</b>	» 163



---

## Prefazione

Queste prime pagine sono per i lettori che desiderano approfondire l'evoluzione delle idee contenute nel libro e delle prove che le sostengono. Se non siete tra questi lettori, vi suggerisco di saltarle e iniziare direttamente dal Capitolo 1.

Le origini del lavoro che mi ha portato a *Change* risalgono a decine di anni fa. Inizialmente non ero focalizzato sul cambiamento. Il mio campo di interesse allora era la performance in senso lato. Perché alcune organizzazioni superano di gran lunga le altre a livello di produttività? Perché alcuni manager ed executive generano così tanto in termini di valore? Che cosa permette a singoli individui e a intere imprese di sostenere nel tempo alti livelli di rendimento? Le ricerche che ho svolto hanno attirato la mia attenzione sui temi del cambiamento e della leadership. Poiché in maniera inconfutabile il mondo si sta muovendo più velocemente, riuscire a gestire la realtà di questa accelerazione è un fattore cruciale per la performance.

In circa cinquant'anni, i miei colleghi alla Harvard Business School e, più recentemente, i miei colleghi alla Kotter International, la società di consulenza che ho fondato con dei soci, hanno complessivamente lanciato sedici progetti di ricerca su un arco temporale pluriennale. Secondo le mie stime abbiamo studiato abbastanza approfonditamente ben più di seicento organizzazioni. La maggior parte erano società, ma non tutte; le ricerche hanno infatti riguardato anche organizzazioni del non profit, del settore sanitario, di quello dell'istruzione, del mondo politico, di quello religioso e di altri ambiti ancora. Abbiamo analizzato da vicino molti professionisti e dirigenti, la maggior parte, ma non tutti, operanti in imprese. Per esempio, la prima ricerca focalizzò la sua attenzione sui sindaci di venti grandi città, in carica nei tumultuosi anni Sessanta.

Benché il modo di raccogliere le necessarie informazioni variasse da un progetto a un altro, un elemento era comune a tutte le ricerche: i dati



venivano raccolti a partire da case study, osservazioni e interviste. Nessun progetto dipendeva interamente da sondaggi o data set creati da altri. Il metodo per studiare le informazioni raccolte potrebbe essere formalmente denominato “pattern analysis qualitativa”. L’attenzione era costantemente posta sull’individuazione della sequenza delle azioni che determinano i successi e i fallimenti.

Credo che questo progetto di ricerca che analizza da vicino successi e difficoltà delle organizzazioni in un mondo che cambia sempre più rapidamente sia il più esteso del suo genere mai intrapreso.

Nello scorso decennio, grazie alla società di consulenza Kotter International, siamo stati in grado di trasformare i risultati della ricerca in linee guida accessibili a tutti. Mentre lavoravamo a fianco di professionisti che mettevano in pratica le nostre indicazioni, abbiamo visto, nel dettaglio, quanto la nostra estesa comprensione del cambiamento potesse fare una differenza in termini pratici. Progetto dopo progetto abbiamo capito che i dirigenti d’azienda sostengono la necessità di qualcosa in linea con il sottotitolo di questo libro. “Solo due o tre anni fa sarebbe stato molto difficile per lo staff pensare che fosse possibile realizzare ciò che abbiamo realizzato”, ci ha detto uno di loro.

I report del nostro lavoro sono stati condivisi tramite una serie di canali: programmi educativi, articoli sulla *Harvard Business Review*, conferenze, blog e stampa tradizionale, ma soprattutto attraverso i libri; ne sono stati pubblicati ventuno e dodici di questi sono diventati dei bestseller. *Il nostro iceberg si sta sciogliendo* è entrato nella classifica del *New York Times* ed è stato primo in classifica tra i libri di economia per un anno in Germania e per più di un anno in Olanda.

Le liste dei migliori libri di economia o di management dell’anno hanno incluso tredici di questi studi. La rivista *Inc.*, il St. Petersburg Economic Forum, *strategy+business*, e il Chartered Management Institute, per esempio, hanno eletto *Accelerate* (2014) come il miglior libro dell’anno. *Leading Change* (2016), probabilmente il più noto di questi saggi, è stato tradotto in 26 lingue ed è stato scelto dalla rivista *Time* come uno dei 25 libri di management più influenti di tutti i tempi.

L’ultimo progetto, che ha portato a questo libro, è iniziato formalmente quattro anni fa alla Kotter International con la formazione di un gruppo di studio dedicato alle più recenti scoperte nell’ambito delle neuroscienze. Immediatamente abbiamo compreso gli straordinari sviluppi di questi studi negli ultimi due decenni. Alcuni risultati delle ricerche in questo campo si sono inoltre rivelati in linea con le nostre osservazioni sulla “natura umana” e il suo ruolo nel resistere o nel facilitare il cambiamento e l’innovazione.

