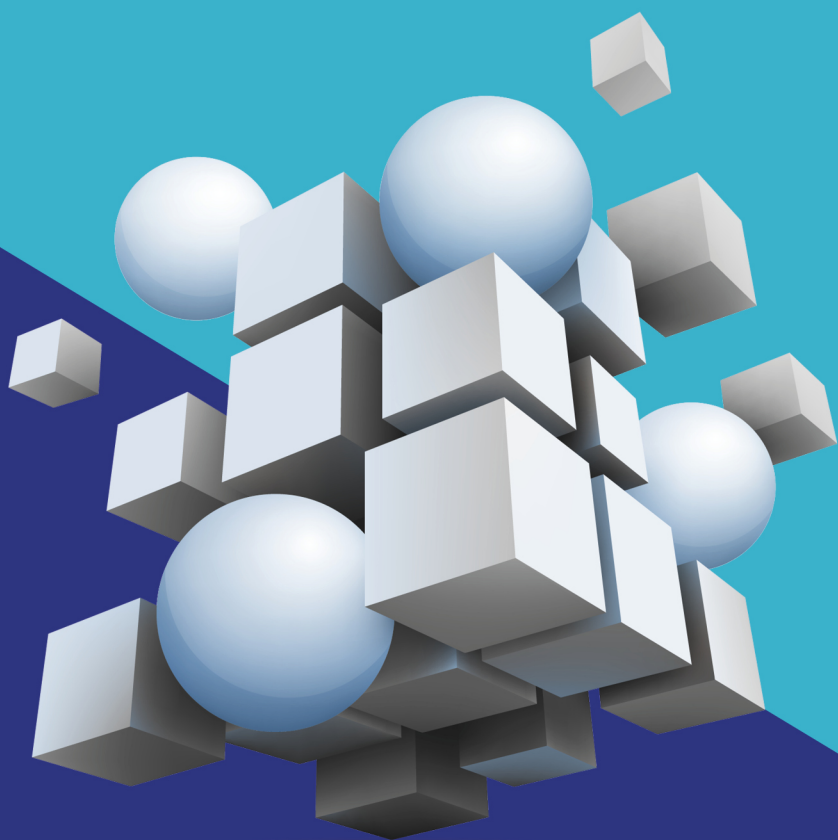


Moira Masper

Giorgio Vizioli

CONVERSAZIONI SUL CHANGE MANAGEMENT

Assochange, 18 anni di passione evolutiva



Prefazione di Sergio Luciano
Con un saggio di Gianfranco Rebora





a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

CONVERSAZIONI SUL
CHANGE MANAGEMENT

Assochange, 18 anni
di passione evolutiva

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2022 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-56-8

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Moira Masper

Giorgio Vizioli

Conversazioni sul Change Management

Assochange, 18 anni di passione evolutiva

Prefazione di Sergio Luciano
Con un saggio di Gianfranco Rebora

ESTE
libri

*Al ricordo
di Agostino Fornaroli
e Maurizio Cosco*

*Nulla è più difficile da pianificare,
più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire
che la creazione di un nuovo sistema.
Per colui che lo propone ciò produce l'inimicizia
di coloro i quali hanno profitto a preservare l'antico
e soltanto tiepidi sostenitori in coloro
che sarebbero avvantaggiati dal nuovo*

Niccolò Machiavelli

*La continuità ci dà le radici;
il cambiamento ci regala i rami,
lasciando a noi la volontà
di estenderli e di farli crescere,
fino a raggiungere nuove altezze*

Pauline R. Kezer

INDICE

PREFAZIONE

Il cambiamento non è più un'opzione	13
<i>di Sergio Luciano</i>	

INTRODUZIONE

Un luogo di confronto sul Change Management	19
--	-----------

PRIMA PARTE

Le tappe, le persone e il futuro di Assochange.....	23
--	-----------

Capitolo 1. La fondazione: 3 dicembre 2003	27
---	-----------

Capitolo 2. 2003-2021: l'evoluzione delle organizzazioni e del cambiamento.....	35
<i>di Gianfranco Rebora</i>	

Capitolo 3. Le persone al centro: uomini e donne che hanno fatto Assochange.....	49
---	-----------

Capitolo 4. Le aziende socie, linfa vitale dell'associazione.....	63
--	-----------

