

Indice

Prefazione. Prima di chiedere alle persone di cambiare <i>di Fulvio Palmieri</i>	pag. 9
Premessa. Stiamo misurando la cosa giusta?	» 15
1. Il termometro non basta	
<i>La necessità di un'anamnesi completa</i>	» 19
I dati sul disimpegno	» 21
I problemi ricorrenti delle organizzazioni	» 22
Perché le soluzioni standard non invertono la tendenza	» 23
La misurazione del problema senza l'analisi del contesto	» 24
Quando l'intervento non cambia i risultati	» 26
Le cause sistemiche non diagnosticate	» 27
L'ambiente come condizione della performance	» 28
2. La lunga rincorsa	
<i>Da Lewin a oggi: la storia del paradigma individuale</i>	» 30
Perché l'ambiente organizzativo non è stato formalizzato come costruito	» 33
Clima e cultura usati come surrogati	» 35
Gli effetti della mancata formalizzazione nei dati contemporanei	» 36
3. Il punto cieco	
<i>L'ambiente ignorato</i>	» 37
Il meccanismo che converte i problemi del sistema in diagnosi sulle persone	» 37

Perché il contesto neutralizza i risultati	pag.	38
Le ragioni strutturali che rendono il punto cieco non riconoscibile	»	40
I tre effetti cumulativi del punto cieco sull'organizzazione	»	41
L'osservazione diretta che ha orientato la ricerca	»	42
Il tassello mancante e la possibilità di aggiungerlo	»	44
4. I tre costrutti		
<i>L'ambiente accanto al clima e alla cultura</i>	»	45
I tre livelli della stessa realtà	»	46
Le tre configurazioni possibili tra ambiente oggettivo e clima percepito	»	47
I quattro requisiti che identificano un fattore ambientale	»	48
Che cosa misurano gli strumenti esistenti e che cosa rimane scoperto	»	51
5. La formula		
<i>La performance come funzione dell'ambiente e dell'identità</i>	»	52
La formula	»	52
Perché l'ambiente è la leva primaria	»	54
Strumenti percettivi e analisi ambientale: due orizzonti temporali	»	55
Il valore degli investimenti nelle persone resta	»	56
Ordine d'intervento e criterio di previsione	»	57
6. I limiti dell'intervento		
<i>I tre livelli dell'identità</i>	»	58
Le tre categorie dell'identità	»	59
Dall'individuo al gruppo: le caratteristiche composizionali	»	61
7. Le cinque dimensioni		
<i>Struttura, processi, relazioni, spazi, cultura</i>	»	63
La dimensione strutturale. Gerarchia, span of control e coordinamento	»	64
La dimensione processuale. Il disegno del lavoro e i suoi effetti	»	68
La dimensione interpersonale. Composizione, reti e relazioni interne	»	71
La dimensione culturale-normativa. Valori impliciti, norme e pratiche condivise	»	76
La dimensione fisico-contestuale. Spazi, strumenti e condizioni materiali	»	81
Le cinque dimensioni come sistema: interazioni ed effetti	»	84

8. Dentro l'ambiente, altri ambienti

<i>La scala del team</i>	pag. 87
Il supervisore come fattore ambientale	» 88
L'ambiente alla scala del team: proprietà locali e variabili intrinseche	» 92
La zona di misura tra individuo e organizzazione	» 95
Stesse persone, risultati diversi: il microambiente spiega le differenze	» 96

9. Altri ambiti di applicazione

<i>M&A, sicurezza, ESG e compliance</i>	» 98
L'ambiente nelle operazioni straordinarie	» 98
La sicurezza sul lavoro	» 101
Il pilastro sociale dell'ESG	» 102
Altre dimensioni di compliance	» 105

10. Quanto costa non vedere

<i>L'impatto economico dell'ambiente non ottimizzato</i>	» 108
Sei componenti di costo opache nei sistemi di controllo	» 108
Il vero costo del turnover	» 109
Il costo dell'assenteismo	» 110
Il costo del disengagement	» 111
Il costo del welfare inefficace	» 112
Il costo dei conflitti	» 113
Il costo delle inefficienze di processo	» 114
Il meccanismo di rinforzo reciproco tra le sei componenti	» 115
Un esempio di ordine di grandezza	» 117
Investimenti visibili e costi invisibili a confronto	» 118

11. I segni dell'esposizione

<i>Come l'ambiente si registra sul corpo, sulla mente, sulle emozioni e sulla vita</i>	» 121
I sintomi delle persone come indicatori del contesto	» 122
I segni sul corpo	» 124
I segni sulla mente	» 126
I segni sulle emozioni	» 127
I segni sulla vita quotidiana	» 129
Dalla lettura individuale alla lettura sistemica dei sintomi	» 130
Leggere i sintomi per agire sull'ambiente	» 132

12. La scelta che lo strumento non può fare

<i>La gestione consapevole dell'ambiente</i>	pag. 134
L'identità individuale come proprietà della configurazione	» 136
Come la nascita di una funzione ha separato le persone dal loro contesto	» 137
Lo scopo per cui si progetta l'ambiente	» 138
Lo stesso intervento, due modi d'intenderlo	» 140

13. Che cosa accade adesso

<i>Cinque cambiamenti nella pratica organizzativa</i>	» 142
Cinque cose che cambiano	» 142
Prestazioni e benessere come effetti dello stesso intervento	» 145

Conclusione

<i>Se ami le farfalle</i>	» 147
La scelta prioritaria: persone o contesto	» 148
La domanda di domattina	» 148

Fonti e riferimenti	» 149
----------------------------	-------

Ringraziamenti	» 162
-----------------------	-------

L'Autore	» 163
-----------------	-------