

# Indice



<b>Ringraziamenti</b>	IX
<b>Prefazione</b>	XIII
<b>Introduzione</b>	XV
■ <b>Parte prima</b>	
<b>Definire la struttura della cultura</b>	1
<b>1. Come definire la cultura in generale</b>	3
Il problema di definire chiaramente la cultura	3
Sommaro e conclusioni	14
Suggerimenti per i lettori	15
<b>2. La struttura della cultura</b>	17
Tre livelli di analisi	17
Sommaro e conclusioni	28
Suggerimenti per i lettori	29
<b>3. Un'organizzazione statunitense giovane e in crescita         nel campo dell'ingegneria</b>	31
Caso 1. La Digital Equipment Corporation di Maynard, Massachusetts	31
Sommaro e conclusioni	42
Suggerimenti per i lettori	43
<b>4. Un'organizzazione svizzero-tedesca matura         nel campo della chimica</b>	45
Caso 2. La Ciba-Geigy Company di Basilea	45
Le culture aziendali possono essere più forti delle culture nazionali?	55
Sommaro e conclusioni	56
Domande per i lettori	58

---

<b>5. Un'organizzazione per lo sviluppo governativo a Singapore</b>	59
Caso 3. L'Economic Development Board di Singapore	59
I paradigmi culturali annidati dell'EDB	61
Sommaro e conclusioni: le molteplici implicazioni dei tre esempi	70
Domande per i lettori	73
■ <b>Parte seconda</b>	
<b>Cosa devono sapere i leader delle macroculture</b>	75
<b>6. Dimensioni del contesto macroculturale</b>	79
Viaggi e letture	79
La survey	80
Ricerca basata su interviste, osservazione ed etnografia	84
L'essenza umana e la motivazione di base	94
Sommaro e conclusioni	100
Domande per i lettori	101
<b>7. Un metodo mirato per lavorare con le macroculture</b>	103
Intelligenza culturale	105
Come promuovere l'apprendimento transculturale	106
Il paradosso della comprensione della macrocultura	115
I gradi come macroculture	116
Sommaro e conclusioni	118
Suggerimento per i leader del cambiamento: fare esperimenti con il dialogo	120
Suggerimento per i reclutatori	121
Suggerimento per gli studiosi e i ricercatori	121
Suggerimento per i consulenti e i facilitatori	121
■ <b>Parte terza</b>	
<b>Cultura e leadership nelle fasi della crescita</b>	123
<b>8. Come prende il via la cultura e il ruolo del fondatore delle organizzazioni</b>	125
Un modello di come si forma la cultura nei nuovi gruppi	125
Il ruolo del fondatore nella creazione delle culture	128
Esempio 1. Ken Olsen e la DEC rivisitata	130
Esempio 2. Sam Steinberg e la Steinberg's canadese	134
Esempio 3. Fred Smithfield: un "imprenditore seriale"	137
Esempio 4. Steve Jobs e la Apple	139
Esempio 5. IBM: Thomas Watson senior e suo figlio	140
Esempio 6. Hewlett e Packard	141
Sommaro e conclusioni	143
Suggerimenti per i lettori	144
Implicazioni per fondatori e leader	144

<b>9. Come l'adattamento esterno e l'integrazione interna divengono cultura</b>	145
Le questioni sociotecniche di crescita e di evoluzione organizzativa	146
Le questioni che riguardano i mezzi: struttura, sistemi e processi	153
Sommario e conclusioni	171
Suggerimento per gli analisti culturali	172
Suggerimento per i manager e i leader	172
<b>10. Come i leader radicano e trasmettono la cultura</b>	173
Meccanismi primari di radicamento	175
Meccanismi secondari di stabilizzazione e di rafforzamento	187
Sommario e conclusioni	195
Domande per ricercatori, studenti e dipendenti	197
<b>11. Le dinamiche culturali durante la crescita, la maturità e il declino dell'organizzazione</b>	199
Effetti generali del successo, della crescita e dell'invecchiamento	200
La differenziazione e la crescita delle sottoculture	203
Il bisogno di allineamento fra tre sottoculture generiche: operatori, progettisti e dirigenti	211
Il ruolo unico della funzione dirigenziale: il management della sottocultura	219
Sommario e conclusioni	220
Suggerimenti per i lettori	222
<b>12. Evoluzione culturale naturale e guidata</b>	223
Fondazione e crescita iniziale	224
Il passaggio all'età di mezzo: problemi di successione	227
Maturità organizzativa e potenziale declino	235
Sommario e conclusioni	239
Domande per i lettori	241
■ Parte quarta	
<b>Valutare la cultura e guidare il cambiamento pianificato</b>	243
<b>13. Decifrare la cultura</b>	245
Perché decifrare la cultura?	245
Quanto sono validi i dati ottenuti clinicamente?	251
Questioni etiche riguardanti il decifrare la cultura	252
Obblighi professionali dell'analista culturale	255
Sommario e conclusioni	256
Domande per i lettori	258
<b>14. L'approccio diagnostico quantitativo per la valutazione e il cambiamento pianificato</b>	259
Perché usare le tipologie, e perché no?	260
Tipologie focalizzate su assunti relativi all'autorità e all'intimità	265

---

Tipologie di carattere e cultura aziendali	268
Esempi di profili di culture basati sulla survey	272
Analisi culturale automatizzata con il Software-as-a-Service	275
Sommario e conclusioni	279
Suggerimenti per i lettori	281
<b>15. Il processo di valutazione dialogico qualitativo della cultura</b>	<b>283</b>
Caso 4. MA-COM: rivedere l'agenda del cambiamento in seguito alla comprensione della cultura	284
Caso 5. Il Corpo degli Ingegneri dell'Esercito americano riconsidera la propria missione	287
Caso 6. La Apple valuta la propria cultura come parte di un processo di pianificazione a lungo termine	293
Caso 7. SAAB COMBITECH: costruire la collaborazione nelle unità di ricerca	296
Caso 8. Usare criteri <i>a priori</i> per la valutazione della cultura	298
E la DEC, la Ciba-Geigy e Singapore? Le loro culture si sono evolute e sono cambiate?	299
Sommario e conclusioni	300
Suggerimento per i lettori	302
<b>16. Un modello di management del cambiamento e il leader del cambiamento</b>	<b>303</b>
Il leader del cambiamento ha bisogno di aiuto per definire il problema o lo scopo del cambiamento	304
Teoria generale del cambiamento	305
Perché cambiare? Dove nasce il malessere?	305
Le fasi e i passaggi della gestione del cambiamento	307
Cautele riguardo al cambiamento "culturale"	321
Sommario e conclusioni	323
Suggerimenti per i lettori	324
<b>17. Il leader del cambiamento in quanto leader dell'apprendimento</b>	<b>325</b>
Che aspetto potrebbe avere la cultura dell'apprendimento?	326
Perché queste dimensioni?	331
La leadership orientata all'apprendimento	332
Un pensiero finale: scoprire la cultura entro la mia personalità	335
<b>Bibliografia</b>	<b>337</b>
<b>Indice analitico</b>	<b>347</b>