

**Alessia Canfarini
Alessandro Giaume**

HUMAN CAPITAL 4.0

**I cinque paradigmi
per l'organizzazione
che si trasforma**

Business 4.0

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.



Sfide e Opportunità per il Business nell'era dell'Industry 4.0

Coordinamento editoriale: **Alessandro Giaume** (BIP)

Come impattano la trasformazione digitale e l'Industry 4.0 sul business? Quali prospettive si aprono per gli operatori dei diversi settori, in particolare in Italia? Quali ostacoli vanno superati? Quali opportunità possono essere colte? E quali temi si possono definire "chiave" per comprendere meglio tutto questo?

Una Collana per definire le tematiche emergenti, capire i cambiamenti in atto e rispondere con proposte, casi e suggerimenti alle evoluzioni che ne derivano. Testi di autori italiani, pensati per il nostro mercato, ma anche traduzioni internazionali, per osservare e comprendere le novità che si dispiegano per il business a livello globale. Destinatari principali i manager e i consulenti che, dentro e fuori le imprese, devono confrontarsi con professionalità forti dal punto di vista tecnico: per condividere il loro linguaggio e muoversi senza imbarazzo su territori nuovi. Una Collana trasversale sui settori (HR, Operations...) e ampia per temi - IoT e business, Robotica e servizi, Artificial Intelligence e Deep/Machine Learning solo per citarne alcuni - che dia ai propri lettori strumenti efficaci per affrontare una nuova era del business.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Alessia Canfarini
Alessandro Giaume**

HUMAN CAPITAL 4.0

I cinque paradigmi
per l'organizzazione
che si trasforma

Prefazione di Fabio Troiani

Business 4.0

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 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 , di <i>Fabio Troiani</i>	pag.	7
Introduzione I. Tra realtà e surrealtà del cambiamento , di <i>Alessia Canfarini</i>	»	9
Introduzione II. Non ci trasformeremo mai, e questa sarà la nostra salvezza , di <i>Alessandro Giaume</i>	»	13
1. Questa non è trasformazione. È trasformabilità	»	17
1. Trasformabilità. Tra cultura e neuroscienza	»	17
2. Trasformabilità. Tra persona e organizzazione	»	28
3. Quattro assi per la trasformabilità	»	42
Intervista a Demetrio Migliorati	»	53
2. Questa non è competenza. È adattività	»	58
1. Adattività. Imparare a imparare	»	58
2. Reskilling, upskilling. Un po' di chiarezza	»	68
3. Transkilling. Transgenerazionale, transdisciplinare	»	79
Intervista ad Alberto Calcagno	»	87
3. Questo non è apprendimento. È apprenditività	»	89
1. Apprenditività. Replicabilità, scalabilità	»	89
2. Visione e flourishing. Dall'individuo al team	»	100
3. Flourishing e job crafting per l'apprendimento evolutivo	»	107
4. Quale leadership del futuro	»	114
Intervista a Maurizio Zollo	»	117

4. Questa non è innovazione. È innovabilità	pag.	122
1. Dalla performance al purpose	»	122
2. Anche il purpose può cristallizzarsi?	»	126
3. Le condizioni sistemiche abilitanti	»	129
Intervista a Fabrizio Gavelli	»	134
5. Questo non è management. È ripensabilità	»	137
1. Azioni ripensate per una nuova leadership	»	137
2. Leadership e management	»	141
3. La nuova leadership e i modelli di reward	»	145
Intervista a Luca Solari	»	149
Letture che non possono mancare...	»	157

Prefazione

Finalmente due voci fuori dal coro, che puntano il dito sulle diffuse e ormai trite ritualità connesse ai tanti progetti di trasformazione, corredati di speranze e budget, cercati dalle aziende nel mito di cambiare ciò che non si riesce o non si vuole, perché ancorati a credo manageriali più simili alla trama del *Gattopardo* di Giuseppe Tomasi di Lampedusa che all'imprenditorialità dinamica e innovativa tipica delle imprese nate dopo il Duemila e ispirate ai valori "pionieristici" degli unicorni della Silicon Valley.