Capitolo 5. Assochange e l'università.....	73
---	-----------

Capitolo 6. Lo sguardo al futuro nella visione del Consiglio Direttivo 2019-21	81
SECONDA PARTE	
Le interviste	91
Capitolo 7. Soluzioni alla gestione del cambiamento	97
<i>Intervista parallela ai Past President Giovanni Sgalambro e Salvatore Merando</i>	
Capitolo 8. La mia via al Change Management	113
<i>Giorgio Vizioli intervista Moira Masper</i>	
CONCLUSIONI	
Evolvere in armonia con lo spirito del tempo	127
APPENDICE	
I convegni nazionali Assochange	131
Premio Assochange	135
La formazione	141
ICONOGRAFIA	143
AUTORI	
Moira Masper	151
Giorgio Vizioli	153
RINGRAZIAMENTI	155

PREFAZIONE

Il cambiamento non è più un'opzione

Diciamoci la verità: cambiare piace, a quasi tutti, quando è una libera scelta. Ma dev'essere tale: quindi, si può decidere di farlo o no. “Per quest’anno non cambiare, stessa spiaggia, stesso mare”, cantava Edoardo Vianello nel 1963, e sia consentita la citazione nazionalpopolare.

Quando, invece, cambiare è una necessità, percepita a noi stessi o – peggio – a noi evidenziata da fattori terzi, umani o materiali (un capo o una bancarotta) rischia di apparire, appunto, un obbligo, non più una scelta, ed essere molto meno piacevole: del resto, quale obbligo è piacevole?

Nei nostri tempi convulsi, confusi e prestazionali, dove il disordine prevale sull’ordine e gli schemi di ieri sono sovvertiti dalla tecnologia che procede a una velocità non monitorabile dai legislatori, si agisce sempre più spesso senza avere il tempo per riflettere né per farsi guidare dai ‘famosi’ dati sui quali la gnagnera conformista del pensiero unico paramericano ci dice che dovremmo basare le nostre scelte.

Ma un pensiero consapevole sul senso del cambiamento inteso come metodo e dimensione – o disponibilità – permanente non è facile a incontrarsi. Sul senso – si sottolinei – del cambiamento come modalità di approccio al lavoro, convinta, gradita e positivamente vissuta.

Con una frase probabilmente abusata e attribuita a Confucio (capirai l'affidabilità dell'attribuzione), si sostiene da sempre che “fare il lavoro che si ama significa non lavorare un solo giorno in vita propria”. Ma allora mettiamoci d'accordo sulla tassonomia: il lavoro è un'attività che si svolge per necessità economica. Ciò che si fa non al fine di guadagnare, ma perché gradito, si chiama “hobby”.

Poi ci sono anche quelli che rendono: ed effettivamente, chi ha la fortuna di svolgere un'attività di sufficiente o magari ottima (i divi dello sport e dello spettacolo!) redditività economica e riesce a svolgerla davvero in uno stato di permanente e pieno coinvolgimento, allora sì che non sta lavorando e che risponde al detto confuciano...

Eppure, a volte, anche guardando un campione del mondo di boxe a fine match, un matador a fine corrida, un goleador a fine partita o rockstar settantenni come Bruce Springsteen o sessantenni come Madonna, costrette dallo *star system* a sculettare sul palcoscenico in uno stadio, ecco: vien da chiedersi se nel fondo del loro cuore ne abbiano proprio voglia, sapendo che magari amministrando bene i loro patrimoni potrebbero farne a meno. Il fatto è che non vogliono davvero cambiare, perché il loro comfort profondo non risiede nel risparmiarsi raucedine e mal di schiena (le rockstar) e stiramenti e lividure (i calciatori), ma nel confermare a se stessi e al mondo la loro identità creativa, popolare e iconica alla quale il loro ego è avvinghiato. E quindi non cambiano, pur potendolo fare – solo se lo volessero – in qualsiasi momento.

E allora, perché questo libro è importante e merita la lettura? Perché ragiona sul senso, l'evoluzione, l'implicazione e – in definitiva – la nuova natura del cambiamento.

Nell'arco di un ventennio in cui il pensiero economico e manageriale ha iniziato e via via ha sempre più focalizzato la possibilità e l'opportunità di estrarre il cambiamento dall'ambito lessicale dell'ovvio e farne materia di studio, di metodologia, di competenze e ricerche.