Combinando i risultati delle neuroscienze con le osservazioni frutto del nostro decennale programma di ricerca, del crescente numero di importanti consulenze e dei lavori pionieristici da noi realizzati in ambiti quali la storia imprenditoriale, gli studi organizzativi e sulla leadership, l'antropologia sociale, siamo giunti a comprendere più a fondo le ragioni per le quali le persone incontrano difficoltà col cambiamento e a individuare le azioni che i leader possono intraprendere per generare risposte più positive ai pericoli e alle opportunità che si presentano alle loro organizzazioni. Tutto ciò ci ha permesso altresì di capire la dinamica che determina il maggiore successo di alcune aziende rispetto ad altre.

Questa nostra ultima ricerca non solo ha rafforzato le prove a sostegno di alcune teorie da noi elaborate in passato, ma ha anche ampliato il campo di applicazione di queste ultime in modo innovativo e pratico.

Questi sono alcuni argomenti fondamentali che affronteremo nelle prossime pagine.

- Un ambiente che cambia più rapidamente rispetto al passato ed è sempre più complesso, comprendendo anche cambiamenti dirompenti, potrebbe non essere solo un fattore, ma la forza centrale che determina le sfide che le organizzazioni e le persone devono oggi affrontare.
- Né la natura umana, né la più comune forma di organizzazione moderna sono progettate per rispondere a qualcosa di minimamente vicino a questo livello di cambiamento. Al contrario, esse sono costruite sulla stabilità, sull'efficienza, sull'affidabilità, sulla capacità di eliminare velocemente i pericoli e, soprattutto, sulla sopravvivenza sul breve termine.
- Di conseguenza, c'è un crescente divario tra la frequenza, la quantità e la complessità di cambiamento fuori dalle organizzazioni e la nostra capacità di rimanere al passo con esso. Tale divario rappresenta sia un pericolo sia un'opportunità perché costringe le organizzazioni a lavorare per adeguarsi, adattarsi e anticipare un contesto in perenne mutamento.
- Alcune imprese (forse molte) possono essere guidate per chiudere o ridurre questo divario più velocemente di altre. Queste organizzazioni possono gestire cambiamenti repentini significativamente meglio della media e sorprendentemente meglio di quelle che faticano di più. Possono essere preparate a vedere velocemente un cambiamento esterno rilevante, a inventare o ad adattare delle risposte celermente e a raggiungere risultati difficilmente immaginabili anche per i loro stessi dipendenti.
- Migliorare intenzionalmente e con attenzione la capacità di reazione di singoli individui, team e organizzazioni, provando ad accelerare le risposte ai cambiamenti, anche solo un poco, potrebbe avere un effetto molto importante sulle vite di molti milioni di persone nel mondo.

- Negli ultimi decenni, e specialmente negli ultimi quattro anni, abbiamo imparato molte cose che devono ancora trovare applicazione. Le nostre ultime ricerche e l'esperienza basata sulle consulenze confermano che esiste una fiorente scienza del cambiamento, specialmente orientata ai cambiamenti su larga scala, che dobbiamo comprendere e implementare il più velocemente possibile.

Il nostro intento è dimostrare, in modo concreto e pratico, come questa nuova scienza – basata sulle neuroscienze, sugli studi aziendali, sulla storia economica, sulle ricerche in tema di leadership e su diversi altri argomenti – possa essere accolta e utilizzata per produrre una differenza sempre più necessaria rispetto al passato.

L'elenco delle persone che ci hanno aiutati con questo lavoro è molto lungo. Inizia coi miei colleghi ad Harvard e arriva ai miei associati e ai miei clienti alla Kotter International. Alla fine del testo troverete alcuni di questi ringraziamenti. Per ora, permettetemi di estendere a tutti la mia più sentita gratitudine.

John Kotter  
Marzo 2021

---

# Parte I

## Introduzione



Mentre scriviamo, stiamo attraversando una straordinaria fase di incertezza, di cambiamenti e di instabilità causati dalla pandemia di Covid-19. Si fa un gran parlare di come sarà la “nuova normalità” tra 6-18 mesi. Anche se questo discorso è interessante e contiene spunti di riflessione, purtroppo è troppo spesso fuorviante. Un’analisi di questa pandemia come di un fenomeno che capita una volta nella vita può indurci alla passività e a perdere la lezione più importante: la crisi non è un’anomalia, ma il picco di un trend che ha radici lontane e profonde.

Nello specifico, la quantità, la complessità e la precarietà dei cambiamenti che ci circondano stanno *espandendosi*, attraverso diverse ondate, da ancora prima della Rivoluzione industriale. Teoricamente tutti i dati indicano che questa tendenza continuerà in molti altri modi dopo che si sarà placata la crisi attuale dovuta al Covid-19. Le potenziali forze del cambiamento non si limitano a un’altra pandemia. Possono prendere molte altre forme: intelligenza artificiale, tecnologie dirompenti, integrazione globale, movimenti sociali e politici con un impatto a livello mondiale.

Inoltre, il divario tra la mole di cambiamenti che avviene intorno a noi e il cambiamento che cerchiamo di attuare nella maggior parte delle nostre organizzazioni e delle nostre vite è sempre più ampio. Come vi mostreremo nei successivi capitoli, questa discrepanza è insidiosa, specialmente quando le persone sono state convinte che i loro continui piccoli miglioramenti sono tutto ciò che serve.