La sfida sta quindi nel trovare un insieme di *talenti e modi di fare* che, da un lato, garantiscano la flessibilità e l'adattività dell'impresa nel continuo, dall'altro, evitino scelte che rischiano di irrigidire e bloccare i processi innovativi.

Questa sfida è al centro dell'agenda di alcuni carismatici leader del panorama delle grandi aziende italiane, quali Alberto Calcagno o Francesco Starace, e vorrebbe esserlo in quella di tanti altri che non riescono a uscire dal loop "trasformo, cambio, stabilizzo, cemento, provo a cambiare... rimango nel cemento".

Tutti gli spunti proposti dagli autori portano a una sana riflessione su come affrontare i possibili *sentieri della trasformazione* per produrre un cambiamento che garantisca la capacità di percepire in anticipo i fattori bloccanti e di generare quei miglioramenti incrementali che rendono il management e l'azienda sempre diversi e pronti ad affrontare quasi *naturalmente* tempeste, opportunità, impatti regolatori, crisi e rush dell'economia.

Sono fortunatamente al timone di una realtà millennial quale è Bip, la più giovane società di consulenza ad aver raggiunto una dimensione globale in soli 13 anni, partendo dal nulla e da un Paese in cui il business non ha dinamiche da paese anglosassone.

Questo è stato possibile grazie all'*imprenditività* diffusa, alla *flessibilità* di accomodare modelli gestionali e commerciali diversi a seconda del

terreno e della situazione, alla grande *delega* – e riconoscimento del *merito* – data ai giovani talenti, alla capacità di *ripensarsi* e *agire* davanti a grandi crisi (la pandemia da Covid-19 nell'ultimo periodo, la perdita di partner fondatori, la crisi del 2008-2009) o a grandi opportunità (la rivoluzione digitale, il perdere il controllo della maggioranza per avere grandi fondi per crescere).

E, grazie all'*adattività* delle singole parti del Gruppo, che avevano flessibilità e delega per leggere e interpretare, partendo da una base di grande preparazione professionale, onestà, voglia di rischiare e di bassissima resistenza all'evoluzione, tutte caratteristiche dettate da uno spirito fortemente client driven e client centered.

Alessia e Alessandro sono cresciuti in questo ambiente, lo hanno fatto loro, e con questo libro provano a renderlo fruibile a clienti e cultori della materia.

È un bel modo per dare spazio a modalità diverse di affrontare le sfide delle grandi organizzazioni complesse e aiutarle a uscire dal nodo del *Gat-topardo*.

Fabio Troiani

CEO Italy & Global digital services Bip

Introduzione I.

Tra realtà e surrealtà del cambiamento

di Alessia Canfarini

La facoltà d'illuderci che la realtà d'oggi sia la sola vera, se da un canto ci sostiene, dall'altro ci precipita in un vuoto senza fine, perché la realtà d'oggi è destinata a scoprire l'illusione domani. E la vita non conclude. Non può concludere. Se domani conclude, è finita.

Luigi Pirandello, *Uno, nessuno, centomila*

La vita non conclude né valida ciò che oggi ci ha manifestato come vero. Se ne accorse forse troppo tardi Gegè, all'anagrafe pirandelliana Vitan-gelo Moscarda, protagonista dell'indimenticato *Uno nessuno e centomila*, che nello scoprire la sua finitezza raggiunse la sua più grande conquista. Considerare la propria vita e il mondo un'opera definitivamente mai conclusa la cui rappresentazione non può che essere l'istantanea di un momento, di un'angolazione. Di una percezione.

Imparare a fare i conti con la nostra fallibilità. Non lo avevamo messo davvero in conto fino a qualche mese fa, sia a livello personale che organizzativo. Per alcuni anni abbiamo vissuto nell'illusione che dotarsi di un buon programma di trasformazione digitale fosse la sola chiave per garantire il successo delle iniziative di innovazione e l'adozione di qualsiasi forma anche radicale di cambiamento.

