Indice

Autori 11

Prefazione 13

Parte Prima
Definire la leadership del cambiamento culturale 19

1
Una nuova metafora per la leadership del cambiamento culturale 21
La spiaggia come metafora generativa 23
Il potere di essere concreti e specifici 25
Che dire della "cultura positiva"? 27

2
Che cosa intendiamo davvero con "leadership", "cultura" e "cambiamento"? 31
La leadership e il suo esercizio: fare qualcosa di nuovo e farlo meglio 31
Management e leadership 33
Condurre e gestire nel mondo VUCA 34
Un nuovo, più raffinato modello di cambiamento 36
Elementi culturali: un più raffinato concetto di cultura 37
Riepilogo e implicazioni per la gestione del cambiamento 41
Le grandi lezioni per la leadership del cambiamento culturale 47

Parte seconda
Comprendere e valutare la struttura e le pratiche della cultura 49

3
La struttura della cultura dalla prospettiva dell'outsider 51
Struttura e pratica 51
La struttura della cultura 53

Iceberg e stagni di ninfee 54
Cosa si può dedurre dagli artefatti selezionati che "saltano all'occhio"? 54
Cosa si può dedurre dagli artefatti e dai valori annunciati o dichiarati pubblicamente? 57
La cultura sociale può essere un valore dichiarato esplicito? 61
Assunti taciti condivisi: arrivare al DNA culturale 63
Giudicare la cultura 66
Morale della favola 67

4
La pratica della cultura dal punto di vista dell'insider 69
Sottogruppi e sottoculture 73
Organizzazioni come sistemi sociotecnici 77

5
Valutazione della cultura e tipologie culturali 83
Perché utilizzare le tipologie e perché no? 85
Problemi nell'uso delle survey come "misure" iniziali della cultura 86
Quando prendere in considerazione l'utilizzo delle survey 89
Alcuni presupposti nascosti delle tipologie culturali 91
Questionari frequenti, routinari e meno strutturati sul clima e sul coinvolgimento 97
Sommario 98
Conclusione 101

Parte terza
Dinamiche del cambiamento culturale 103

6
Le dinamiche sociali del cambiamento trasformazionale 105
Modelli meccanicistici lineari e modelli organici a sistema aperto 105
Le manifestazioni comportamentali della resistenza al cambiamento 117
I principi del cambiamento 118
Due diversi metodi di apprendimento 121
Cambiamento culturale pianificato e gestito a ttraverso sistemi di apprendimento paralleli 122
Il team del cambiamento e le fasi del cambiamento 123
Quali processi strutturali/tecnici supportano il cambiamento culturale? 125
Il ruolo del leader del cambiamento 127
Sommario e conclusioni 128

7
Il cambiamento culturale in un'azienda matura: Alpha Power 129
Disconferma e lancio del programma di cambiamento culturale 130
Il team del cambiamento e le fasi del cambiamento 131
Forze motrici e frenanti 133
Interventi educativi 135
Interventi strutturali e di processo nella cultura tecnica 137
Coinvolgere i dipendenti 138
Il programma Time-out per rafforzare la sicurezza psicologica 139
Analisi degli incidenti e necessità di comitati sindacali per la sicurezza 141
Coinvolgimento dei dipendenti nella riprogettazione degli equipaggiamenti 143
La task force "The Way We Work", coinvolgimento del CEO e nuovi programmi di ricompensa 144
Formare gli addetti ai lavori a riconoscere l'importanza dei nuovi processi sociali 145
Il ruolo del top management durante i programmi di cambiamento 146
Alpha dieci anni dopo 147

8
Beta Corporation 151
L'ascesa di Beta 152
Una cultura "da ufficio" 153
L'impatto del crollo delle dot-com 153
Vento in poppa 154
Da 1,4 a 0,9 155
Hoteling 156
Cambiare la pratica, cambiare il clima 158
Conseguenze culturali impreviste 158
Impatto imprevisto sulla cultura tecnica? 159
L'adattamento negativo nella cultura sociale avrebbe dovuto essere previsto? 161
Sommario e conclusioni 162

9
Acquisizioni, fusioni, joint venture e altre collaborazioni multiculturali 165
Nuovi tipi di collaborazione 165
Quattro possibili modelli di fusione 167
Il ruolo della valutazione individuale e di gruppo in situazioni multiculturali 172
Apprendimento congiunto prima e durante il lavoro 175

Revisioni periodiche del processo 176
Trappole culturali: l'illusione di comprendersi a vicenda 176
Isole culturali: la necessità del dialogo ai confini 178
Sommario e conclusioni 182

10
Riepilogo 185
Guardando avanti 188

Appendice 193
Strumento A. Definizione degli obiettivi di base del programma di cambiamento. Perché cambiare? 193
Strumento B. Analisi del set dei ruoli (stakeholder) 195
Strumento C. Analisi del campo di forza 201
Strumento D. Conversazioni dialogiche 205
Commenti conclusivi 208

Bibliografia 209

Indice analitico 2xx