I rischi che stiamo affrontando sono anche sempre più inutili, perché l’emergente scienza del cambiamento, descritta nel prossimo capitolo, individua dei passi da compiere per attenuare i cattivi risultati. Il metodo proposto è accessibile a tutti e fattibile. Trae spunto da ricerche sul cervello e da studi sulla storia economica, sulle organizzazioni, sulla leadership e su molti altri

argomenti. Ciò che abbiamo fatto è stato trasformare la scienza in metodologie replicabili e insegnabili e poi in linee guida eseguibili in qualunque specifica situazione.

Alcune imprese hanno già attinto da questa base di conoscenze. Queste società stanno spingendo le loro risorse umane a ottenere risultati impensabili, approfittando delle opportunità offerte dai cambiamenti in atto. Queste opportunità hanno anche il potenziale di aggiungere grande valore alla società in senso lato.

## **“È solo l’inizio del temporale”**

Il 16 gennaio 2020, il CEO del Gruppo Volkswagen, Herbert Diess, disse ai senior manager della sua azienda: “Se proseguiamo alla nostra attuale velocità, sarà dura... È solo l’inizio del temporale; l’era classica della produzione automobilistica è finita”.

Vorremmo aggiungere che sia la nostra attività di ricerca formale sia il nostro lavoro di consulenza indicano che la tendenza di lungo termine dei cambiamenti ha raggiunto il punto in cui l’era della classica attività economica e di governo potrebbe essere terminata o quasi.

Che abbiamo a che fare con pericoli provenienti da concorrenti low-cost o con opportunità di crescita grazie a prodotti innovativi o ad acquisizioni, per affrontare la realtà mutevole del nostro presente e del futuro, le aziende hanno bisogno di una reattività e di una flessibilità maggiori rispetto al passato, a volte di gran lunga maggiori. In senso più esteso, il bisogno di reagire rapidamente è parimenti fondamentale per la società nel suo complesso sia per risolvere minacce come il cambiamento climatico e la sicurezza alimentare, sia per massimizzare le opportunità di progresso verso un mondo più equo e più prospero.

Qualche impresa è diventata esperta nel fronteggiare queste sfide individuando tempestivamente i trend in atto, cambiando repentinamente e operando con successo a una velocità più elevata. Esporremo alcuni di questi casi nelle pagine seguenti. Siamo sicuri della loro affidabilità perché nella maggior parte di essi abbiamo seguito il succedersi degli eventi da vicino nella nostra attività di consulenza. Queste aziende leader sono le eccezioni da cui si può imparare molto. E imparare è oggi più che mai necessario, visto che la vasta maggioranza delle organizzazioni sta faticando ad adottare un passo vagamente adeguato.

Il bisogno di adattarsi non è nuovo; dopotutto, Benjamin Franklin disse: “Quando hai finito di cambiare, sei finito”. La novità, oggi, è data dalla

frequenza con la quale dobbiamo cambiare, dal passo al quale ci è richiesto di muoverci, dalla complessità e dall'instabilità del contesto in cui stiamo operando.

## **La sfida: un mondo più instabile, incerto e in rapida trasformazione**

Per secoli, il mondo ha accelerato, cambiando sempre più spesso e in maniere sempre più complesse. Questa tendenza è aumentata da quando siamo passati dall'Era industriale all'Era dell'informazione.

Esempi dell'aumento di velocità e complessità sono facili da reperire. Il numero totale di brevetti emessi dall'Ufficio Brevetti e Marchi Registrati degli Stati Uniti è raddoppiato dal 1960 al 1990. Poi, negli ultimi trent'anni, è quadruplicato. Mentre per il telefono ci sono voluti 75 anni per raggiungere 50 milioni di utenti, per i cellulari sono stati necessari solo 12 anni e per l'iPhone solo 3 anni. Uno studio di IBM del 2018 stimava che il 90% di tutti i dati sul Web era stato prodotto negli ultimi 2 anni.

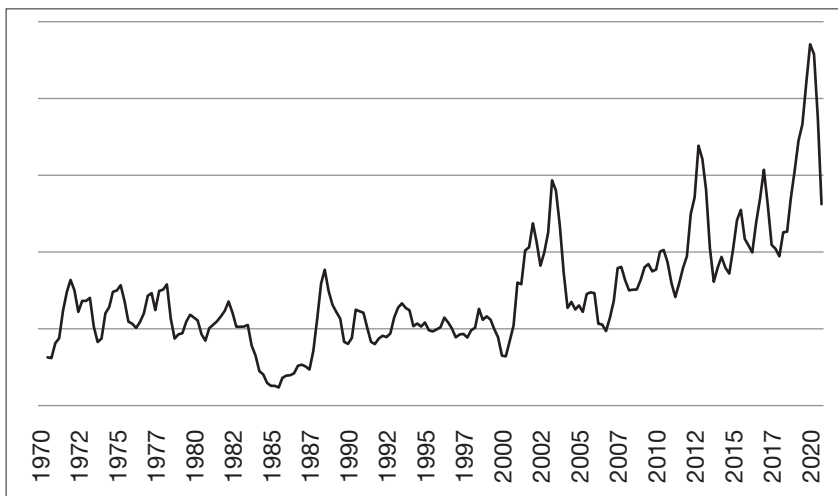
La vita media delle società dello S&P 500 nel 1965 era di 33 anni; oggi, è la metà. I rischi legati alla reputazione, benché difficilmente quantificabili, sono certamente aumentati con l'incremento dell'uso dei social media, con continui aggiornamenti delle notizie e con i siti accessibili a tutti che riportano i giudizi che i dipendenti di un'organizzazione danno di essa. Glassdoor ha 32 milioni di visitatori unici al mese. Questi esempi sono significativi dei cambiamenti che possono essere registrati in molti differenti contesti.