Il Covid-19 ha definitivamente distrutto quest'illusione e fatto crollare il castello di carte insito in alcune strutture di pensiero e azione proprie dell'individuo e dell'organizzazione, sviluppate negli anni e tuttora impensabili da abbandonare.

Ma Gegè ci aveva avvertito. Ci aveva avvertito del fatto che il cambiamento, qualsiasi esso sia, non può presupporre il dominio della ragione come unico strumento conoscitivo. È nella dimensione irrazionale del cambiamento, così come ci insegna il surrealismo, che emerge la possibilità di nuovi mezzi e forme espressive dello stesso. Realtà e surrealtà del cambiamento sono quindi due mondi che rischiano di non incontrarsi mai. Perché in ballo ci sono percezioni, paure, parole, polarizzazioni. Lo vediamo suc-

cedere spesso come osservatori e attivatori del cambiamento nelle organizzazioni e continueremo a vederlo succedere.

Perché è un comportamento umano. Prevedibilmente umano.

Quando abbiamo maturato l'idea editoriale che dà forma a questo volume, il nostro intento era semplice e perciò stesso ambizioso: disvelare i falsi miti del cambiamento comprendendone la reale essenza fatta di un'evoluzione contemporanea di Persona e Organizzazione, di fattori endogeni e contesti esogeni. Il bello del viaggio di scoperta che facciamo tutte le volte che compiamo un percorso di cambiamento con un nostro cliente è avere la conferma che nessuna trasformazione sarà mai "fatta e finita": darsi la possibilità di continuare a cambiare anche quando i consulenti hanno imboccato il corridoio d'uscita è l'unica vera spia per poter intuire da subito se un vero cambiamento possa dirsi realmente innescato.

Abbiamo riassunto tutto questo nella parola **trasformabilità**.

Parola che va oltre la categoria di concetto, la categoria di pratica e la categoria di strumento. Parola che per la sua poliedricità può essere difficilmente definita se non facendo riferimento a quella *condizione intrinseca che abilita la persona e l'organizzazione a essere in grado di imparare a trasformarsi, mettendo in campo ogni volta la migliore strategia per farlo*.

Un universo rotondo, quello della trasformabilità, che accoglie **nuovi modi di lavorare, modi di imparare, modi di innovare e di ripensare il futuro con gli occhi della nuova normalità**. Ed è sulla base di questi assi di riflessione e osservazione che abbiamo strutturato il libro, includendo testimonianze di CEO ed *executives* che hanno fatto della trasformabilità il loro principio ispiratore e organizzatore.

Nel **primo capitolo** cercheremo di fornire il nostro punto di vista sulla **trasformabilità come superamento della trasformazione**. La conoscenza di quelli che definiamo componenti di *software* e *hardware* dell'organizzazione, ovvero la sua cultura e i meccanismi neuroscientifici alla base del comportamento dell'employee, ci condurrà nell'esplorazione della forma della "new normal organization" e dei fattori su cui a nostro avviso è più urgente allenarsi con intensità per essere "nativi della trasformabilità". Lo faremo accogliendo la testimonianza di **Demetrio Migliorati**.

Nel **secondo capitolo** ci concentreremo sull'**adattività come evoluzione della competenza**. Cercheremo di dimostrare come il VUCA abbia reso irrilevante il *cosa* si impara per dare sempre maggiore spazio al *come* si impara e comprendere le differenze tra parole e programmi dai contorni apparentemente molto sfumati ma in realtà molto differenti tra di loro: *reskilling*, *upskilling*, *transkilling*. Ci darà il suo punto di vista sul tema **Alberto Calcagno**, CEO Fastweb.

In continuità con il secondo, il **terzo capitolo** sarà dedicato all'**apprenditività come superamento dell'apprendimento**. Trattata in prospettiva di condizione abilitante messa in campo dall'organizzazione, parleremo dei suoi effetti benefici sull'employee in termini di sviluppo del proprio potenziale e *flourishing*. Arricchiremo il nostro punto di vista con il contributo di **Maurizio Zollo**.

