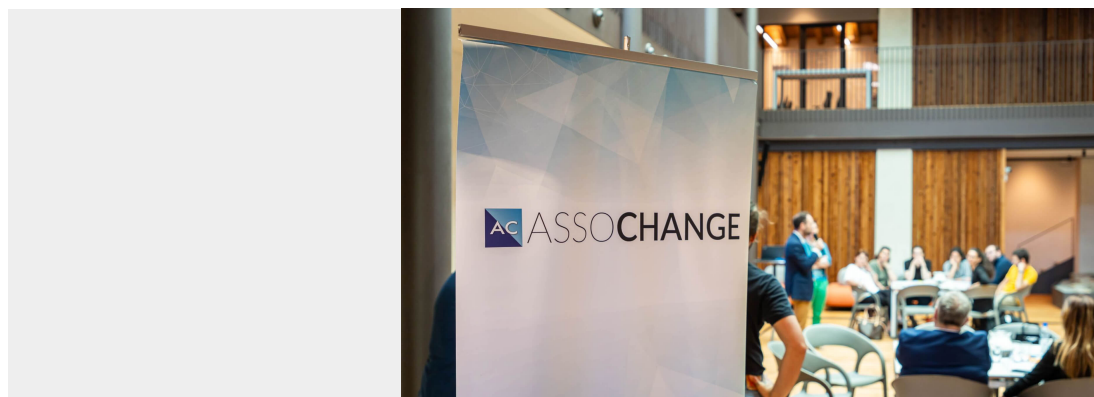




CAMBIARE DAVVERO: L'AGENDA DI ASSOCHANGE

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Flamini Giulia



Categoria: [Intervista](#)

Intervista a Daniele Cantore, Presidente di Assochange

di Giulia Flamini¹

Dipartimento di Management, Università Politecnica delle Marche

Assochange ha da poco compiuto vent'anni: cosa rappresenta oggi per il mondo delle organizzazioni italiane? E quali obiettivi vi ponete per i prossimi vent'anni?

Assochange ha sempre rappresentato un luogo d'incontro privilegiato. È una piccola associazione libera, senza interessi, composta da professionisti, aziende, società di consulenza, università e singoli individui che, da oltre vent'anni, condividono un obiettivo comune: aiutare le organizzazioni, e se stessi, a cambiare. Abbiamo il privilegio di non dover rendere conto a nessuno, se non a noi stessi. Questo ci consente di andare oltre le percezioni dei singoli stakeholder, pur fondamentali nei processi di cambiamento, e di porci domande cruciali come: "Tu come lo fai? Che problemi incontri? Io mi sono trovato in questa situazione e non sapevo come uscirne." Pur essendo una realtà di dimensioni contenute, il valore di Assochange sta proprio nel creare un "centro di gravità" per chi ha domande in testa e cerca un luogo di confronto. È questo lo spirito che ci animava vent'anni fa ed è lo stesso che ci guida oggi. Guardando al futuro, non penso che lo spirito cambierà, ma



immagino due nuove direzioni. La prima riguarda l'ampiezza del coinvolgimento: mantenere la nostra dimensione agile ma riuscire a includere un numero sempre maggiore di persone nel dibattito sul cambiamento. La seconda è rafforzare l'apertura verso l'esterno, dialogando di più con altri attori — associazioni, università, realtà che si occupano di innovazione, sostenibilità o altri temi verticali — per costruire conversazioni virtuose su come si cambia rispetto a ciascun ambito. In sintesi, l'obiettivo è mantenere la stessa missione, ma allargando la platea interna e costruendo una rete più solida all'esterno. Anche per questo, quest'anno abbiamo scelto di organizzare il convegno a Bergamo, proseguendo il percorso di decentramento iniziato con Roma l'anno scorso e Genova l'anno prima. L'anno prossimo? Chissà...

È diventato presidente da pochi mesi. Quali priorità si è dato per questo nuovo incarico? E come immagina l'evoluzione del change management in Italia? Lei ha parlato di “misurare per evolvere”, di intelligenza artificiale e di confronto tra le generazioni...