L'aumento dei cambiamenti intorno a noi stimola uno sforzo maggiore di cambiamento nelle organizzazioni dove lavoriamo, in quelle che ci forniscono beni e servizi e in quelle che ci governano. Ma, in generale, il mero numero di iniziative aziendali per iniziare un cambiamento è ora molto più grande che trent'anni fa. Cinquant'anni fa, letteralmente nessuna organizzazione parlava di cambiare la propria cultura aziendale, mentre ora si tratta di un argomento diffuso e comune. Il crescente numero di iniziative ha portato a un alto numero di società che istituiscono degli uffici formali di project management (PMO, Project Management Office).

Negli ultimi vent'anni abbiamo assistito a un rapido incremento del livello di incertezza, contemporaneamente alla crescita di velocità e alla complessità del cambiamento, e strettamente legata a esso. Questo è ciò che succede con i cambiamenti complessi. L'alto livello di incertezza economica e politica può rendere difficile conoscere quali iniziative saranno necessarie per restare competitivi e avvantaggiarsi delle nuove opportunità.



## Indice globale dell'incertezza



Fonte: adattato da Ahir, Hites; Bloom, Nicholas; Furceri, Davide, “World Uncertainty Index”, *Stanford mimeo*, 2018. L'Indice globale dell'incertezza è calcolato contando la percentuale della parola “incerto” (o sue variazioni) nei report per Paese dell'Economist Intelligence Unit.

Sfortunatamente, come vedremo negli esempi esposti in questo libro, il cambiamento interno nelle organizzazioni non sta tenendo il passo con l'instabilità del contesto e con i mutamenti esterni. Questo problema coinvolge *diversi* ambiti della nostra vita: la qualità e la disponibilità di sistemi sanitari; i mercati finanziari; l'ambiente; l'accessibilità di prodotti che rendono la vita più semplice, più interessante o più divertente; l'economia; la capacità dei governi di intervenire per l'utilità collettiva; la povertà; la gestione delle emergenze mediche, incluse le pandemie; la possibilità di condurre vite agiate e soddisfacenti. La lista è infinita.

## Il problema del cambiamento e la soluzione

In questo libro scerveremo in questa crescente incertezza, instabilità e mutevolezza. Discuteremo le implicazioni (almeno per come siamo in grado di comprenderle adesso) per le persone che stanno cercando di migliorare le cose per le loro aziende (e per la società, più in generale). Se continueremo a focalizzarci sulla nostra capacità di adattamento e di cambiamento graduale, finiremo per correre un grosso rischio non necessario.

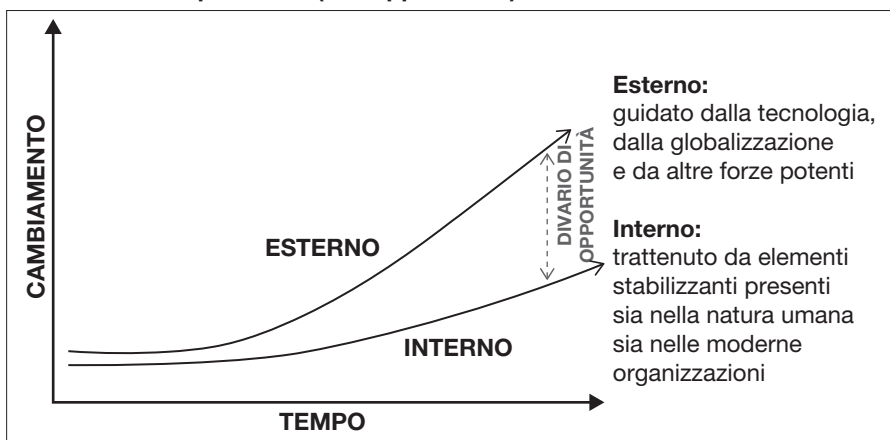
La buona notizia è che abbiamo imparato molto negli ultimi anni sul perché così tante persone e organizzazioni hanno difficoltà con i cambiamenti,

perché una minoranza eccelle e perché alcuni letteralmente soccombono. Come vedrete, per motivi perfettamente comprensibili, molte di queste scoperte non sono ancora state adottate nelle organizzazioni.

