Change Management

Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio human centered

A cura di Fabrizio Maimone

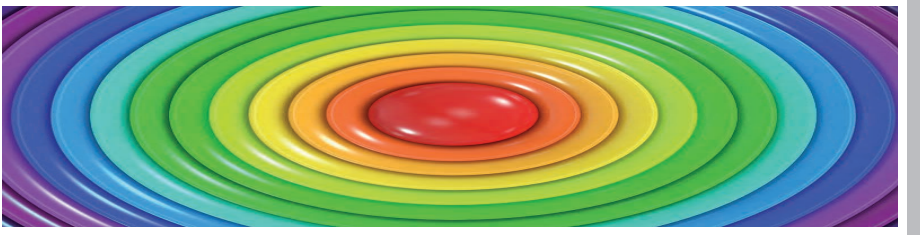
PRL

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI



1157. Persone, Reti, Lavori
Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

Comitato scientifico: Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto "connesso" a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove "fabbriche" materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di "accesso" a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone* e dei *lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l'ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l'interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l'elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella
homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Change Management

Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio human centered

A cura di Fabrizio Maimone

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione, di *Fabrizio Maimone* pag. 9
Riferimenti bibliografici » 17

Ringraziamenti » 19

1. Il futuro dell'organizzazione, di *Fabrizio Maimone* » 21
1. Verso un futuro che è già presente: l'era della digitalizzazione » 21
2. Le tecnologie esponenziali » 22
3. La profezia dell'avvento dell'intelligenza artificiale e del machine learning: mito o realtà? » 26
4. Verso l'azienda intelligente: Industria 4.0, smart company, organizzazione agile, organizzazione digitale » 31
4.1. Industria 4.0 » 31
4.2. La virtualizzazione dell'organizzazione: progettazione virtuale, smartworking, ecollaboration, network e community organizzative » 36
4.3. L'impatto dei processi di digitalizzazione e automazione sull'organizational design e il cambiamento organizzativo » 39
4.3.1. L'evoluzione dei modelli organizzativi » 40
4.3.2. Le nuove competenze digitali » 42
5. Il ritorno dei sistemi meccanici? » 46
6. La dimensione umana dei processi di trasformazione digitale » 47
Riferimenti bibliografici » 48

2. L'organizzazione arcobaleno: trasformazioni globali, evoluzioni tecnologiche e processi di ibridazione organizzativa, di *Pierfranco Malizia* pag. 52
Introduzione » 52
1. Le imprese come sistemi organizzativi e culturali pluralistici » 53
2. Ripensare la struttura e la cultura organizzativa » 54
3. Le imprese moderne come organizzazioni "diverse" » 56
4. Ripensare la complessità organizzativa » 59
Riferimenti bibliografici » 59

3. Il cambiamento organizzativo, di *Fabrizio Maimone* » 63
1. Il cambiamento organizzativo, tra individuo, organizzazione e ambiente » 63
2. Gli elementi chiave del cambiamento organizzativo » 66
2.1. Fattori esogeni e fattori endogeni » 66
2.2. Il ruolo degli spazi organizzativi » 67
2.3 Il ruolo dei network informali » 68
3. Spinte e resistenze al cambiamento » 71
4. Emozioni e cambiamento organizzativo » 73
5. Clima organizzativo e cambiamento » 76
5.1. Il clima organizzativo » 76
5.2. Il clima affettivo-emozionale » 77
5.3. Clima organizzativo/affettivo e cambiamento » 77
6. Cambiamento radicale e cambiamento incrementale » 78
7. Gli approcci al change management » 79
7.1. Il processo di change management come azione manageriale pianificata » 79
7.1.1. Un progetto di change management di tipo pianificato, il caso dell'azienda food » 85
7.2. Il cambiamento come fenomeno emergente » 87
7.3. Il cambiamento come improvvisazione » 88
7.4. Il cambiamento caordico, tra ordine e caos » 89
7.4.1. Un esempio di cambiamento caordico: il caso dell'azienda knowledge intensive » 91
Riferimenti bibliografici » 92