Il **quarto capitolo** ci accompagnerà nel viaggio di scoperta dell'**innovabilità come superamento dell'innovazione**. Scopriremo che può esistere un'alternativa ai modelli di business "profit-only" e che questa è attivabile soltanto a partire da una visione chiara sul proposito e sulle condizioni sistemiche del cambiamento. Daremo voce all'esperienza di **Fabrizio Gavelli**, CEO Danone.

Il **quinto capitolo** vuole essere un punto di arrivo e un punto di partenza. Parleremo di **ripensabilità come superamento** del concetto tradizionale, ormai troppo tradizionale **di management**. Per scoprire che nella nuova normalità non possiamo più permetterci la distinzione tra manager e leader e la segregazione tra ruoli che *fanno* e ruoli che *pensano*. Pensiero e azione. **Non importa quale sia il punto di partenza**. L'essenziale è la meta, lo spazio d'incontro tra visione e pragmatismo che, uniti insieme, generano trasformabilità. Ci accompagnerà in questa riflessione **Luca Solari**.

Così come per Frida Kahlo il surrealismo è "quella magica sorpresa di trovare un leone nell'armadio dal quale si voleva prendere una camicia", per noi la trasformabilità è quella magica sorpresa di trovare occasioni di riflessione, apprendimento e innovazione in ogni forma del vivere organizzativo.

Per scoprire finalmente il leone nell'armadio. O imparare a guardare la camicia da angolazioni differenti.

Ai miei genitori.

Ai miei figli.

Loro dovrebbero sapere perché.

Alessia

Introduzione II.

Non ci trasformeremo mai, e questa sarà la nostra salvezza

di Alessandro Giaume

Noi siamo in continua trasformazione. Da sempre.

È una trasformazione, quella che ci interessa qui, tesa a renderci capaci di confrontarci positivamente con la tecnologia e di governarla con continuità.

La storia dell'evoluzione umana è per molti versi la storia stessa della tecnologia, dalle selci utilizzate da Lucy più di 3 milioni di anni fa, fino agli odierni sistemi di deep learning.

La tecnologia ha modellato il nostro lavoro e il modo in cui lo svolgiamo. E ha aumentato le nostre capacità. Più forza, più velocità, più pensiero, rappresentando un reale elemento di vantaggio competitivo per chi fosse capace di governarla e utilizzarla ai propri fini.

Le trasformazioni tecnologiche avvenute nel corso del tempo sono sempre state caratterizzate da velocità di sviluppo nei confronti delle quali il genere umano è stato capace di adattarsi e di giungerne a una piena utilizzabilità, cogliendone i vantaggi e cercando di proteggersi, con alterne fortune, dagli svantaggi sempre presenti.

L'essere umano è naturalmente capace di adeguarsi al cambiamento delle condizioni nelle quali si trova a dover agire. Ma la tecnologia, caratterizzata com'è da dinamiche di crescita esponenziali e da velocità di sostituzione oggi del tutto nuove, sta mettendo a dura prova la nostra capacità di comprenderne a fondo le potenzialità e trasformarla in uno strumento realmente utilizzabile.

Ne abbiamo la riprova nella continua ricerca dei cosiddetti “use case”, ovvero applicazioni concrete della tecnologia in un determinato settore per rispondere a un bisogno o piuttosto per delineare nuovi modelli di business, o ancora, nuovi approcci alla soluzione di problemi da sempre al centro del dibattito.

Un modo per cercare di depotenziare l'intrinseca complessità nella quale ci troviamo a operare, che non consente più di scomporre in sotto-parti un dato fenomeno, ma che richiede piuttosto un approccio olistico che non può più fare riferimento a schemi mentali deterministici.

Come fare dunque? Come trasformare la leadership in uno strumento operativo, capace di incidere sull'evoluzione delle organizzazioni consentendo loro di prosperare e di avvantaggiarsi del rapporto con la tecnologia, mantenendo al contempo il giusto focus sulla capacità di esprimere competitività?

Come possono le organizzazioni comprendere la necessità di premiare una diversa *forma mentis*? E ancora, è un presupposto della trasformazione della leadership la capacità di allontanarsi dallo spirito del "predict and control" per avvicinarsi a un più congruo "sense and respond"¹?

