

## PREMESSA

---

Nell'estate del 1994, ho scritto per la *Harvard Business Review* un articolo, intitolato "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", basato sull'analisi di decine di iniziative nei quindici anni precedenti, miranti a produrre cambiamenti significativi e utili attraverso ristrutturazione, reingegnerizzazione, ristrutturazione, acquisizioni, ridimensionamento, programmi qualità e rinnovamento culturale. Mentre finivo di scrivere l'articolo, sapevo già che avrei voluto scrivere altro sull'argomento, perciò subito dopo ho iniziato la stesura di questo libro.

L'articolo è stato pubblicato nel fascicolo di marzo-aprile 1995 della *HBR* e quasi immediatamente è salito al primo posto fra le migliaia di reprint venduti dalla rivista, un fatto incredibile vista la qualità della grande base di articoli e dei tempi lunghi normalmente necessari per sviluppare un significativo volume di reprint. Eventi improbabili come questo sono sempre difficili da spiegare, ma le conversazioni e la corrispondenza con i lettori della rivista mi hanno fatto capire che l'articolo aveva toccato qualche nervo scoperto. Innanzitutto, i manager hanno letto l'elenco degli errori che fanno spesso le organizzazioni quando cercano di effettuare un cambiamento reale e hanno detto "Sì! È per questo che abbiamo raggiunto meno di quello che avevamo sperato". In secondo luogo, i lettori hanno trovato convincente lo schema delle otto fasi del cambiamento. Aveva senso come roadmap e ha aiutato le persone a parlare di trasformazione, problemi di cambiamento e strategie di cambiamento.

Nello scrivere questo libro ho cercato di far leva su entrambe queste virtù e di aggiungerne qualche altra. A differenza dell'articolo, il libro ha decine e decine di esempi di quello che sembra funzionare e di quello che no. In questo senso, è più concreto e pratico. Sono stato anche più esplicito nel ricollegare la discussione al motore che alimenta il cambiamento, la leadership, e nel mostrare come una mentalità

puramente manageriale inevitabilmente fallisca, indipendentemente dalla qualità delle persone coinvolte. Infine, ho esteso l'intervallo temporale, mostrando come eventi dell'ultimo secolo ci abbiano portati qui ed esplorando le conseguenze per il ventunesimo secolo.

Chi conosce il mio lavoro vedrà che questo volume integra ed estende una serie di idee pubblicate in origine in *A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Corporate Culture and Performance* e *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. Anche se questo libro è un'estensione logica del mio lavoro passato per quanto riguarda l'argomento, se ne discosta per la forma. A differenza dei miei precedenti, questo libro non è pieno di note a piè di pagina. Non ho estratto esempi o idee fondamentali da alcuna fonte pubblicata, tranne che dai miei libri, e non ho cercato di citare dati ricavati da altre fonti per sostenere le mie conclusioni. In questo senso, questo lavoro è più personale di tutti quelli che ho pubblicato in precedenza. Comunico quello che ho visto, sentito e concluso, su un insieme di temi tra loro collegati, che risultano essere sempre più importanti.

Molte persone hanno letto questo libro in bozza e mi hanno offerto suggerimenti utili. Fra loro, Darrell Beck, Mike Beer, Richard Boyatzis, Julie Bradford, Linda Burgess, Gerald Czarnecki, Nancy Dearman, Carol Franco, Alan Frohman, Steve Guengerich, Robert Johnson, Jr., Carl Neuy, Jr., Charlie Newton, Barbara Roth, Len Schlesinger, Sam Schwab, Scott Snook, Pat Tod, Gayle Treadwell, Marjorie Williams e David Windom. Alcuni altri hanno offerto ispirazione per il lavoro che è alla base di questo manoscritto, in particolare Ed Schein e Paul Lawrence. Grazie a tutti.