4. Verso un approccio human centered e sostenibile al change management, di *Fabrizio Maimone* » 99
1. La sostenibilità come bussola del cambiamento organizzativo » 99
2. La dimensione etica del cambiamento organizzativo » 101

3. Il cambiamento sostenibile: la teoria U e oltre pag. 103
4. Un approccio sostenibile ed inclusivo al change management: il cambiamento come danza » 105
4.1. Il cambiamento come danza » 105
4.2. L'evoluzione del modello di change management come danza » 110
5. Il ruolo delle tecnologie digitali » 112
6. Change management, progettazione organizzativa e cultura » 116
7. Change management e HR management » 120
8. Change management e apprendimento organizzativo » 122
8.1. Il ruolo della formazione e degli ambienti di apprendimento social » 128
8.2. Comunità e network di pratica e professionali » 129
9. Il ruolo del leader » 130
Riferimenti bibliografici » 136

5. Costruire un'organizzazione e una cultura digital utilizzando i social network digitali: il caso dell'azienda di formazione, di *Gaia Moretti* » 142
Introduzione » 142
1. Verso una cultura quasi digitale? » 144
2. I social network digitali » 146
3. Il processo di transizione verso un'organizzazione social e lo sviluppo di una cultura digitale: il caso dell'agenzia di formazione » 148
4. Discussione: costruire una cultura digital attraverso l'uso dei social media » 151
Riferimenti bibliografici » 155

6. Il caso della formazione e consulenza al cambiamento nel Ministero della Produzione della Provincia Autonoma di Santa Fe in Argentina, di *Gladys De la Cruz Bouey Baez* » 157
Introduzione » 157
1. L'intervento di formazione e consulenza al cambiamento organizzativo » 158
2. Il contesto dell'intervento » 160
3. La metodologia adottata » 162
4. Gli outcome dell'intervento: le linee guida per il processo di cambiamento » 164
5. La valutazione dell'intervento » 166
6. Conclusioni » 170
Riferimenti bibliografici » 170

Gli autori » 171

Introduzione

di Fabrizio Maimone

Panta rei, tutto scorre. Secondo il *Dizionario di Filosofia* della Treccani[1], questa famosa espressione è la:

> "Proposizione con cui gli eraclitei esprimono l'eterno divenire della realtà, paragonando quest'ultima a un fiume che solo apparentemente rimane uno e identico, ma che in effetti continuamente si rinnova e si trasforma, sicché non è dato tuffarsi in esso più di una volta, perché la seconda volta – a rigore – non è lo stesso fiume della prima".

Per la scuola eraclitea, quindi, la realtà è in continua evoluzione. Se nel breve periodo sembra che tutto sia stabile, nel lungo termine tutto si trasforma.

Questa scuola filosofica ha anticipato di due millenni (Eraclito ha vissuto tra il VI ed il V secolo a.C.) la teoria della complessità, che postula la natura evolutiva dei sistemi complessi, che operano al confine tra ordine e chaos e sono in continua trasformazione. Questi sistemi (si veda Bocchi e Ceruti, 2007) si caratterizzano per la profonda interazione tra le componenti del sistema, per i processi di auto-organizzazione, per i fenomeni emergenti e per le relazioni circolari, che sono il frutto dei rapporti di interdipendenza tra gli elementi del sistema stesso.

Un sistema complesso (Bar-Yam, 1997) è estremamente sensibile alle condizioni iniziali e, quindi, una variazione (ancorché minima) delle stesse condizioni può innescare, a lungo termine, dei cambiamenti su più vasta scala. Si può verificare il famoso effetto farfalla, espressione che ricorda

[1] Tratto da: http://www.treccani.it/enciclopedia/panta-rei_%28Dizionario-di-filosofia%29/

allo stesso tempo la forma tipica delle curve che rappresentano il comportamento dei sistemi caotici e la graziosa metafora della farfalla che, sbattendo le ali in Brasile, può generare un uragano in Texas. Inoltre, un sistema complesso si evolve continuamente. Alcuni cambiamenti possono essere reversibili, altri, invece, generano dei fenomeni path-dependent, che producono degli effetti irreversibili (*ibid.*).