Qui si contrappongono due elementi importanti che impattano sulle dinamiche evolutive della leadership: la preservazione della specie (quella del manager come lo conosciamo) contrapposta alla possibilità (o alla necessità) che un purpose abbia di evolversi.

La trasformazione alla quale le leadership devono essere aperte ha a che fare proprio con questo passaggio. Abbandonare uno *status quo* votato all'espressione autoritaria della leadership, per sposare invece una leadership capace di esprimere una nuova responsabilità personale, fondata su un purpose evolutivo.

Una nuova leadership che non precluda la capacità di agire negli ambienti complessi di cui abbiamo detto, capace di esprimere un passaggio naturale da pensiero ad azione.

Stiamo oggi assistendo a una corsa alla riformulazione delle nuove competenze che devono essere introdotte per affrontare un nuovo normale, che non ha più, però, una sufficiente stabilità nel tempo.

L'accelerazione del succedersi di nuove tecnologie abilitanti sta mettendo a dura prova qualsiasi tipo di programma di reskilling, costringendo le aziende a identificare dei livelli minimi di readiness delle proprie strutture organizzative in relazione alle attività di cui queste siano responsabili.

Gli investimenti in tal senso sono significativi, ma, nonostante questo, si è costretti ad accettare gap residuali tra la capacità di governo e la necessità di utilizzo.

La trasformazione come nuova sintesi del quotidiano? L'aspetto davvero rilevante è il convincersi da parte della leadership della necessità di

1. Cfr. il concetto di "Teal Organizations", in F. Laloux, *Reinventare le organizzazioni*, Guerini Next, 2016.

consolidare competenze estremamente verticali all'interno di un percorso aperto a recepire competenze di innovazione dovunque queste risiedano.

Va da sé che, se questa è la chiave di lettura, ci si debba predisporre a confrontarsi con continuità con l'inadeguatezza della crescita di competenze in relazione alle dinamiche ambientali. Non siamo più soltanto esposti a un'incertezza strutturale, ma siamo anche soggetti a una forte ambiguità dal momento in cui non solo non conosciamo più perfettamente lo *status quo*, ma incontriamo anche significative opacità nella lettura degli effetti delle azioni conseguenti a una decisione.

La sperimentazione è la migliore formula per indirizzare correttamente quei fenomeni esplorativi che sono propedeutici a un'execution di successo.

Questo comporta necessariamente che le condizioni al contorno siano tali da consentire un corretto bilanciamento tra la sperimentazione e la necessità di execution delle componenti core del business. Persone e organizzazione, asset e investimenti, ruoli e processi, strumenti e metodologie, KPI e piani di reward, tutto deve essere compiutamente coerente e assolutamente sostenibile nel tempo.

Dobbiamo altresì accettare che esista un'alea di inintelligibilità in ciascuno di questi ambiti, intrinsecamente legata alle ragioni della sperimentazione: semplicemente non lo sappiamo, ma lo scopriamo strada facendo, in una continua ricerca del corretto equilibrio.

Individuato un gap tra la traiettoria dell'organizzazione e quella della tecnologia, ci si focalizza per ridurlo e azzerarlo, salvo scoprire che la curva alla quale tendiamo si sta nuovamente allontanando.

Solo l'introduzione di un nuovo paradigma dell'organizzazione stessa può renderci nuovamente adeguati al confronto. Nuove attitudini e nuove abilità diventano così la chiave di lettura corretta per lo sviluppo di una organizzazione nella quale la trasformazione sia concepita e agita come un *continuum*, mai realmente compiuta ma in costante divenire.

Quindi la trasformazione continua è la nuova sintesi del quotidiano, espressa attraverso una struttura organizzativa che sia in grado di fare quotidianamente tesoro di questo sforzo evolutivo, immersa in un ecosistema che, alla stessa stregua, si adatti conseguentemente alle mutabili necessità dell'organizzazione.