È sbagliato trarre bilanci, o per lo meno possibile, ma effimero, perché il cambiamento è un panta rei che non perdona e non concede stabilità neanche alle conclusioni e ai bilanci. E del resto proprio questi ultimi sono validi a una data certa e solo convenzionalmente restano tali oltre quella.

Perciò bisogna studiare il cambiamento come fa Assochange, sempre e in team, viverlo con rassegnata consapevolezza. Per vivere bisogna mangiare, per lavorare bisogna saper cambiare e saper fare di ciò una permanente abitudine, come ieri lo era la stabilità. A ben pensarci, più un tema (e una sfida) psico-attitudinale, e quindi esistenziale, che tecnico. O meglio, la tecnica c'è, è complessa e va imparata, ma non è quello l'ostacolo, bensì la disponibilità a ridurre, e di molto, l'altezza delle palizzate che tutti edificiamo o cerchiamo di innalzare attorno alla nostra zona di comfort.

“Ma è proprio necessario?”, si chiederanno i nostalgici dell'epoca in cui si poteva cadenzare il cambiamento dei propri modi di vivere e lavorare con i lustri o i Giubilei o nemmeno quelli... La risposta va diversificata: chi ha terre al sole e cedole da staccare in quantità, nel ragionevole arco della propria vita può anche evitare di cambiare. Magari si mette a fare il tiktokker o il poeta o il filosofo o, come diceva Ernesto Ragazzoni, a fare “i buchi nella sabbia”. Per i comuni mortali, che devono lavorare per vivere, il cambiamento non è più un'opzione. O sappiamo viverlo come un'abitudine mutevole,

eppure costante, o esso cambia noi, volenti o nolenti. E allora meglio applicare la logica del judo: non opporre la nostra forza a quella dell'avversario, ma usare la sua per prevalere su di lui. Alla fine, si diventa pure amici.

Sergio Luciano

DIRETTORE DI *ECONOMY MAGAZINE*

INTRODUZIONE

Un luogo di confronto sul Change Management

Il compimento della maggiore età – 18 anni – è sempre un momento importante. Per le persone, indubbiamente, ma anche per le organizzazioni. E per un'associazione culturale come Assochange questa scadenza è ancora più significativa.

Nata dalla convergenza su un unico progetto da parte di manager e professionisti che operavano in realtà e settori diversi – consulenza, impresa, università – e con provenienze professionali e personali molto varie, Assochange ha rapidamente affermato il proprio ruolo nel mondo dell'organizzazione aziendale, consolidandolo nel corso degli anni, grazie a diversi fattori.

In primo luogo, deve essere sottolineata la coerenza delle attività sviluppate nel tempo dall'associazione con l'idea iniziale dei fondatori. Essa nacque, infatti, come luogo di confronto, approfondimento e scambio di buone pratiche sul Change Management. In quegli anni, all'alba del terzo millennio, si avvertiva con urgenza la necessità di andare “oltre il buon senso”, per “fare accadere le cose” (secondo due felici espressioni coniate al momento della fondazione) nella gestione e nel governo del cambiamento. La fedeltà a queste premesse ha costituito l'elemento determinante tra quelli che hanno consentito all'associazione di crescere e affermarsi.

È stato proprio grazie a questa forte identità che Assochange ha potuto sviluppare un'altra importante qualità,

cioè la capacità di rinnovarsi e di essere sempre al passo con i tempi e, per l'appunto, con le trasformazioni. E questo è successo anche per il progressivo rinnovamento della base associativa e del gruppo direttivo, avvenuto sempre per cooptazione, sia per quanto riguarda i soci individuali sia per quelli aziendali. Così, i nuovi arrivati hanno conferito a un contesto estremamente ricettivo un costante apporto in termini di vivacità intellettuale, competenze specifiche e disponibilità all'impegno pratico per la gestione dell'associazione e per l'organizzazione e il coordinamento delle attività. È stato in questo modo che Assochange ha potuto affrontare con energia ed entusiasmo sfide sempre nuove e progetti di grande attualità.

In pratica, si è creata una sintesi perfetta tra il ruolo dei fondatori e dei primi soci, che sono sempre rimasti vicini all'associazione (per statuto, due di essi, in quanto Past President, sono membri permanenti del Consiglio Direttivo), da un lato, e, dall'altro, il contributo di originalità e dinamismo di chi è entrato nell'organizzazione negli anni successivi.