Questi principi si possono applicare, per analogia, anche ai sistemi organizzativi (si vedano Anderson, 1999; McKelvey, 1999; Cilliers, 2000; Mitleton-Kelly, 2003; Moldoveanu e Bauer, 2004; Boisot e McKelvey, 2010; Malizia, Cannavale e Maimone, 2017).

Non dobbiamo, però, dimenticare che le organizzazioni sono composte da esseri umani che, utilizzando risorse materiali ed immateriali, perseguono degli obiettivi comuni. Quindi, per studiare l'impatto dei processi di trasformazione sulle organizzazioni, bisogna focalizzare l'attenzione sugli effetti prodotti dal cambiamento sulle persone, a livello soggettivo ed intersoggettivo. Lo studio della complessità organizzativa implica la necessità di cogliere, per l'appunto, la complessità di fenomeni che non coinvolgono solo le sfere della progettazione organizzativa, delle tecnologie e dei processi, ma anche quelle della psicologia, delle relazioni, dei comportamenti individuali e organizzativi.

In particolar modo, è necessario tener conto che le persone sono dotate di libero arbitrio, percepiscono la realtà in maniera soggettiva ed inter-soggettiva, provano emozioni e sentimenti, a livello individuale e collettivo, compiono delle scelte che, dal punto di vista della teoria economica classica, potrebbero apparire "irrazionali", ma che sono dotate di un senso, soggettivo per quanto possa essere, per gli attori organizzativi. Per tacere di quella dimensione non visibile, rappresentata dai comportamenti semi-automatici e dai processi inconsci. Questi influiscono su aspetti rilevanti dei comportamenti organizzativi, come le culture organizzative, il clima organizzativo/affettivo, l'intuizione (non solo) manageriale (Sinclair, 2011) e più in generale quei processi di sensegiving e sensemaking che svolgono un ruolo critico nei processi di trasformazione organizzativa (si veda Maimone, 2017).

I cambiamenti che stanno attraversando le aziende e le organizzazioni pubbliche e no-profit si inquadrano all'interno di uno scenario (non solo) economico di grande incertezza e turbolenza.

Da un lato, infatti, l'introduzione nelle aziende delle "tecnologie esponenziali" come il machine learning, l'intelligenza artificiale, la robotica, la stampa 3D e, più in generale, lo sviluppo dei processi di automazione aziendale stanno spingendo verso una progressiva integrazione tra uomo e mac-

china, "humanware" e tecnologia. Con la prospettiva, per certi versi distopica, di un'organizzazione che non ha più al centro le persone. Questa transizione, verso un futuro difficilmente prevedibile, può avere un impatto devastante su quell'equilibrio, ancorché precario e soggetto a ripetute crisi sistemiche, tra bisogni del sistema produttivo e bisogni dell'individuo/società.

Dall'altro canto, le trasformazioni tecnologiche si intrecciano (in maniera interdipendente) con i processi e di "glocalizzazione", ovvero con quell'intersecarsi di fenomeni globali e locali, che sta ridisegnando gli scenari geo-politici e geo-economici contemporanei, dopo la grande spinta verso la globalizzazione, seguita alla caduta del Muro di Berlino.

Per i motivi sopra elencati, il change management non può e non deve essere considerato solo un mero strumento tecnico, al servizio delle strategie prefigurate dal top management, ma deve diventare una vera opportunità di crescita per le organizzazioni e le persone.

La premessa dell'approccio presentato in questo testo è l'assunto che il cambiamento organizzativo, quando prescinde dai bisogni dei membri dell'organizzazione (che non è costituita solo dal top management e dai consulenti strategici), degli stakeholder, della società nel suo complesso, non sia sostenibile, non solo dal punto di vista umano, sociale a ambientale, ma anche dal punto di vista del business. L'approccio al change management proposto in questo libro presuppone, invece, che i processi di change management possano e debbano essere sostenibili.

