

Roberto Cadonati
Federica de Gennaro
Giacomo de Gennaro

Change management: opportunità o minaccia?

La gestione del cambiamento personale
e nelle aziende

Prefazione di Paolo Agnelli



FrancoAngeli

MANAGEMENT

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Roberto Cadonati
Federica de Gennaro
Giacomo de Gennaro

Change management: opportunità o minaccia?

La gestione del cambiamento personale
e nelle aziende

Prefazione di Paolo Agnelli

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 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

Indice

Prefazione, Paolo Agnelli	pag.	9
Premessa, Gli Autori	»	11
1. Contesti culturali e storici	»	13
Introduzione, <i>Roberto Cadonati</i>	»	14
Sezione prima, <i>Roberto Cadonati</i>	»	17
Introduzione, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	28
Sezione seconda, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	29
2. Scegliere il cambiamento	»	49
Sezione prima, <i>Roberto Cadonati</i>	»	50
Sezione seconda, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	62
3. Reazioni al cambiamento	»	83
Sezione prima, <i>Roberto Cadonati</i>	»	84
Sezione seconda, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	88
4. Promuovere e gestire il cambiamento	»	103
Sezione prima, <i>Roberto Cadonati</i>	»	104
Sezione seconda, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	115
5. Governance del cambiamento	»	141
Sezione prima, <i>Roberto Cadonati</i>	»	142
Sezione seconda, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	146
6. Strumenti e supporti	»	163
Sezione prima, <i>Roberto Cadonati</i>	»	164
Sezione seconda, <i>Federica de Gennaro, Giacomo de Gennaro</i>	»	170

Conclusioni	pag. 189
Riferimenti bibliografici	» 191
Gli autori	» 193

*Ai miei nipoti
Rebecca, Elisa, Carlotta,
Stefano, Alessandro*

*a Fiorenza e Filippo
a Massimo e Mauro*

Prefazione

È indubbio che i cambiamenti in tutti i settori sono avversi ai più.

La paura di lasciare strade sicure, riferimenti certi, le proprie abitudini, e non solo ammettere di essere inadeguati all'oggi, o impauriti dalla tecnologia che condiziona i nostri comportamenti, rendono questo argomento difficile da affrontare.

Un piccolo recente episodio.

Domenica alle ore 16.30 trovo in Amazon un oggetto che non trovavo nei negozi deputati alla rivendita e lo ordino con un click.

Il giorno dopo lunedì alle ore 9.15 suonava il fattorino con la consegna.

Chi pratica il commercio dovrebbe solo preoccuparsi del radicale cambiamento o invece disporsi alla innovazione mettendo in atto risposte specifiche alla evoluzione dei bisogni e comportamenti dei propri clienti?

Un ricordo d'infanzia: io nato in fabbrica ho questo ricordo.

Lui si chiamava Capelli Carlo Bono addetto al montaggio di maniglie al fusto di pentole di alluminio.

Dal 1907 era uso forare la pentola per alloggiare i ribattini e poi si ribatteva gli stessi che bloccavano parete e maniglia.

Il tutto avveniva rigorosamente a mano con l'ausilio di attrezzi manovrati manualmente.

Era il 1968 quando arrivò in reparto una ribaditrice automatica: in un colpo solo sparava chiodi e in un unico colpo forava e ribatteva.

Per scherzo del destino il produttore si chiamava proprio Capelli, il modello Cap140.

Dopo alcuni giorni di sfida improbabile e resistendo come "l'ultimo giapponese della giungla" Hiroo Onoda sull'isola di Lubang, Carlo Bono diede le dimissioni, umiliato in cuor suo dal cambiamento e dal vissuto – a torto – fallimento delle sue capacità.

Dopo un anno di disoccupazione ci giunse la notizia che trovò posto come sbavatore di getti di ghisa, un lavoro duro e insalubre.

Il cambiamento sta toccando tutte le categorie del lavoro a tutti i livelli.