Il nostro sforzo collettivo rispetto al cambiamento spesso sembra essere il risultato di persone mal equipaggiate, apparentemente incompetenti o testardamente miopi. Le storie di aziende come Kodak, Blockbuster o Borders sono spesso citate come casi in cui leader arroganti e testardi si rifiutarono di vedere l'ovvio. Col senno di poi, ci chiediamo se avessero mai provato a cambiare. In una certa misura queste critiche sono giustificate, ma non raccontano tutta la storia e sono quindi fuorvianti.

La verità è che né l'essenza della natura umana, che risale a molte migliaia di anni fa, né il design delle moderne organizzazioni, in gran parte un'invenzione del tardo diciannovesimo e inizio del ventesimo secolo, sono stati concepiti per cambiare agilmente, facilmente e in modo intelligente. Le persone e le organizzazioni si sono sviluppate soprattutto per essere efficienti e affidabili abbastanza da permettere la Sopravvivenza. Abbiamo la capacità di innovare e creare nuove abitudini o prodotti, ma questa capacità non è la forza più potente a nostra disposizione se non nelle persone e nelle società giovani. Con la maturità sopraggiungono vari meccanismi che tendono alla stabilità e alla sicurezza del breve periodo. Così anche quando le aziende riconoscono nuovi pericoli, sono spesso incapaci di cambiare abbastanza o abbastanza velocemente per superarli.

### Il problema (e le opportunità) del cambiamento



Oggi, in un'epoca più complessa e in continua, rapida evoluzione, quando poniamo una persona di altri tempi in un'organizzazione che non è stata pianificata per questo secolo, osserviamo una velocità di adattamento inade-

guata di fronte all'incertezza e quando individui e organizzazioni provano a gestire le inevitabili sfide della trasformazione siamo testimoni di un processo estremamente faticoso. Otteniamo troppo poco e troppo lentamente in termini di risultati richiesti, sebbene ciò non sia sempre evidente.

Questo problema caratterizza la realtà odierna e rappresenta la possibile catastrofe di domani. *Ma non deve essere necessariamente così.* Si può fare molto di più.

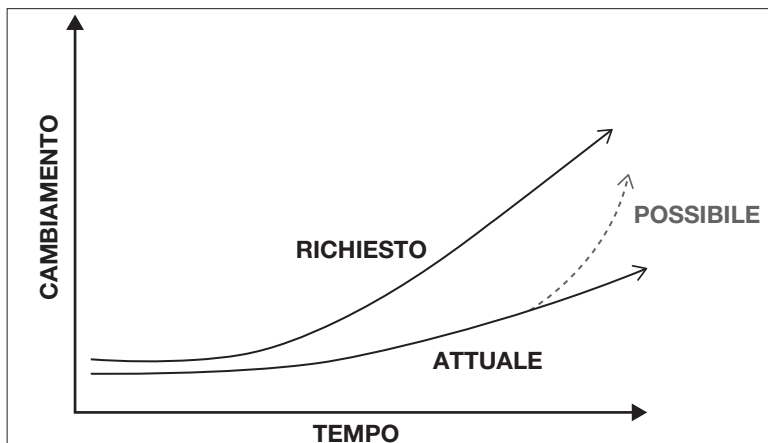
Sappiamo che ciò è possibile perché abbiamo visto casi di successo dove il divario tra cambiamento esterno e interno è stato minimizzato o eliminato. Quando viene fatta questa correzione, le aziende possono proiettarsi in un futuro nuovo e migliore con benefici ampiamente condivisi.

Il successo eccezionale è spesso attribuito a pochi leader fuori dal comune. In effetti è vero che talvolta un singolo individuo può avere un impatto smisurato in certe situazioni. Ma sia le ricerche sia la nostra esperienza di consulenza dimostrano chiaramente che il cambiamento che genera più successo è quello prodotto da una leadership esercitata da un numero maggiore di persone. Tre filoni di ricerca, che approfondiremo nel seguente capitolo, sembrano essere particolarmente promettenti nel mostrare come sviluppare questa idea allargata di leadership. Il primo filone viene dalle neuroscienze e si focalizza sulla natura umana e sulla nostra risposta a pericoli e opportunità. Il secondo viene dagli studi sull'organizzazione e sulla storia d'impresa e si focalizza sui limiti dell'organizzazione moderna centrata sul management e sul loro superamento. Il terzo deriva da una branca di studi sulla leadership che tratta specificamente le trappole più comuni nelle quali cade chi guida il cambiamento.

Presi tutti insieme, questi tre filoni di ricerca possono contribuire a potenti chiarimenti su come stimolare realisticamente molta più leadership da parte di molte più persone per realizzare il cambiamento in modo più rapido e intelligente e, dunque, per chiudere il divario tra realtà interne ed esterne.

Ciò che è probabilmente più incoraggiante è che possiamo affermare con sicurezza che questa emergente scienza del cambiamento ha superato l'analisi accademica, avendo un impatto efficace, spesso molto significativo, nel mondo reale. In questo libro condivideremo degli esempi di organizzazioni che hanno preso una via sostanzialmente diversa da quella condivisa dalla media proprio utilizzando metodi e idee presi da questa scienza emergente. Ciò che è parimenti incoraggiante è che non esiste una formula magica o una situazione impossibile da replicare in questi casi. Abbiamo visto da vicino ripetutamente come le persone possano essere guidate, facilitate, educate e motivate ad adottare nuovi modi di pensare e di lavorare, al fine di cambiare effettivamente le loro azioni, con risultati talvolta sorprendenti e impattanti sul business e sulla mission di un'azienda.