Le priorità sono strettamente collegate a quanto dicevamo prima. Se vogliamo potenziare il dibattito e raggiungere un numero maggiore di persone e di stakeholder, le direttrici da seguire sono quelle dell'allargamento e dell'apertura dell'associazione: renderla più accessibile, più ampia, più dialogante. Dobbiamo parlare di più, coinvolgendo non solo le grandi imprese, ma anche PMI, pubbliche amministrazioni e università. Per quanto riguarda l'evoluzione del change management, è difficile fare previsioni. Se guardo ai dati di tredici o quattordici anni fa, quando abbiamo realizzato il primo osservatorio sul change management, le organizzazioni affrontavano pochi cambiamenti, ma molto significativi e di lunga durata, un programma alla volta. Negli ultimi anni, e la pandemia ha accelerato questo fenomeno, i cambiamenti sono diventati più brevi, non tanto per velocità, ma perché si concede meno tempo per attuarli. Inoltre, le organizzazioni si trovano sempre più spesso a gestire più cambiamenti in contemporanea. E credo che questa tendenza sia ormai strutturale. Per questo penso che non basti più parlare di “cambiamento culturale”, ma occorra sviluppare una vera cultura del cambiamento. È come nello sport: allenarsi per una maratona è diverso dall'allenarsi per un triathlon. Oggi le organizzazioni devono saper affrontare più prove contemporaneamente, e quindi allenarsi non solo a cambiare, ma a essere pronte al cambiamento sempre, indipendentemente dal singolo progetto o dalla singola trasformazione.

Nel convegno del 10 giugno a Bergamo, Assochange ha messo al centro del dibattito l'impatto del cambiamento e il confronto tra generazioni e intelligenze. Quali punti sono emersi da quel “viaggio” e perché oggi è importante misurare il cambiamento per evolvere?

È emerso chiaramente che misurare l'impatto del cambiamento è oggi indispensabile, proprio perché i cambiamenti sono diventati più frammentati e simultanei. Quando un'organizzazione gestisce dieci cantieri di trasformazione, affronta l'arrivo dell'intelligenza artificiale e deve conciliare quattro generazioni diverse, la misurazione diventa una bussola: ci aiuta a capire come capitalizzare l'esperienza e trarre valore da ciò che è stato gestito. Se non consideriamo gli impatti, le organizzazioni perdono una leva fondamentale del cambiamento. Infatti, la misurazione non serve solo a rendicontare, ma anche a guidare il cambiamento stesso. Le organizzazioni cambiano comunque, anche senza programmi di change management. Ma l'ambizione del



change management è un'altra: rendere quei cambiamenti più rapidi, più efficaci e con meno "morti e feriti". E questo si può fare solo se si misura.

In una recente intervista ha affermato che, per chi si occupa di cambiamento, è sempre più necessario imparare a farsi le domande giuste. Quali sono, secondo lei, le domande chiave che dovremmo porci oggi nei contesti organizzativi? E come noi studiosi di organizzazione aziendale possiamo aiutarvi a formularle — o, senza essere troppo ambiziosi, a rispondere?

Imparare a fare domande è, in fin dei conti, una competenza. Esiste una vera e propria tecnologia della domanda. Quando chiediamo "perché", andiamo in profondità; quando chiediamo "come", "cosa", "quando", "sì o no", esploriamo altri livelli di significato. E ogni livello di domanda apre un diverso spazio di consapevolezza all'interno dell'organizzazione. Pensando al tema della misurazione e dell'impatto, una delle prime domande da porsi è: "Qual è l'impatto che l'organizzazione si aspetta da questo cambiamento?" Sembra una domanda banale, ma in realtà è tutt'altro che semplice, perché comporta conseguenze operative e strategiche. Se un'organizzazione progetta un programma di change management e vi investe risorse economiche e di tempo, si assume implicitamente una responsabilità proporzionale: dichiarare un obiettivo implica anche accettare la possibilità di non raggiungerlo. Per questo, talvolta, si preferisce parlare di risultati senza interrogarsi davvero sulle loro conseguenze. Ma questa è la prima, fondamentale domanda da porsi: "Qual è l'impatto del cambiamento che voglio generare?" Perché l'impatto di un cambiamento è sempre multidimensionale: riguarda l'organizzazione, i processi, i sistemi, i comportamenti, le percezioni, l'engagement. Un cambiamento significativo tocca simultaneamente più livelli, ruoli, responsabilità, abitudini, modi di pensare. Se la risposta resta superficiale, si escludono automaticamente proprio quelle dimensioni che fanno la vera differenza. Un'altra domanda chiave è: "Perché cambiare?". Sembra semplice, ma le implicazioni non lo sono affatto. Il "perché" di un'organizzazione non coincide necessariamente con il "perché" di una persona, e questo dipende anche dai ruoli, dalle responsabilità, dagli interessi in gioco. Le buone domande sono importanti perché accendono delle luci, fanno emergere aspetti che altrimenti resterebbero nell'ombra. Ed è qui che entra in gioco il contributo degli studiosi di organizzazione: aiutarci ad accendere quelle luci, a nutrire una conversazione più consapevole e sistemica. Perché ogni cambiamento, come ogni organizzazione, è fatto di molte variabili interconnesse e solo comprendendole nella loro totalità possiamo davvero cambiare.