La sostenibilità è un concetto molto ampio, che riguarda la relazione dell'organizzazione con il suo ambiente interno ed esterno. Difficilmente un'azienda, un'associazione no profit, un ente pubblico potranno crescere nel tempo, senza incappare in una crisi sistemica, se adottano percorsi di sviluppo poco sostenibili, come il recentissimo caso di Ryanair sembra suggerire.

L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, stilata dai capi di Stato dei Paesi membri dell'ONU[2], individua una serie di obiettivi che coinvolgono tutti gli attori politici, economici e sociali, e perseguono il fine ultimo di facilitare uno sviluppo sostenibile a livello globale (si veda Sachs, 2015), ma che riguarda anche la dimensione locale, attraverso la definizione di cinque aree critiche:

- *People*: le persone che devono essere al centro dei processi di sviluppo sostenibile.
- *Planet*: il pianeta che abbiamo ereditato dai nostri antenati e dobbiamo essere in grado di restituire ai nostri figli e nipoti nelle stesse, o perfino migliori, condizioni rispetto a come l'abbiamo trovato.

[2] Si veda: https://sustainabledevelopment.un.org/

- *Prosperity*: la prosperità che deve perseguire lo sviluppo sostenibile non riguarda solo la ricchezza economica, ma coinvolge anche la dimensione sociale, relazionale, emotiva. Come sappiamo anche la felicità è diventata un fattore economico.
- *Peace*: non è possibile il benessere senza la pace. I conflitti, nelle varie e possibili espressioni, sono un ostacolo insuperabile per uno sviluppo realmente sostenibile.
- *Partnership*: l'Agenda 2030 può essere realizzata solo attraverso la cooperazione tra pubblico, privato, no profit, cittadini, esperti, all'interno di un processo democratico e socialmente inclusivo.

Queste aree costituiscono il contesto di riferimento per gli obiettivi critici definiti dall'Agenda 2030 (*ibid.*), riportati nella seguente tabella.

Tab. 1 – Gli obiettivi dell'Agenda 2030

Sustainable Development Goals
Goal 1. End poverty in all its forms everywhere
Goal 2. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture
Goal 3. Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages
Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all
Goal 5. Achieve gender equality and empower all women and girls
Goal 6. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all
Goal 7. Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all
Goal 8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all
Goal 9. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation
Goal 10. Reduce inequality within and among countries
Goal 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable
Goal 12. Ensure sustainable consumption and production patterns
Goal 13. Take urgent action to combat climate change and its impacts
Goal 14. Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development
Goal 15. Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss
Goal 16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels
Goal 17. Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development

Come scrive Jeffrey Sachs (2012, pp. 2006-2007): "The world has entered a new era, indeed a new geological epoch, in which human activity has come to play a central and threatening part in fundamental earth dynamics". Quindi è necessario definire i driver di un nuovo modello di sviluppo sostenibile e delle pratiche per favorire il confronto di idee, lo scambio di conoscenze e esperienze, il problem solving a livello globale. Questo, però, implica la necessità di definire nuovi modelli di governance e di organizzazione, partecipativi e orizzontali, che creino delle reti di conoscenza ricche e diffuse. Secondo lo stesso Sachs (*ibid.*, p. 2211):

"The pathways to sustainable development will not be identified through a top-down approach, but through a highly energised era of networked problem solving that engages the world's universities, businesses, nongovernmental organisations, governments, and especially young people, who should become the experts and leaders of a new and profoundly challenging era".

La risoluzione dei problem mondiali non può avvenire a livello top-down, ma deve avvalersi di una rete di problem solver che unisca a livello mondiale università, imprese, organizzazioni non governative ed in particolar modo i giovani, che devono diventare i leader del cambiamento.

Il punto 8 della dichiarazione inclusa nella nuova Agenda 2030[3] definisce alcuni principi, che coinvolgono direttamente le modalità con cui le organizzazioni sono progettate e gestite e hanno un impatto diretto sulle strategie e sulle politiche di human resources management:

"We envisage a world of universal respect for human rights and human dignity, the rule of law, justice, equality and non-discrimination; of respect for race, ethnicity and cultural diversity; and of equal opportunity permitting the full realization of human potential and contributing to shared prosperity. A world which invests in its children and in which every child grows up free from violence and exploitation. A world in which every woman and girl enjoys full gender equality and all legal, social and economic barriers to their empowerment have been removed. A just, equitable, tolerant, open and socially inclusive world in which the needs of the most vulnerable are met".