## La soluzione del cambiamento



È possibile **chiudere il divario** creando organizzazioni più agili, che si adattano e che possono cambiare più velocemente, portando risultati difficili da immaginare.

***Tre filoni di ricerca stanno generando idee su come ottenere più leadership da parte di più persone per guidare un cambiamento più reattivo:***

1. La natura umana e la nostra risposta programmata a pericoli e opportunità
2. I limiti della moderna organizzazione centrata sul management
3. Strategie per evitare le trappole di chi guida il cambiamento

Le organizzazioni che analizzeremo (e molte altre che non possiamo prendere in esame) hanno fatto cose veramente eccezionali. Hanno implementato intere nuove strategie che le aiutassero a uscire vincenti dalle crisi finanziarie. Hanno realizzato, in novanta giorni, cambiamenti che erano ritenuti impossibili da ottenere in un anno o due. Queste organizzazioni hanno significativamente migliorato il coinvolgimento dei dipendenti e hanno visto i loro sforzi premiati, entrando nell'elenco dei Best Place to Work. Grandi aziende più vecchie hanno sviluppato successi notevoli nelle innovazioni sui prodotti, nei metodi di lavoro e nelle strategie. Alcune si sono trasformate in modo intelligente e agile e hanno raddoppiato o triplicato il valore delle loro azioni in due, tre anni o anche in meno tempo.

Quando si inizia a calcolare quante persone sono toccate da questi sforzi, i numeri crescono in modo impressionante. Questi miglioramenti sono alla base della vision di Kotter International: "Milioni che guidano il cambiamento, miliardi che ne beneficiano". Veri risultati come questi sono il prodotto

non solo di ricerche accademiche, ma soprattutto di analisi della realtà. Ecco perché abbiamo organizzato il libro in modo che lo si possa usare immediatamente per cambiamenti specifici presenti o futuri.

## La posta in gioco

In un mondo dove miliardi di persone continuano a vivere in un modo che solo pochi reputano concepibile, dove affrontiamo crescenti sfide ambientali che minacciano di avere un impatto disastroso sui nostri figli e nipoti, dove tecnologie emergenti nelle mani sbagliate o usate per scopi impropri potrebbero essere terrificanti, dove agenti biologici potrebbero diffondersi a una velocità impressionante e dove, anche nei Paesi ricchi, l'ingiustizia e le disuguaglianze suscitano serie domande sulla sostenibilità della democrazia, *abbiamo bisogno di un cambiamento sorprendente.*

Le esperienze che ci hanno delusi, resi pessimisti o cinici faranno dubitare di questa asserzione, tuttavia, ci sono sufficienti prove, specialmente nei casi di successo, per alimentare l'ottimismo.

Queste prove vengono da casi in cui nuove e coraggiose strategie sono implementate non parzialmente, bensì interamente, in un arco temporale ristretto; in cui le trasformazioni digitali non interrompono gli affari, non costano una fortuna e non richiedono un tempo irragionevole; in cui le ristrutturazioni creano grande efficienza senza uccidere la produttività, il morale o l'innovazione; in cui fusioni e acquisizioni eccezionalmente veloci e senza intoppi eliminano modi di pensare contrastanti e tutti i problemi che ne derivano; e, soprattutto, da casi in cui un reale cambiamento di cultura aziendale lancia le imprese in un futuro di gran lunga migliore.

C'è una linea di pensiero, di solito fatta risalire al grande economista Joseph Schumpeter, che suggerisce una soluzione diversa al problema del cambiamento. La soluzione di Schumpeter è nota come "distruzione creativa". In base a essa, se lo Stato smettesse di proteggere aziende grandi e obsolete e rendesse invece le cose più facili per gli imprenditori, i dinosauri che non riuscirebbero ad adattarsi soccomberebbero e sarebbero rimpiazzati da giovani innovativi. Non ci sarebbe bisogno di insegnare alle aziende lente o sconnesse dalla realtà a essere agili perché, semplicemente, esse si estinguerebbero qualora non riuscissero più a stare al passo coi tempi.

Benché non nella sua forma più pura invocata dai suoi sostenitori, una certa distruzione creativa è all'opera anche nella nostra odierna realtà. La sua forma pura, tuttavia, è irrealistica perché i mercati di beni e di capitali si adeguerebbero con difficoltà a questa dinamica di continua nascita e morte. E il mercato

del lavoro patirebbe ancora di più, non riuscendo a spostare velocemente grandi masse di disoccupati in impieghi molto differenti da quelli precedenti, con diverse specializzazioni, di solito in luoghi lontani. La disoccupazione oltre un certo livello non solo creerebbe una sofferenza insopportabile per le persone e le famiglie, ma minerebbe la fiducia nel capitalismo e nella democrazia – o, forse, la fiducia in qualunque forma di governo o di sistema economico.