Viviamo in contesti sempre più complessi, segnati dalla convivenza di generazioni differenti e dall'ascesa dell'intelligenza artificiale. Come può il change management contribuire a creare ambienti inclusivi, motivanti e produttivi per tutti?

Il change management è un mezzo, non un fine. Le organizzazioni cambiano comunque, anche senza di esso. Ma l'ambizione dei programmi di change management è rendere questi cambiamenti più efficaci, più diffusi, meno dolorosi, più efficienti e più rapidi. In questo senso, il change management può aiutare a costruire ambienti di lavoro più consapevoli e dialogici, dove si parla apertamente delle trasformazioni in atto, prima e durante i processi di cambiamento. Riconoscere la complessità — invece di negarla o semplificarla — permette di comprendere meglio il fenomeno e di gestirlo in modo più ampio e maturo. Quando un'organizzazione



affronta il cambiamento come un fenomeno collettivo e sistemico, aumenta la possibilità di generare dialoghi di qualità, di alimentare conversazioni più motivanti e di creare contesti più coinvolgenti e inclusivi. Non si nasconde “sotto il tappeto” la complessità, ma le si dà valore e spazio. In altre parole, bisogna trattare le persone come adulti. Spiegare loro i cambiamenti che stanno arrivando, chiarire le possibili implicazioni, condividere ciò che è noto e ciò che non lo è. Questo riduce la paura e aumenta la disponibilità a comprendere e a mettersi in gioco. È questo, secondo me, il vero terreno su cui il change management può fare la differenza.

La diversità e la contaminazione intergenerazionali sono un’opportunità?

È sempre difficile generalizzare, anche se è innegabile che la Generazione Z abbia delle peculiarità specifiche. Non a caso si è iniziato a parlare di generazioni e di gestione intergenerazionale proprio quando loro sono entrati nel mondo del lavoro. Non ricordo lo stesso clamore per le generazioni X o Y. In un certo senso, è stata la Generazione Z, con la sua diversità, a far emergere le caratteristiche delle altre generazioni. Le “etichette” dividono per definizione, e questa etichetta divide noi da loro. Li vediamo diversi? Sì, senz’altro. Ma credo che la loro presenza nel mondo del lavoro ci faccia bene. La Generazione Z è meno disposta al sacrificio a tutti i costi, più attenta all’individuo e all’equilibrio personale. Le generazioni precedenti, penso alla mia la Y, erano più orientate al dovere, più inclini a mettere il lavoro al primo posto. Questa nuova prospettiva ci aiuta a ritrovare un equilibrio e a porci domande che forse avevamo smesso di farci: “Qual è il nostro modello di felicità e di realizzazione?” Nel cambiamento, non ci si salva da soli: bisogna mettere le teste insieme. Interrogativi come “Che impatti avrà questo cambiamento?” richiedono di ripensare le relazioni di causa ed effetto, e le nuove generazioni possono aiutarci a introdurre domande più significative e consapevoli. Oggi viviamo in un modo che definirei un po’ schizofrenico: le agende ci guidano, invece di essere noi a guidare loro. Siamo sommersi da appuntamenti, messaggi, riunioni simultanee... e davvero, non ci si salva da soli.

L’unico modo per farlo è fare rete, anche, e soprattutto, con e tra la Generazione Z. Del resto, siamo in Italia, un Paese che spesso dice: “Quando nasci tondo, non puoi morire quadrato. Un modo di dire che racconta bene una certa nostra tendenza a vedere il bicchiere mezzo vuoto piuttosto che mezzo pieno e questa mentalità, nei processi di cambiamento, è un freno potente.