In tutto ciò, non può che confermarsi la necessità che il ruolo espresso dalla leadership sia capace di rafforzare ed elevare il ruolo di ogni attore del sistema in cui l'organizzazione estesa si trovi a operare.

Le trasformazioni, siano queste derivanti da flussi outside-in come inside-out, diventano sostenibili solo nel momento in cui il purpose le motiva contestualmente.

Il nuovo ruolo della leadership diventa allora identificabile nella capacità di comunicare un purpose che, coerentemente con la spinta ambientale, sia in grado di modificarsi con altrettanta continuità.

D'altro canto, abbiamo visto che questo non basta e che è richiesta una altrettanto importante capacità di assumersi le proprie responsabilità personali, affiancando alla capacità di espressione di un purpose quella di prendere una decisione fattiva.

Nelle organizzazioni, il manager esprime competenze verticali, affermando la capacità del fare nei confini di competenze che si esprimono senza ambiguità. Nasce una domanda, alla quale cercheremo di dare risposta nella parte conclusiva di questo libro: trasformare il purpose in azione equivale a creare un leader-manager? Ovvero a trasferire la capacità del leader di esprimere un purpose a ogni livello organizzativo, e quindi a impattare sul funzionamento complessivo?

1

Questa non è trasformazione. È *trasformabilità*

*Il problema con la vita è che,
anche quando non cambia mai,
cambia continuamente.*

Daniel Pennac

C'è differenza tra trasformazione e trasformabilità. Per noi è come parlare della differenza tra *stato in luogo* e *moto a luogo* del cambiamento. In continuo equilibrio tra Persona e Organizzazione, la trasformabilità è un atto organizzativo in perenne evoluzione e allo stesso tempo in perenne equilibrio tra persona e contesto, tra fattori culturali e neuroscientifici, tra tecnologie e contesti abilitanti. In questo primo capitolo proveremo a dare una dimensione poliedrica del fenomeno, a partire dalla nostra interpretazione e da una riflessione ad ampio spettro su ciò che ci identifica (*la cultura*), ciò che ci muove o ci blocca verso l'azione (*la neuroscienza*), ciò che ci aspetta nella "nuova normalità" (*smart organization?*), ciò che dobbiamo imparare a imparare (*learning by doing, learning by thinking*) e ciò di cui dobbiamo tenere conto (*identità, operatività, crescita*) per essere consapevolmente pronti e "programmati" per la trasformabilità.

1. Trasformabilità. Tra cultura e neuroscienza

Non ricordo esattamente quando sia successo. Ma a un certo punto della storia ci è sembrato che non fosse più di moda parlare di cultura tout-court. Un po' per paura di essere considerati analogici, un po' per avere la sensazione di stare al passo con la trasformazione digitale, abbiamo perso il focus sul suo significato originario completando il termine con altri attributi che lo rendessero illusoriamente più contemporaneo. Da cultura digitale a cultura tecnologica passando per cultura del dato, la lista potrebbe allungarsi con facilità.

—Alessia

Ma che cos'è davvero la *cultura*? E perché è importante riprendere la discussione sul tema per rendere le trasformazioni non un episodio estemporaneo ma un tratto caratteristico ed evolutivo delle organizzazioni?

Il termine “cultura” non nasce nelle organizzazioni, ma in esse ha proliferato senza mai trovare un'identità univoca. Il punto di partenza è antropologico e ha trovato, nel corso della storia, una sovrabbondanza di significati, tanto da renderlo quasi indefinibile in maniera definitiva. Abraham Moles, nel 1967, faceva riferimento all'esistenza di più di 250 definizioni di cultura. Kroeber e Kluckhohn tentarono di impostare una definizione di cultura di validità universale, ma registrarono circa 150 concezioni differenti.