Dignità umana, diritti umani, etica, giustizia, equità, parità di genere, lotta ad ogni tipo di discriminazione possono rappresentare dei punti cardinali, anche per il management delle organizzazioni.

[3] Si veda: https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld

Ed in ogni caso, è difficile per un'organizzazione essere realmente sostenibile e contribuire ad uno sviluppo economico e sociale armonico, rispettoso dell'ambiente e dei diritti universali, se la stessa organizzazione non applica al suo interno strategie, modelli e pratiche sostenibili. Questo vale anche per i processi di change management.

Il cambiamento sostenibile può essere ispirato da un approccio umanistico alla progettazione organizzativa e al management (si veda Pirson e Lawrence, 2010), che concilii il perseguimento degli obiettivi di business con il rispetto della dignità della persona ed il benessere organizzativo.

Anche quando l'azienda, per problemi gravi, è costretta a prendere delle decisioni che possono influire negativamente sulla vita delle persone, come ad esempio avviare un processo di ristrutturazione, dovrebbe scegliere, tra le opzioni possibili, le modalità che consentano di ridurre le conseguenze negative, per tutti gli attori in gioco.

Non bisogna, poi, trascurare il fatto che l'opinione pubblica è sempre più sensibile ai temi della sostenibilità, che i social media favoriscono una comunicazione capillare e globale e che, quindi, scelte poco sostenibili, anche sul versante interno dell'impresa, possono produrre effetti negativi in termini di reputazione aziendale, branding e quindi avere un impatto negativo anche sul business.

Questa prospettiva può apparire vagamente utopistica. È anche vero che gli approcci a somma zero, che sono tipici della filosofia economicista classica, basata sulla razionalità economica e sulla ricerca dell'utile e del profitto fine a se stesso, all'interno di un quadro fortemente competitivo, possono portare nel breve dei vantaggi tattici, ma possono risultare perdenti nel medio e lungo periodo (si veda Bruni e Zamagni, 2004).

Uno dei presupposti di questo libro, scritto con la collaborazione di esperti che studiano le organizzazioni e i processi lavorativi da diverse prospettive, è che il cambiamento, per essere veramente efficace, nel medio-lungo termine, debba essere guidato da una visione del futuro, da una profonda conoscenza dei meccanismi e delle dinamiche interne ed esterne all'organizzazione, e debba essere ispirato da valori, principi e metodi orientati alla sostenibilità.

È, quindi, necessario, a parere di chi scrive, coniugare le istanze di cambiamento associate alle trasformazioni glocali e all'evoluzione tecnologica, con le esigenze della società e della persona, adottando un approccio human centric (si vedano Bruni e Zamagni, 2004; Pirson e Lawrence, 2010) al change management, che concili l'esecuzione delle strategie, il raggiungimento degli obiettivi organizzativi con la sostenibilità, intesa nel senso più ampio.

Inoltre, l'approccio proposto in questo testo assume che il cambiamento organizzativo, per essere veramente efficace, debba essere gestito in maniera partecipativa, attraverso progetti di co-progettazione, che consentano di canalizzare le energie, la motivazione, le conoscenze e le intelligenze delle persone che costituiscono l'elemento chiave delle organizzazioni, verso degli obiettivi condivisi e sostenibili.

Attuando processi di change management "sostenibili", le organizzazioni possono contribuire alla trasformazione del sistema economico e sociale, favorendo la diffusione e l'adozione di valori e comportamenti sostenibili. Quindi, non solo le organizzazioni possono attivare processi di cambiamento consapevoli ed orientati dai principi della sostenibilità, ma possono allo stesso tempo diventare agenti di cambiamento e, quindi, avvicinarsi ad un modello di flourishing enterprise (si veda Laszlo e Brown, 2014), al di là della loro natura giuridica e missione formale.