La globalizzazione dei mercati, l'internazionalizzazione delle imprese, i contatti mondiali e le relazioni quotidiane con nuovi soggetti e nuove culture, ci obbligano a ripensare i nostri modelli e il nostro *modus operandi*.

Persino la nostra cucina e i nostri sapori stanno avvicinandosi a profumi e sensazioni nuove, differenti, orientali.

Problema delicato e importantissimo, che tocca la sfera personale e quella professionale ma chi come Roberto Cadonati e Giacomo de Gennaro potrebbero trattare meglio questo argomento?

In questo libro si vive e si tocca con mano l'importanza dell'argomento; il libro ci guida con una riflessione continua e ci racconta i grandi cambiamenti nella vita delle persone e nella storia delle aziende.

I retroscena della nostra psiche svelati da Roberto Cadonati, e l'impatto nel mondo del lavoro descritti da un manager e consulente di fama indiscussa come Giacomo de Gennaro e dalla propria figlia Federica esperta nel mondo delle risorse umane e del Change Management, ci portano a riflettere sull'incondizionata avversione al cambiamento spiegandocene le motivazioni e guidandoci verso scelte consapevoli e non subite.

Ecco: intelligenza e buon senso, e le importanti considerazioni degli autori ci permetteranno di approcciare il tema del cambiamento con una mente più aperta e più consapevole che il futuro dei nostri nipoti sarà determinato dalle scelte di oggi.

C'è tanta gente infelice che tuttavia non prende l'iniziativa di cambiare la propria situazione perché è condizionata dalla sicurezza, dal conformismo, dal tradizionalismo, tutte cose che sembrano assicurare la pace dello spirito, ma in realtà per l'animo avventuroso di un uomo non esiste nulla di più devastante di un futuro certo. La gioia di vivere deriva dall'incontro con nuove esperienze, e quindi non esiste gioia più grande dell'avere un orizzonte in costante cambiamento, del trovarsi ogni giorno sotto un sole nuovo e diverso... Non dobbiamo che trovare il coraggio di rivoltarci contro lo stile di vita abituale e buttarci in un'esperienza non convenzionale. (Dal film *Into the Wild*)

Paolo Agnelli

Presidente Gruppo Alluminio Agnelli

Presidente nazionale e fondatore di Confimi Industria

Premessa

Questo libro vuole essere uno strumento utile anzitutto per la conoscenza del Cambiamento e quindi anche della sua gestione.

Tema centrale è il Cambiamento vissuto non come fenomeno associabile a situazioni di crisi o a specifici periodi della storia ma come stato permanente profondamente connaturato a ogni individuo e che si realizza non come sviluppo lineare ma invece come conquista a salti, stadio dopo stadio.

Naturalmente il Cambiamento si manifesta nella sfera individuale come in quella sociale e delle imprese che risultano vincenti quando lo affrontano con il coinvolgimento e la condivisione dei collaboratori.

Il Cambiamento – che attraversa tutto il sistema della storia – non deriva dal caso o dalla fatalità ma è l'insieme e la conseguenza delle decisioni prese sin dalla nostra genesi, oggi si manifesta come la somma delle reazioni ai vari mutamenti nei secoli attraverso le capacità di adattamento al nuovo.

Il tema non è inedito, è stato affrontato in numerose pubblicazioni da autorevolissimi autori ed esperti.

La trattazione originale di questo libro deriva dalle nostre convinzioni che non sono le aziende e le organizzazioni a cambiare ma le singole persone che individualmente e all'interno di esse decidono di cambiare le proprie convinzioni e i propri comportamenti.

Queste sono le ragioni per le quali noi poniamo al centro di questo libro l'individuo il quale attraverso le influenze che riceve dall'esterno e la personale elaborazione di esse determina il corso della propria esistenza, così come le imprese, attraverso le influenze e le relazioni ambientali, interne ed esterne, definiscono la propria mission e il proprio sviluppo.