Altra carta vincente di Assochange è stata la capacità di scelta degli argomenti oggetto di studio. Fin dall'inizio, le attività si concentravano ogni anno su specifiche tematiche, assegnate a gruppi di lavoro. Successivamente, le modalità operative si sono evolute, ma la dinamica sostanziale non è cambiata: l'associazione ha continuato a occuparsi di ambiti di grande attualità e rilevanza, in certi casi addirittura anticipando i tempi e ponendosi come pioniera nel sottoporre all'attenzione generale determinate questioni.

Infine, un altro segreto della 'consistenza' di Assochange è il fatto di non essere un'associazione di categoria. Pur avendo lavorato molto sulla definizione della figura del Change Manager,

infatti, Assochange ha sempre operato in modo trasversale, disseminando la cultura del cambiamento nelle aziende come motore indispensabile per la loro vita e il loro successo.

Negli ultimi due decenni molte cose sono cambiate. Se ci guardiamo indietro, se ricordiamo come eravamo nel 2003, come erano strutturate le organizzazioni, quali i lineamenti delle culture aziendali prevalenti e quali gli strumenti professionali che chi le guidava aveva a sua disposizione, sembra che siano passati anni luce. Oggi quasi tutto è diverso e quasi sempre migliore. E Assochange, in linea con il suo nome e con la sua missione, è stata partecipe e protagonista di questa transizione.

Per scrivere questo libro abbiamo, quindi, ascoltato prima di tutto i fondatori, che ci hanno raccontato come i rispettivi percorsi professionali li portarono a creare l'associazione. Ne è uscito il ritratto di un'epoca, relativamente vicina nel tempo, ma in parte tramontata, in cui fermentavano idee, stimoli, prospettive e speranze.

In seguito, abbiamo intervistato molte delle persone che nel corso degli anni sono state al centro dell'attività, anche come membri del Consiglio Direttivo: imprenditori, manager, professionisti, consulenti, uomini e donne d'azienda, docenti universitari che hanno portato idee, creatività e competenza (oltre al loro tempo) per rendere viva e vitale Assochange, sempre più protagonista in ambito imprenditoriale, accademico e professionale con le sue iniziative, i suoi eventi, i suoi risultati e i suoi riconoscimenti.

È arrivato poi il momento del mondo universitario, con cui l'associazione ha sempre intrattenuto un rapporto privilegiato, costruito soprattutto sulla stima reciproca, per l'utilità della nostra funzione di verifica sul campo dei modelli concepiti in ambito accademico.

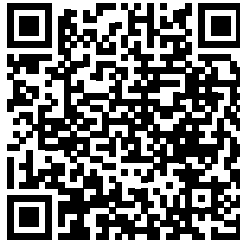
Un capitolo è stato dedicato ai componenti del Consiglio Direttivo, arrivato a scadenza alla fine del 2021 (l'ultimo che abbia completato un mandato triennale). Alcuni di loro si sono ricandidati, altri hanno rinunciato a questo impegno pur rimanendo soci e garantendo l'apporto della loro esperienza. Dalle loro testimonianze abbiamo ricavato una importante fotografia del passato prossimo e del presente di Assochange e una visione di quanto ci si aspetta per i prossimi anni.

Diversi, ma altrettanto illuminanti, sono stati i contributi delle aziende socie, la cui adesione ha seguito vie differenti, legate all'iniziativa di singoli manager che hanno convinto le loro aziende a iscriversi e altre volte indotte dalla necessità di soddisfare esigenze sentite a livello generale da tutta l'organizzazione.

A Gianfranco Rebora, Rettore Emerito dell'Università Liuc Carlo Cattaneo di Castellanza e Past President di Assochange, abbiamo chiesto la redazione di un saggio, che costituisce il secondo capitolo di questo lavoro: una ricognizione della storia e della cronaca economica dell'ultimo ventennio, con particolare attenzione agli orientamenti prevalenti nella gestione delle organizzazioni.

Infine, i nostri '25 lettori' troveranno l'intervista che uno dei due autori ha rilasciato all'altro. Moira Masper, confermata nel febbraio 2022 alla Presidenza di Assochange per un secondo mandato triennale, ha raccontato a Giorgio Vizioli il proprio viaggio nel mondo del Change Management, la sua concezione del cambiamento e delle opportunità che i manager dispongono per affrontarlo e soprattutto per utilizzarlo come metodo di gestione aziendale.

Buona lettura.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

