

INDICE

L'Autore	vii
Premessa	ix
Prefazione	xi
Parte Prima – Il problema del cambiamento e la soluzione	1
Capitolo 1 – Trasformare le organizzazioni: perché	
le aziende falliscono	3
Errore 1: eccesso di compiacimento	3
Errore 2: non creare una coalizione guida abbastanza potente	5
Errore 3: sottovalutare il potere della vision	6
Errore 4: sottocomunicare la vision di un fattore 10 (o 100 o addirittura 1000)	8
Errore 5: permettere agli ostacoli di bloccare la nuova vision	9
Errore 6: non riuscire a creare vittorie sul breve termine	10
Errore 7: cantare vittoria troppo presto	11
Errore 8: trascurare di ancorare saldamente i cambiamenti alla cultura aziendale	12
Gli otto errori	13
Capitolo 2 – Il cambiamento efficace e la forza che lo guida	15
La globalizzazione di mercati e concorrenza	15
Il processo di cambiamento in otto fasi	18
L'importanza della sequenza	21
Progetti dentro progetti	22
Management e leadership	23
Il futuro	27
Parte Seconda – Il processo in otto fasi	29
Capitolo 3 – Stabilire un senso di urgenza	31
Compiacimento: un esempio	32
Fonti di compiacimento	34

Alzare il livello di urgenza	37
Il ruolo delle crisi	40
Il ruolo del management di basso e medio livello	41
Quanta urgenza basta?	43
Capitolo 4 – Creare la coalizione guida	45
Camminare da soli: il CEO isolato	45
Risorse al lumicino: il comitato con poca credibilità	47
Tenere il ritmo del cambiamento: il team	48
Costituire la coalizione guida	50
Qualità da evitare (o da gestire con cautela)	52
Costruire un team efficace basato sulla fiducia e su un obiettivo comune	54
Far succedere il cambiamento	57
Capitolo 5 – Sviluppare una vision e una strategia	59
Perché la vision è essenziale	60
La natura di una vision efficace	62
Un quadro immaginabile del futuro	63
Fattibilità strategica	66
Focalizzazione, flessibilità e facilità di comunicazione	67
Vision efficaci e inefficaci: qualche esempio	67
Creare la vision	69
Capitolo 6 – Comunicare la vision del cambiamento	75
Due casi di comunicazione fallita	75
L'ordine di grandezza del compito	76
Mantenere la semplicità	79
Usare metafore, analogie, esempi	80
Usare molti forum diversi	82
Ripetere, ripetere, ripetere	82
Fatti e non solo parole, ovvero guidare con l'esempio	83
Affrontare esplicitamente le incoerenze apparenti	85
Ascoltare e farsi ascoltare	87
Capitolo 7 – Responsabilizzare le persone per azioni	
ad ampio raggio	89
Eliminare le barriere strutturali	90
Erogare la formazione necessaria	93
Allineare i sistemi alla vision	96
Trattare con responsabili problematici	98
Attingere a un'enorme fonte di potere	100
Capitolo 8 – Generare vittorie di breve termine	103
L'utilità delle vittorie di breve termine: un esempio	105
Natura e distribuzione nel tempo delle vittorie di breve termine	106
Il ruolo delle vittorie di breve termine	107
Pianificare invece di sperare che arrivino i risultati	109
Più pressione non è poi un male	112

Le vittorie di breve termine non sono espedienti di breve termine	112
Il ruolo del management	113
Capitolo 9 – Consolidare i risultati e produrre	
ulteriore cambiamento	117
La resistenza è sempre in attesa di riaffermarsi	118
Il problema dell'interdipendenza	119
La natura del cambiamento in sistemi fortemente interdipendenti	121
Trasformazioni organizzative	124
Eliminazione di interdipendenze non necessarie	127
Una lunga strada	127
Capitolo 10 – Radicare i nuovi metodi nella cultura	129
Perché la cultura è potente	131
Quando le nuove pratiche sono innestate sulla vecchia cultura	135
Quando nuove pratiche sostituiscono la vecchia cultura	137
Il cambiamento culturale arriva per ultimo, non per primo	138
Parte Terza – Implicazioni per il ventunesimo secolo	141
Capitolo 11 – L'organizzazione del futuro	143
Un senso costante di urgenza	143
Lavoro di team al vertice	145
Persone che sappiano creare e comunicare una vision	146
Empowerment su larga scala	147
Management delegato per performance di breve termine eccellenti	148
Nessuna interdipendenza non necessaria	150
Una cultura aziendale adattiva	151
Andare da qui a là	152
Capitolo 12 – Leadership e apprendimento permanente	155
Un prototipo per l'executive del ventunesimo secolo	156
Il valore della capacità competitiva	157
La potenza della crescita composta	160
Le abitudini dell'apprendimento permanente	161
Carriere del ventunesimo secolo	162
Il necessario salto verso il futuro	163