Da questo deriva la struttura del libro diviso in sei capitoli con un proprio percorso di sviluppo, e all'interno di ognuno di essi sono presenti due sezioni:

- nella prima viene sviluppata la trattazione della parte relativa all'individuo che può approfondire la conoscenza del cambiamento, le sue dinamiche e mettere in atto le risposte adeguate;
- nella seconda invece, quella concernente le aziende, viene messo in evidenza come per cambiare il futuro è necessario intervenire sul presente avviando un processo di antropologia culturale e di nuovo umanesimo.

Nelle aziende è in corso una profonda evoluzione dai modelli strutturali, organizzativi, gestionali sinora adottati verso una visione che prende atto della totale trasformazione dello scenario esterno (il mercato, i competitors, clienti e consumatori) ma anche e soprattutto all'interno in cui si sono modificate le modalità dei rapporti.

La leadership oggi è totalmente diversa da quella dei trascorsi decenni – autoritaria e direttiva –; il leader, il nuovo manager, deve insieme alle proprie competenze funzionali, acquisire capacità organizzative e di ascolto e di saper percepire i reali bisogni dei propri collaboratori per guidarli verso il raggiungimento degli obiettivi con soddisfazione aziendale e personale.

A chi è diretto quindi questo libro?

Al singolo individuo non solo per acquisire consapevolezza della ineluttabilità del cambiamento, che in sé non ha necessariamente carattere positivo o negativo, ma anche della gestione delle sue decisioni, delle modalità di governo delle sue risposte e delle conseguenze che ne derivano per determinare il corso della propria vita.

Ai manager e ai nuovi leader che, insieme alla responsabilità del raggiungimento dei risultati, devono conoscere in maniera oggettiva e onesta quali sono le motivazioni che muovono le persone e ottimizzarle verso un destino comune non distinto da quello individuale.

Il libro è arricchito, sia nella sezione individuale che in quella dedicata alle imprese, da una serie di box che presentano alcuni casi di successo ma anche di insuccesso, come è naturale che avvenga, e dai quali è possibile trarre spunti di riflessione e di insegnamento.

Inoltre il libro è corredato da foto che testimoniano l'avvenuta evoluzione delle condizioni di vita e di lavoro nel corso della storia che, insieme a disagi e difficoltà, hanno portato enormi e incontrastabili benefici soprattutto per l'insieme delle conoscenze e delle aspirazioni dell'intera umanità.

Buona lettura.

Gli Autori

Introduzione

di Roberto Cadonati

*Non esiste nulla che sia un problema senza un dono per te nelle mani.
Tu cerchi i problemi perché hai bisogno dei loro doni.*

Richard Bach

Ad un certo punto del percorso della vita viene il momento in cui si avverte la necessità di fare il punto della situazione per capire dove si è arrivati e per definire dove si vuole andare, per disegnare il percorso e per fare un inventario degli strumenti e delle risorse a disposizione. Se la meta che ci si è posti è elevata si dovranno adeguare spesso gli strumenti atti a raggiungerla, introdurre cambiamenti e ancor meglio valutare la situazione. Come molti hanno potuto sperimentare i cambiamenti sono spesso accompagnati da ansie e difficoltà.

Allora per quale motivo cambiare? È proprio necessario il cambiamento visto che un antico adagio dice che è bene non abbandonare la vecchia strada per la nuova? Non si potrebbe restare al punto in cui si è? Certo che sì! Il mondo è pieno di gente che vive la propria esistenza senza apportare ad essa nulla di stimolante, ripetendo sempre le stesse cose, magari anche gli stessi errori, che preferisce attivare il proprio sistema nervoso con sostanze stupefacenti. Il mondo è anche pieno di gente che pretende il cambiamento degli altri, piuttosto che attivare modifiche ai propri per aiutare gli altri a modificare il loro. Coloro che non vogliono cambiare si lamentano sovente della propria esistenza, incolpano gli altri o la sfortuna delle proprie responsabilità. Anche quando si resta fermi il mondo cambia e costringe, pena la sopravvivenza, al cambiamento o in alternativa al disadattamento e al fallimento!