Nel frattempo, il tempo corre. Il divario tra ciò che serve e ciò che la maggior parte delle aziende è capace di fare continua ad allargarsi. Portare un'organizzazione da una performance scarsa a una media è dunque utile e, in teoria, potrebbe portare benefici a molte persone. Ma passare da un'insufficienza a un sette non è ciò che serve alle nostre attuali organizzazioni. Buono non è più abbastanza. Buono significa ancora sprecare risorse, far arrivare risultati troppo lentamente, possibile benessere che resta solo sulla carta e infine persone in difficoltà. Neppure alzarsi sopra la media per entrare nel 10% migliore, ma facendolo nell'arco di vent'anni, è la risposta giusta. Troppe cose si muovono troppo velocemente per pensare in termini di vent'anni.

Tradizionalmente, la cosiddetta mitigazione del rischio è un atteggiamento che tradisce una certa predisposizione a favore della cautela. Sempre più spesso, mitigare il rischio significa continuare per la propria strada. Nel mondo di oggi, il rischio più grande è tuttavia quello di non riuscire ad adattarsi abbastanza velocemente. Il nostro invito è allora quello di mostrarsi decisi e di utilizzare i risultati di questa ricerca come guida; seguite le indicazioni date dalle storie di successo veramente eccezionali; imparate dalle persone che hanno fatto parte di quei casi; ma *muovetevi!*

Il nostro obiettivo in questo libro è ispirarvi ad abbracciare il cambiamento e di “muovervi”.

E perché no? Per la maggior parte del tempo le persone che ci aiutano con successo a gestire meglio il cambiamento ne beneficiano largamente anch'esse. Non solo hanno successo nelle loro carriere, ma si sentono meglio nella vita; non solo ricevono premi materiali, ma guadagnano in autostima; non solo sopravvivono ma iniziano realmente a eccellere. E lasciano una testimonianza di cui sono davvero orgogliose.

Le sfide che le aziende – e in senso lato, l'umanità – devono affrontare non sono piccole. Come ha dimostrato la pandemia del coronavirus, non è un'esagerazione dire che la nostra capacità di adattarci e rispondere a queste sfide non è solo una questione di creare Eccellenza, ma in realtà una questione di Sopravvivenza.

È necessario fare molto di più e, con una migliore comprensione di alcuni componenti fondamentali della natura umana, dei limiti dei processi delle moderne organizzazioni e della leadership necessaria e possibile in questi tempi, come vedrete tra breve, è possibile realizzare veramente molto di più.

La quantità di ipotesi avanzate per spiegare il motivo per cui le persone e le organizzazioni hanno difficoltà a intraprendere la strada del cambiamento è immensa. Lo stesso si può dire del numero di soluzioni adottate per far sì che persone e organizzazioni riescano ad adattarsi con maggior agilità e intelligenza ai cambiamenti. Tutto ciò può lasciarci confusi o farci credere che sia possibile fare poche generalizzazioni utili in questo campo vago e complesso.

In realtà, abbiamo raggiunto un punto dove la nostra stessa comprensione del cambiamento sta cambiando. C'è oggi ciò che può essere chiamata con esattezza una nuova scienza del cambiamento; una scienza che riguarda, in particolare, il complesso cambiamento trasformativo che dovrebbe aver luogo più spesso, a velocità maggiore e in condizioni di maggiore incertezza. Questa nuova scienza ci spiega perché le persone siano messe alla prova dal cambiamento, perché pochi ci riescano, che cosa questi ultimi facciano di diverso dagli altri e come possiamo usare questa conoscenza nelle nostre organizzazioni.

Come abbiamo accennato nel Capitolo 1, questa nuova scienza – con una serie di concetti, principi e tattiche – ha tre filoni principali.

Un filone riguarda lo studio dei singoli individui: più precisamente, riguarda la nostra “natura umana”, la sua resistenza e la sua predisposizione al cambiamento. Questo ambito di studi si basa su ricerche che risalgono a secoli fa ma che sono state recentemente potenziate dalle nuove scoperte delle neuroscienze.

Un secondo filone riguarda lo studio delle organizzazioni moderne, un campo di ricerca che si è diffuso negli anni Trenta e Quaranta del secolo scorso. *L'organizzazione e la direzione della grande impresa* di Peter Drucker ne è stata la testimonianza più significativa. Alcuni progetti molto istruttivi sono stati realizzati negli ultimi dieci anni.

Il terzo filone è rappresentato dallo studio delle organizzazioni moderne e delle persone che tentano di guidarne il cambiamento, con un'analisi dei risultati ottenuti e una riflessione sui nessi causali. I primi esempi di questi lavori sono degli anni Cinquanta, ma la maggior parte di questi studi è molto più recente. La mole di pubblicazioni sulla trasformazione interna e sulla leadership si è sviluppata in parallelo con la sempre più urgente necessità di cambiamento nelle organizzazioni.