Tra le mie reminiscenze universitarie, una delle più vivide è direttamente collegata all'esame di sociologia, tenuto con un inguaribile eretico e intellettuale coraggioso, del tenore del Professor Luciano Pellicani. Libri d'altri tempi per volume, quantità e densità di informazioni da ricordare nei quali più di un capitolo era dedicato al tema della cultura. Devo molto al prof. Luciano Pellicani, stra-ordinario di Sociologia all'università Luiss scomparso purtroppo di recente che ha lasciato a tutte le generazioni di suoi studenti una serie di ricordi e lezioni memorabili sulla sociologia. “L'uovo deposto è natura, l'uovo in padella è cultura” andava ripetendo. Proprio rispetto alla cultura, dalla cattedra ho sempre percepito un approccio interpretativo eclettico nel perenne equilibrio tra odio e amore. Devo dire con il senno di poi che quest'ultimo prevaleva sul primo, tanto da definire il più delle volte il fenomeno come “mistura di principi contrastanti”, per dirla alla Malinowski, su cui, d'altra parte, è impossibile non fare una riflessione profonda.

A distanza di anni, il mio lavoro su progetti complessi di trasformazione organizzativa non può che dargli ragione.

—Alessia

C'è una storiella che viene raccontata spesso per spiegare l'impalpabilità della cultura.

Un giorno un cane si mette a discorrere ai bordi di un laghetto con un pesce di sua conoscenza.

“Com'è l'acqua oggi?” chiede con interesse e gentilezza al pesce. Quest'ultimo lo guarda stupito e gli risponde con un'altra domanda: “Acqua? Quale acqua?”.

L'elemento acqua, nell'esperienza del pesce, è talmente connaturato con sé medesimo, che non la vede e non la sente più. Allo stesso modo, tutti

abbiamo sperimentato lo stupore del pesce, quando nel visitare un Paese straniero ci confrontiamo con alcuni “strani” modi di fare che, proprio perché diversi, mettono in discussione ciò che nella nostra cultura di provenienza è invisibile.

Recentemente ho avuto modo di sperimentare la stranezza dell'elemento-cultura proprio sotto casa.

Inverno, freddissimo, sono circa le 7 di sera e quindi già buio pesto. Scendo di casa e nell'androne del palazzo c'è un conciliabolo di vicini che discute animatamente. Mi avvicino per capire e mi dicono che sul marciapiede c'è una carrozzina abbandonata con dentro un neonato, proprio davanti alla pizzeria. Ci avviciniamo per capire meglio e ci assicuriamo che il bimbo stia bene. Mentre il gruppetto discute animatamente sul da farsi, dalla pizzeria esce un ragazzo straniero, si avvicina e preoccupato ma gentile ci chiede cosa facciamo intorno alla sua bambina. Scoppia il putiferio, le accuse di crudeltà volano insieme alle minacce di denuncia per abbandono di minore. Come il pesce, il ragazzo ci guarda stupito e ci dice che al suo Paese, in Danimarca, è costume lasciare i bambini all'aria aperta, anche con il freddo. Lui e la moglie tenevano d'occhio la bimba dalla vetrina e, a suo modo di vedere, crudeltà sarebbe stato portarla all'interno in una stanza affollata e rumorosa.

Tutto questo per dire come, quando siamo immersi dentro alla nostra cultura – anche a quella aziendale – essa ci sfugge, non la vediamo più, o meglio la diamo per scontata.

—Alessia

Proprio per questo la cultura è un fenomeno “odioso” per lo specialista di change management perché sfugge da ogni KPI ed è difficile da orientare, modificare, monitorare. Di più, è la ragione per la quale fallisce una buona parte dei progetti di cambiamento. A grandi linee si può affermare che esiste un **significato quantitativo** (ossia il complesso di nozioni e conoscenze che un individuo possiede) e un **significato sociologico**, per cui in un gruppo sociale assumono una notevole importanza le rappresentazioni collettive, cioè gli insiemi di norme e credenze che il gruppo possiede. Del resto, è proprio l'origine latina del termine – *colere* – che significa “coltivare” ed era impiegato per indicare **qualsiasi manipolazione della natura a opera dell'uomo**. I latini utilizzavano questo termine non solo per indicare il rapporto tra la natura e l'uomo, tra la realtà e la sua manipolazione, ma anche per indicare il processo di *coltivazione*, ossia di educazione della propria anima. Così come si coltiva la terra, quindi, la cultura