In quest'era tecnologica i cambiamenti sono rapidissimi, la sfida cui l'uomo è ingaggiato è sulla flessibilità, sulla rapidità di adattamento al flusso inarrestabile dell'informazione e della vita. Nel lavoro la sfida è anche verso altri concorrenti, non si è mai soli sul mercato del lavoro e delle professioni, non si possono impostare i tempi a piacimento anzi è spesso il mercato stesso a dettare i tempi. Da qui la necessità di anticipare gli eventi, cioè cambiare per scelta non perché obbligati, considerare la competizione

costante, siamo sempre concorrenti sul posto di lavoro, nell'amore di una donna o in ruolo sociale.

Per questa ragione l'obiettivo di questo lavoro è la propensione ad affrontare la realtà per progettare e realizzare il cambiamento assumendo un ruolo attivo e costruttivo più che sopravvivere ad esso.

Quando una persona, un terapeuta, una famiglia o un manager in particolare, avvia una iniziativa per cambiare la situazione in atto pensa di aver valutato, compreso e previsto ogni possibile accadimento, difficoltà o rischio. Iniziato il processo di fronte alle prime difficoltà, ai primi rischi imprevisti si focalizza sui timori, sulle difficoltà, sulle energie spese e le complicazioni che si trova ad affrontare e finisce per pensare di non essere stato sufficientemente attento e di non aver saputo convenientemente prevedere gli accadimenti, mentre dovrebbe considerare questi ultimi come "avvisi per naviganti" che segnalano necessarie correzioni di rotta.

Il processo di cambiamento è più simile ad una gara di orienteering¹ che ad un viaggio organizzato in una città conosciuta e largamente attrezzata. Ci si può dotare della migliore mappa e delle migliori informazioni a disposizione ma nessuna mappa potrà mai essere dettagliata come il territorio stesso o contenere le variazioni atmosferiche e i venti che nel viaggio potremo incontrare. Non si può pretendere che tutto fili liscio, che sia facile e veloce e indolore. Cambiare in maniera significativa e produttiva non è mai stato semplice e immediato. Questa è una delle ragioni per cui si è poco propensi al cambiamento e si giustificano anche fallimenti o risultati parziali.

Cambiare il comportamento è un processo che coinvolge non solo aspetti tecnici e organizzativi ma anche emozionali e affettivi. Sono poche le persone che capiscono e riconoscono le emozioni e molti evitano di considerarle, in particolare i maschi che divengono ansiosi quando la situazione richiede approfondimenti su questi, ma una iniziativa di cambiamento non può prescindere perciò vanno analizzati in modo approfondito per indirizzare chiaramente le azioni congruenti e motivanti. È sicuramente questo il territorio meno esplorato e che più facilmente fa cedere allo sconforto alle prime difficoltà.

Il termine cambiamento è una semplificazione, una violazione del linguaggio di precisione² che può indurre a credere che esista qualcosa di concreto definito in tal modo e ancor peggio che richieda un'unica azio-

1. L'*Orienteering* è chiamato lo Sport dei Boschi, perché il suo campo di gara ideale è il bosco, ma si può praticare anche in altri ambienti quali centri storici, parchi e anche sott'acqua.

2. Definito anche come Metamodello.

ne, mentre è al contrario un processo dinamico, non una cosa, non una singola azione ma una serie di operazioni, processi e metodi coordinati verso un definito obiettivo.