Il presente lavoro assume una prospettiva complessa e problematica al cambiamento organizzativo, analizza gli aspetti teorici e operativi dei processi di change management, senza trascurare una visione critica e orientata alla sostenibilità delle opzioni in campo. Questo, nella convinzione che la scienza, anche quella organizzativa, non sia neutra e che sia necessario per il ricercatore esplicitare le opzioni valoriali che sottendono gli approcci teorici e metodologici adottati (si veda Weber, 2014).

Nel testo trovano spazio riferimenti teorici e operativi a discipline apparentemente distanti dall'organizzazione aziendale, dal comportamento organizzativo e dallo human resources management, come la teoria dei media e le strategie e le tecniche dei social media. Chi scrive è fermamente convinto che l'evoluzione delle organizzazioni, nella direzione della digital enterprise, ed il ruolo crescente svolto dai cosiddetti social media nei contesti aziendali, comportino la necessità, per chi studia le organizzazioni, i comportamenti organizzativi e le strategie, i modelli e le pratiche di human resources management di accostarsi a materie apparentemente lontane dal core business delle tradizionali discipline aziendali. Questo trend coinvolge anche i manager ed i consulenti aziendali, che sono chiamati a rivedere il proprio bagaglio di competenze professionali e personali.

Il presente volume è stato scritto in collaborazione con alcuni amici che studiano le organizzazioni sotto diverse prospettive teoriche (sociologia dell'organizzazione, comunicazione, gestione delle risorse umane): Pierfranco Malizia, insegna Sociologia Generale e Sociologia dell'Organizzazione presso l'Università LUMSA di Roma, Gaia Moretti è docente di Comunicazione Interculturale presso la LUMSA di Roma e communication manager di Ianus Consulting, Gladys De la Cruz Bouey Baez è esperto di politiche attive del lavoro presso ANPAL Servizi.

Il testo, quindi, si propone di fornire una cornice teorica e metodologica multidisciplinare di riferimento, per la comprensione delle dinamiche profonde e dei meccanismi che influiscono sui processi di cambiamento organizzativo, all'interno di una prospettiva complessa e (necessariamente) multi-paradigmatica (si veda Gioia e Pitre, 1990). Inoltre, si propone di delineare un modello di riferimento per la gestione dei processi di change management, che coniughi efficienza, performance organizzativa e sostenibilità dei processi di cambiamento.

Il volume si articola nei seguenti capitoli.

- Capitolo 1: *L'organizzazione al futuro*. Il capitolo, scritto da Fabrizio Maimone, propone un'analisi sistematica dei principali trend evolutivi delle organizzazioni complesse, al tempo della rivoluzione tecnologica, con particolare attenzione al ruolo delle cosiddette tecnologie esponenziali, alla Industria 4.0 e all'avvento dei social media.
- Capitolo 2: *L'organizzazione arcobaleno: trasformazioni globali, evoluzioni tecnologiche e processi di ibridazione organizzativa*. Il capitolo, scritto da Pierfranco Malizia, descrive l'evoluzione delle culture organizzative ed in particolare la tendenza all'ibridismo organizzativo, tipica delle nuove forme organizzative contemporanee.
- Capitolo 3: *Il cambiamento organizzativo*. Il capitolo, scritto da Fabrizio Maimone, propone un quadro teorico sul cambiamento organizzativo, che include i progressi della ricerca teorica ed empirica, su un campo di indagine in continua evoluzione.
- Capitolo 4: *Verso un approccio human centered e sostenibile al change management*. Il capitolo, scritto da Fabrizio Maimone, propone un approccio integrato e "human centered" per la pianificazione e la gestione dei processi di change management nelle organizzazioni complesse, ispirato ai valori e principi della sostenibilità, che mira a conciliare innovazione tecnologica, strategie glocali e sostenibilità dei processi di cambiamento, con particolare riguardo alle dinamiche ed ai processi interni dell'organizzazione.
- Capitolo 5: *Costruire un'organizzazione e una cultura digital utilizzando i social network digitali: il caso dell'azienda di formazione*. Il capitolo, scritto da Gaia Moretti, propone un modello teorico-operativo per favorire la digital transformation e lo sviluppo di un'organizzazione social nelle imprese.
- Capitolo 6: *Il caso della formazione e consulenza al cambiamento nel Ministero della Produzione della Provincia Autonoma di Santa Fe in Argentina*. Il capitolo, scritto da Gladys De la Cruz Bouey Baez, riporta il caso di un intervento di formazione e supporto al cambiamento orga-

