

# Indice

<b>Prefazione, di Luigi Golzio</b>	XIII
<b>Introduzione</b>	1
1 La pragmatica: un obiettivo	2
2 Approccio scientifico: un'esigenza pratica	2
3 L'ambito del cambiamento	4
4 Il quadro di riferimento	8
5 Un regista e un attore del cambiamento consapevoli	8
6 L'approccio	11
7 Il percorso	15
8 Gli approfondimenti necessari	18
Bibliografia	19
<b>1 L'organizzazione come sistema complesso</b>	21
1.1 Di quale cambiamento ci occupiamo	21
1.2 Il concetto di sistema: la consapevolezza della complessità	22
1.3 Il concetto di modello	25
1.3.1 Modello operativo e cambiamento	27
1.4 Caratteristiche fondamentali di un sistema	29
1.4.1 Tempo-varianza	29
1.4.2 Dinamicità	30
1.4.3 Linearità	32
1.4.4 Stato	32
1.4.5 Stabilità	33
1.4.6 Il controllo dei sistemi	35
1.4.7 I criteri chiave del controllo	36
1.4.8 Il feedback funziona sempre?	41
1.4.9 Quando monitorare il sistema organizzativo?	47

3.1.1	Il concetto di paradigma e il suo significato nell'analisi dei processi di cambiamento	84
3.1.2	I paradigmi del cambiamento	92
3.1.3	Norma operativa «del paradigma fondante»	94
3.2	Dalla definizione all'azione: i meccanismi generativi dell'azione di cambiamento	95
3.2.1	Classificazione delle teorie sul processo di cambiamento di Van de Ven e Poole	95
3.2.2	I motori del cambiamento	96
3.2.3	La differenza tra paradigmi e motori	97
3.2.4	Le cinque «componenti» di Dunphy	98
3.3	Norma operativa «delle cinque componenti»	99
	Bibliografia	100
<b>4</b>	<b>Il modello di intervento</b>	<b>103</b>
4.1	Identificare l'energia organizzativa	104
4.2	Perché occorre un modello per l'interpretazione e l'azione di cambiamento	105
4.2.1	Il processo di cambiamento come relazioni reciproche di influenza e sostegno	106
4.2.2	Definizione operativa di progetto di cambiamento	108
4.3	Un modello operativo	108
4.3.1	Il modello task-comportamenti	109
4.4	I modelli di intervento	122
4.4.1	Cambiamento deliberato/ingegneristico	123
4.4.2	Cambiamento evolutivo	124
4.4.3	Cambiamento cognitivo e di apprendimento	125
4.4.4	Turnaround	126
	Bibliografia	127

<b>5</b>	<b>Il cambiamento come gestione del paradosso:</b>	
	<b>un caso</b>	131
5.1	Introduzione	131
5.1.1	I normali paradossi	134
5.2	Incident didattico: il cambiamento a Italia Comunica	135
5.2.1	Il contesto di mercato	135
5.2.2	La storia dell'impresa	136
5.3	Analisi dell'incident	137
5.3.1	Gli impatti dell'evoluzione del mercato su Italia Comunica	137
5.3.2	L'interpretazione culturale del management	138
5.3.3	Un'analisi operativa della cultura	138
5.3.4	Il prodotto dell'analisi operativa della cultura	142
5.3.5	Il risultato dell'analisi culturale a Italia Comunica	144
5.4	Dalla cultura all'intervento	148
	Bibliografia	149
<b>6</b>	<b>Le competenze manageriali: il concetto di incertezza e il significato di decidere</b>	151
6.1	Cambiamento e incertezza	151
6.2	I modelli decisionali	153
6.2.1	Giochi o decisioni: le differenze chiave tra i modelli	153
6.2.2	Gli elementi di un modello decisionale	156
6.2.3	Modello «a razionalità ottima»	156
6.2.4	Modello a «razionalità limitata» del satisficing	157
6.2.5	Modello «cibernetico»	158
6.3	Le distorsioni cognitive base	159
6.3.1	Insensibilità alla probabilità a priori	159
6.3.2	Insensibilità alla dimensione del campione di indagine	160

6.3.3	Errata regressione	160
6.3.4	Disponibilità	161
6.3.5	Prossimità e recuperabilità di esempi	161
6.3.6	Correlazione illusoria	162
6.3.7	Aggiustamento e ancoraggio	162
6.4	Le distorsioni cognitive complesse: cenni	163
6.5	La prevenzione?	164
	Bibliografia	165
<b>7</b>	<b>Le competenze manageriali: il ruolo dei gruppi nel cambiamento</b>	167
7.1	Mitigare?	167
7.2	Il contesto cognitivo	167
7.3	Il gruppo come fattore mitigante le distorsioni	170
7.3.1	Un'analogia matematica del vantaggio cognitivo	170
7.3.2	Il vantaggio è sempre presente?	171
7.3.3	Group-think e cambiamento	174
7.4	Introduzione alle resistenze	175
7.4.1	Una classificazione normativa delle resistenze	176
7.4.2	Riflessioni conclusive sulle resistenze	178
	Bibliografia	179
<b>8</b>	<b>Le competenze manageriali: il cambiamento come progetto</b>	181
8.1	Il significato del progetto all'interno del cambiamento	181
8.1.1	L'ambito: il sistema organizzativo	181
8.1.2	Il cambiamento come processo di apprendimento	182
8.1.3	Le cinque componenti	182
8.1.4	Il modello di cambiamento: la concretezza della relazione d'aiuto	183

8.1.5	L'analisi culturale e l'individuazione dei paradossi	183
8.1.6	La simmetria informativa	184
8.1.7	Le distorsioni	184
8.1.8	La mitigazione delle resistenze	184
8.2	Il progetto come luogo di integrazione	184
8.2.1	Le definizioni	184
8.2.2	Il progetto come processo di apprendimento organizzativo	186
8.2.3	Il piano di progetto: un «luogo» di creazione e costruzione	187
8.2.4	Il piano di progetto come territorio condiviso	190
8.2.5	Dal progetto al cambiamento operativo	192
	Bibliografia	195
<b>9</b>	<b>Le competenze manageriali: le resistenze e il progetto</b>	<b>197</b>
9.1	Il ruolo del gruppo all'interno del progetto e del progetto nei confronti del gruppo	197
9.1.1	Le fasi di sviluppo di un gruppo	198
9.2	Una norma per lo sviluppo del gruppo nel progetto	200
9.3	Progettare è apprendere	201
9.3.1	Progettazione e superamento dei paradossi	201
9.4	Progettazione e mitigazione delle ansie	202
9.4.1	Pace, guerra, conflitto	203
9.4.2	Ansia primaria, secondaria, terziaria	204
9.5	Progetto, gruppo e (meta-)comunicazione	205
	Bibliografia	207
<b>10</b>	<b>Conclusioni</b>	<b>209</b>
10.1	La consapevolezza situazionale	209
10.1.1	Che cosa è successo in precedenza	211

10.1.2	Che cosa sta succedendo	211
10.1.3	Che cosa potrà (dovrà) succedere	211
10.2	Una check-list	212
10.3	Arte e scienza	214
	Bibliografia	216