Nel progetto di cambiamento occorre focalizzarsi sugli aspetti operativi dello stesso e richiede nuove prospettive, nuovi modi di pensare e di osservazione della realtà. Anche se un cambio può impensierire per eventuali difficoltà bisogna considerare altresì che può essere divertente e determinare la più eccitante attività della vita. I risultati sono spesso entusiasmanti e coinvolgenti capaci di innescare una spirale virtuosa e significativa ma non esiste cambiamento senza che mutino credenze, convinzioni e valori. Un buon modo per abbandonarsi alla follia e al fallimento è attendersi risultati diversi mantenendo le stesse azioni, credenze e convinzioni.

Non si intende fornire la lista delle cose da fare come in una ricetta di cucina ma dare un contributo alla comprensione degli accadimenti, testare ciascuna fase del processo, e nel caso di smarrimento del bandolo della matassa ri-analizzarlo e ri-orientarlo. Speriamo di aiutare a vedere, articolare, capire le complicate dinamiche ideative e operative e fornire un linguaggio adatto che aiuterà a pensare in maniera più chiara e a comunicare efficacemente la situazione e anche motivare ad affrontare questo “moloch” e seguire la strada della ricompensa e del successo. Ma prima di muoverci verso il futuro diamo un rapido sguardo al passato per osservare con la storia evolutiva i cambiamenti di orientamento della psicologia.

Sezione prima

di Roberto Cadonati

Roberto Cadonati

1. Evoluzione del sapere psicologico

*L'uomo non è figlio delle circostanze,
ma sono le circostanze le creature dell'uomo.*

Epicuro

Contesti culturali e storici

Stabilire la nascita di un movimento di pensiero è difficile, non è come per la nascita di un individuo che è registrata all'anagrafe ma, giusto per collocare nel tempo i processi evolutivi della disciplina, daremo indicazioni di massima.

Si ritiene che la nascita della psicologia come scienza vada collocata a fine "ottocento" quando fu fondato presso l'Università di Lipsia, per opera di Willem Wundt, quello che è considerato il primo laboratorio di psicologia. Il termine "psicologia" pare abbia origini più antiche, risalirebbe alla prima metà del "cinquecento" per intuizione del filosofo Melantone, ma ancora più indietro nel tempo risale l'uso del termine "psiche" nella tradizione greca e poi cristiana, intesa come anima. L'odierna psicologia è una scienza che esplora campi molto diversi tra di loro e da punti di vista diversi sul piano teorico, talora persino opposti al punto di farla apparire, agli occhi di alcuni studiosi, come poco scientifica. In realtà queste apparenti discrasie teoriche non sono determinate dalla psicologia come scienza ma dai suoi diversi campi di studio e applicazione. È psicologia quella che si studia all'università, quella che si applica al marketing, alla selezione del personale, ai programmi educativi, alla criminologia, al testing psicologico, alla psicologia clinica e in molti altri ambiti. Anche gli oggetti dell'indagine psicologica sono molti e variegati, vanno dall'azione dei neurotrasmettitori, alla valutazione delle compromissioni cognitive nelle patologie neurologiche, all'analisi e alla misura del comportamento

individuale e sociale, alla valutazione della propensione al rischio dell'investitore finanziario e degli stili decisionali, delle manifestazioni artistiche e creative, allo sport... Articolazioni numerose e complesse che possono incontrare semplificazioni tali da far ritenere che la psicologia non debba rientrare appieno tra le materie e studi scientifici ma solamente umanistici. E non è così.

2. Strutturalismo

I campi dell'agire e del pensiero psicologico si sono evoluti e moltiplicati e già nel concetto di evoluzione comprendiamo il concetto di cambiamento. Gli esseri umani e gli aggregati di esseri umani come le organizzazioni nascono, crescono evolvono o involgono, non sono mai esattamente uguali a se stessi esattamente come i processi di pensiero. Anche la storia dell'evoluzione della psicologia dello sviluppo emotivo e cognitivo, nonché dei processi di cambiamento si è inevitabilmente modificata nel tempo.