nizzativo, finanziato dal Ministero degli Esteri Italiano e da FOSEL, che ha coinvolto il Ministero delle Attività Produttive della Provincia Autonoma di Santa Fe, in Argentina.

Riferimenti bibliografici

Anderson P. (1999), "Perspective: Complexity theory and organization science", *Organization Science*, 10(3): 216-232.

Bar-Yam Y. (1997), *Dynamics of complex systems* (vol. 213), Reading, MA: Addison-Wesley.

Bocchi G., Ceruti M. (a cura di) (2007), *La sfida della complessità* (vol. 65), Milano: Pearson Italia Spa.

Boisot M., McKelvey B. (2010), "Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge", *Academy of Management Review*, 35(3): 415-433.

Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna: Il Mulino.

Cilliers P. (2000), "What can we learn from a theory of complexity?", *Emergence*, 2(1): 23-33.

Gioia D.A., Pitre E. (1990), "Multiparadigm perspectives on theory building", *Academy of Management Review*, 15(4): 584-602.

Laszlo C., Brown J.S. (2014), *Flourishing enterprise: The new spirit of business*, USA: Stanford University Press.

Maimone F. (2017), *Intercultural knowledge sharing in MNCs. A Glocal and Inclusive Approach in the Digital Age*, London, UK: Palgrave Macmillan.

Malizia P., Cannavale C., Maimone F. (a cura di) (2017), *Evolution of the Post-bureaucratic Organization*. USA: IGI Global.

McKelvey B. (1999), "Complexity theory in organization science: Seizing the promise or becoming a fad?", *Emergence*, 1(1): 5-32.

Mitleton-Kelly E. (a cura di) (2003), *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations*, UK: Pergamon.

Moldoveanu M.C., Bauer R.M. (2004), "On the relationship between organizational complexity and organizational structuration", *Organization Science*, 15(1): 98-118.

Pirson M.A., Lawrence P.R. (2010), "Humanism in business – Towards a paradigm shift?", *Journal of Business Ethics*, 93(4): 553-565.

Rifkin J. (2014), *La fine del lavoro*, Milano: Mondadori.

Sachs J.D. (2012), "From millennium development goals to sustainable development goals", *The Lancet*, 379(9832): 2206-2211.

Sachs J.D. (2015), *The age of sustainable development*, USA: Columbia University Press.

Sinclair M. (ed.) (2011), *Handbook of intuition research*, USA: Edward Elgar Publishing.
Weber M. (1961), *Economia e società*, Milano: Edizioni di Comunità.

Ringraziamenti

La mia personale gratitudine va innanzitutto alla casa editrice FrancoAngeli e, in particolar modo, alla dott.ssa Ilaria Angeli, che mi ha incoraggiato e direi anche spinto a curare questo libro, trasmettendomi il senso di rilevanza ed urgenza di questo progetto editoriale. A lei va un ringraziamento particolare.

I miei ringraziamenti, vanno, inoltre, ai direttori della Collana Persone, Reti, Lavori, prof. Laura Borgogni e prof. Gabriele Gabrielli, che ringrazio sentitamente per la fiducia accordata al sottoscritto e agli altri autori del testo.

Inoltre, il mio ringraziamento va, in ordine di comparizione, agli amici che hanno voluto condividere con me questa avventura editoriale: il prof. Pierfranco Malizia, la dott.ssa Gaia Moretti e la dott.ssa Gladys De la Cruz Bouey Baez.

Un ringraziamento, infine, va a tutti i colleghi e amici che mi hanno incoraggiato, fornito consigli e sono stati miei compagni di avventura, nelle esperienze che sono riportate sotto forma di caso di studio, in questo testo.