## La natura umana: il sistema Sopravvivenza/Eccellenza

Anche se è da secoli che si parla della natura umana, solo di recente siamo stati in grado di unire un'intensa ricerca basata sull'osservazione con metodi che sono in grado di mappare i sistemi innati nel corpo e nella mente. Le implicazioni di questo campo di ricerca sono potenzialmente enormi, come vedremo analizzando le strategie, la trasformazione digitale, le ristrutturazioni, i cambiamenti culturali, le fusioni e le acquisizioni (M&A, *Mergers and Acquisitions*), l'Agile modulabile e varie iniziative sociali.

Se il nostro obiettivo è quello di crescere in un mondo complesso e in trasformazione sempre più rapida, l'immagine di natura umana della quale abbiamo bisogno non è quella alla quale pensa la maggior parte della gente. *La vasta maggioranza delle persone tende infatti a sottovalutare il potere del nostro innato istinto di Sopravvivenza e di come esso possa inavvertitamente soffocare la nostra abilità di cogliere rapidamente opportunità, di innovare, di adattarci, di trasformarci per il meglio.*

Gli esseri umani hanno dentro di sé qualcosa che chiameremo il Canale della Sopravvivenza; esso comprende l'equivalente biologico di un sistema radar che è costantemente alla ricerca di minacce. In origine, molto tempo fa, queste erano probabilmente soprattutto minacce fisiche. Oggi, lo stesso hardware di base è programmato dalla società e dalle esperienze personali per monitorare i pericoli percepiti che minacciano il nostro benessere di tipo lavorativo, economico e psicologico.

Quando il nostro cervello scova ciò che è percepito come un pericolo, prende avvio una sequenza subconscia di azioni alla velocità della luce. Dapprima, l'amigdala manda un segnale al "centro di controllo" (l'ipotalamo) del nostro cervello; questo segnale attiva il meccanismo (il nostro sistema nervoso simpatico) che è responsabile delle risposte a situazioni potenzialmente pericolose. L'epinefrina (meglio conosciuta come adrenalina) scorre nei nostri corpi, aumentando i battiti e la pressione sanguigna, accelerando la respirazione per innalzare il livello di ossigeno nel flusso sanguigno e rila-



sciando zuccheri e grassi nel sangue per prepararci a fronteggiare il problema o fuggire (“combatti o fuggi”). Quando questo succede, le nostre menti tendono a concentrarsi come un laser sulla minaccia percepita. Usiamo la nostra energia incrementata e la nostra totale concentrazione per cercare di muoverci velocemente ed eliminare il pericolo. Quando abbiamo successo, il problema percepito si risolve, le sostanze chimiche smettono di circolare, ci calmiamo e il corpo si ristabilisce al suo stato prima dell’“attacco”.

Abbiamo tutti sperimentato infinite volte nella nostra vita personale e professionale l’efficacia di questa risposta di Sopravvivenza. A volte essa avviene in modo molto simile a come avveniva nei nostri antenati. Se mentre scendiamo dal marciapiede per attraversare la strada il nostro radar della Sopravvivenza, grazie alla vista periferica, avverte l’arrivo imminente di un autobus verso di noi, immediatamente vengono rilasciate delle sostanze chimiche, il sangue fluisce verso i muscoli, ogni altro pensiero viene congelato e torniamo indietro sul marciapiede. Questa serie di eventi ha una durata di uno o due secondi, spesso termina prima ancora che riusciamo a renderci conto di ciò che stiamo facendo.

Oggi, più spesso, la Sopravvivenza ha a che fare con situazioni complesse e riflette i bisogni e le richieste della vita nella più difficile realtà del ventunesimo secolo. Un collega ci avverte che un cliente è irritato da una mancata consegna. Il nostro radar registra un avviso di pericolo, si scatena la chimica, aumenta il nostro battito cardiaco, il nostro cervello dimentica ogni altra cosa mentre immediatamente ci buttiamo in una conference call, un meeting virtuale o in una sala riunioni. Sei di noi si radunano per rivedere che cosa sappiamo del problema e per buttare giù le alternative per porre rimedio alla mancata consegna e per aiutare il cliente insoddisfatto. Ciascuno di noi accetta una porzione di responsabilità, completa il proprio incarico e, dopo 24 ore di tensione, ci viene comunicato che il problema è risolto. Il cliente sembra molto colpito dalla nostra rapida attenzione al suo problema.

Il Canale della Sopravvivenza è una parte *molto* potente della nostra natura; è sicuramente responsabile del fatto che l’umanità non è stata distrutta negli ultimi centomila anni, a differenza di milioni di altre specie. Ma quando si è evoluto il nostro cervello, molto tempo fa, il mondo era assai diverso. Anche se è ancora essenziale, permettendoci di affrontare reali pericoli quando si presentano, nelle condizioni in cui ci troviamo oggi il Canale della Sopravvivenza non sempre ci aiuta al meglio.

Quando non abbiamo successo nell’eliminare un problema, solitamente perché i pericoli sono molto complessi e non esiste un modo pratico di evitarli o di fermarli velocemente, possiamo ritrovarci in uno stato di emergenza per un periodo di tempo esteso. I nostri corpi rilasciano allora sostanze chimiche