L'esigenza di Wundt, considerato come il fondatore della psicologia sperimentale per aver impiantato il primo laboratorio di psicologia all'Università di Lipsia, influenzato dalla filosofia positivista, fu definire oggetti e metodi per rivendicare l'autonomia della psicologia come scienza separata rispetto alla fisiologia e alla neurologia. Secondo Wundt la psicologia si differenzia da altre branche delle scienze naturali in quanto il suo oggetto è l'esperienza umana immediata mentre le altre scienze naturali si occupano dell'esperienza umana mediata. Ed è questa assenza di mediazione tra lo strumento e l'oggetto della conoscenza che rende necessario, secondo Wundt, il processo d'introspezione. Concetto che venne ripreso e rilanciato dal suo allievo Edward Titchener il quale ribadì con forza che il metodo d'indagine della psicologia debba essere l'introspezione controllata. Alla Cornell University condusse esperimenti con l'aiuto di personale appositamente formato al metodo introspettivo. Per Titchener gli elementi dell'esperienza cosciente dovevano essere considerati percezione, idee e sentimenti che, per poter essere studiati, dovevano tra di loro essere scomposti. Le percezioni potevano essere studiate solo nelle singole componenti elementari di sensazioni, le idee nelle loro componenti immagini mentali e i sentimenti nelle loro componenti più semplici chiamati stati mentali. Per quanto riguarda la percezione gli strutturalisti ritenevano che per ogni avvenimento fisico elementare discernibile si potesse rinvenire uno speciale neurone recettore, o una specifica energia nervosa, in grado di reagire all'avvenimento stesso. Per quanto ri-

guarda la visione nella retina esisterebbero recettori specifici per la luce, altri per i colori e così via. La vista separata di un oggetto sarebbe consentita dal fatto che tra due neuroni attigui uno sia eccitato e l'altro no. In sostanza per lo strutturalista non vediamo per niente forme, movimenti, distanze o movimenti noi vediamo solo punti di luce colorata e variamente disposti.

Per questo indirizzo filosofico venne coniato il termine di **strutturalismo** in quanto basato sul concetto di struttura cioè un insieme di elementi irriducibili.

3. Funzionalismo

Il funzionalismo si oppone allo strutturalismo in quanto differente è l'interpretazione dei fenomeni psichici mentre per gli strutturalisti l'interesse è rivolto sostanzialmente alla struttura e all'organizzazione del sistema nervoso il funzionalismo, influenzato dalla teoria evoluzionistica, si occupa della descrizione delle funzioni psichiche attivate dalle richieste e dagli adattamenti mentali. Il funzionalismo considera i processi mentali una funzione attivata dall'organismo, in una fase avanzata dell'evoluzione, atti a garantire l'adattamento ambientale e quindi la sopravvivenza. In quest'ottica il centro dello studio vien posto sulla comprensione dei meccanismi psicobiologici e delle finalità in luogo dei singoli elementi costitutivi della percezione, del corpo o della mente. Per i funzionalisti l'attività mentale, come quella corporea, è finalizzata all'unico scopo di elaborare attraverso le esperienze precedenti una strategia per l'attività futura. Essendo il comportamento umano adattivo, cioè teso alla soddisfazione di un bisogno in funzione della sopravvivenza, inutile è resa la suddivisione di un processo globale nei singoli componenti. I comportamenti micro e macroscopici, sono trattati come elementi di adattamento o disadattamento alle varie situazioni ambientali. Le distinzioni fatte solo in base alla funzione e alle tre fasi del processo: una stimolazione motivazionale interna o esterna, una stimolazione sensoriale che percepisce l'oggetto che potrebbe soddisfare il bisogno e una risposta dell'organismo che permetta la soddisfazione della motivazione iniziale.

Caposcuola di questa corrente è considerato l'americano William James mentre l'inglese Francis Galton è stato lo sviluppatore, sulla base di queste teorie, di strumenti di misurazione psicologica e considerato il precursore dei moderni test psicometrici.