

# IMPRESE E AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE. DUE MODI DIVERSI DI GESTIRE IL CAMBIAMENTO?<sup>1</sup>

*Eliana Alessandra Minelli, Gianfranco Rebora*

## 1. Introduzione

Gli studi di management e di organizzazione sono da sempre attenti ai temi del cambiamento. Sono quindi numerose sia le analisi empiriche che le trattazioni teoriche accomunate dal riconoscimento che il cambiamento è un fenomeno universalmente presente nell'esperienza di ogni genere di organizzazioni (Burke, 2002, p. 19; By, 2005, p. 369). Esiste anche consenso sul fatto che il cambiamento organizzativo costituisca una delle principali sfide per il management e richieda lo sviluppo di specifiche abilità e competenze; si riscontra anche che i programmi di change management presentano un alto tasso di fallimento (Beer, 2000, pp. 429-430).

Mancano però studi significativi che confrontino il modo in cui cambiano organizzazioni strutturalmente diverse, come imprese e pubbliche amministrazioni.

La domanda di fondo che ispira questo articolo è: le imprese e le pubbliche amministrazioni gestiscono il cambiamento con le stesse modalità, o in maniera del tutto differente?

Lo sforzo per individuare possibili risposte a questa domanda è stimolante e fruttuoso anche dal punto di vista teorico, perché obbliga ad elaborare una rete di concetti idonea a sostenere il confronto, orientando descrizione e lettura di realtà che normalmente sono interpretate a partire da differenti presupposti.

I passaggi essenziali dell'analisi condotta sono i seguenti:

- la proposta di un modello analitico che orienti il confronto tra diverse esperienze e situazioni di cambiamento;
- l'identificazione di modi alternativi di gestione del cambiamento, utili a posizionare le situazioni analizzate;
- la raccolta di evidenze empiriche e la loro lettura/interpretazione secondo il modello di riferimento

---

<sup>1</sup> Il presente contributo è stato elaborato nell'ambito del PRIN 2006 "La gestione dei processi di cambiamento nelle organizzazioni complesse" di cui è coordinatore nazionale il prof. Gianfranco Rebora.

- la discussione dei riscontri ottenuti e la formulazione di possibili risposte alla domanda di ricerca.

## 2. Il modello analitico

Tsoukas e Chia (2002, p. 186-187) hanno evidenziato i limiti delle visioni sinottiche del cambiamento. Le molte analisi che seguono questa impostazione hanno contribuito ad evidenziare le variabili critiche del cambiamento e le traiettorie evolutive delle organizzazioni. Ma in questo modo si finisce per aderire a modelli imperniati su stadi del ciclo di vita (*stage models*) cui sfugge proprio la caratteristica distintiva del cambiamento nelle organizzazioni, il suo essere fluido, pervasivo, aperto (*open-endedness*), indivisibile. Ciò vale ad esempio per tutta la letteratura che contrappone adattamento continuo e incrementale da una parte e cambiamento radicale e rivoluzionario dall'altra (per esempio: Tushman-Romanelli, 1985; Sundarasaradula *et al.*, 2005; v. anche: Durand-Calori, 2006). Questo porta tipicamente a distinguere fasi di cambiamento incrementale e adattamento (convergenza) e fasi di riorientamento o discontinuità: "Organizations evolve through convergent periods punctuated by reorientations (or recreations) which demark and set bearing for the next convergent period" (Tushman-Romanelli, 1985, p. 171).

Le impostazioni imperniate sugli stadi sembrano però portare ormai il segno del tempo e si possono criticare anche per un altro aspetto: la realtà attuale sia di molte imprese che operano nel mercato sia di molte istituzioni pubbliche offre evidenza di una quantità di casi di organizzazioni che sembrano evitare per tempi lunghi fasi di cambiamento radicale e mantenere una relativa stabilità attraverso forme di adattamento, dotate di maggiore o minore velocità e intensità. Una serie di casi di cambiamenti di successo analizzati nel nostro lavoro di ricerca non evidenziano fasi di discontinuità e riorientamento, almeno non nel senso completo indicato da T. e R.: "*Reorientations* are defined by simultaneous and discontinuous shifts in strategy (defined by products, markets and/or technology), the distribution of power, the firm's core structure, and the nature and pervasiveness of control systems. *Re-creations* are reorientations which also involve a discontinuous shift in the firm's core values and beliefs" (Tushman-Romanelli, 1985, p. 179).

Si darà conto più avanti delle evidenze empiriche. Per affrontarne l'analisi proponiamo un diverso tipo di modello sinottico che coordina una serie ampia di concetti proposti dalla letteratura internazionale sul cambiamento organizzativo dagli anni '70 ad oggi.

La nostra traccia concettuale pone i suoi fondamenti in quattro distinti campi di ricerca:

- a) lo sviluppo organizzativo (comprensivo anche degli studi sull'apprendimento organizzativo);
- b) la visione dell'organizzazione *resource-based*;
- c) il potere organizzativo;
- d) la leadership.

Nella prima area includiamo gli studi sullo sviluppo organizzativo e anche sull'apprendimento organizzativo, che affondano le loro radici nella scuola delle Human Relations (Coch-French, 1948) e negli studi sulla Group Dynamics di Kurt Lewin (1947 e 1951). Da questi fondamenti discende dai primi anni '50 il filone dell'*organisational development*, cui contribuiranno tra gli altri Likert (1961), Argyris

(1970), Bennis (1969), Beckard (1969), Kahn (1974). La psicologia applicata è la disciplina che offre l'alveo principale al fluire di questa corrente di studi, che si diffonde anche in Europa (Bion, 1962). Nell'ultimo ventennio si registra uno sforzo maggiore nell'integrare l'analisi della dinamica di gruppo nell'assetto organizzativo aziendale, con attenzione rivolta al concetto di apprendimento organizzativo e quindi di *learning organization* (Argyris-Schon, 1978; Argyris, 1985; Senge, 1990; Nonaka-Takeuchi (1995). Alcuni importanti sviluppi che risentono almeno parzialmente dell'influenza di questi antecedenti sono tra l'altro:

- gli studi sul management simbolico e sugli aspetti culturali del cambiamento organizzativo (Schein, 1985, Gagliardi, 1986)
- l'attenzione al processo di sviluppo della conoscenza organizzativa, come sintesi di aspetti oggettivi e soggettivi che valorizza l'unicità dell'impresa e delle sue traiettorie evolutive (Tsoukas-Chia, 2002; Nonaka-Toyama, 2005)
- l'approccio narrativo allo studio delle organizzazioni, che valorizza la capacità delle storie locali e concrete di contribuire al cambiamento evidenziando realtà altrimenti sfuggenti e portando l'attenzione sul modo in cui le idee si traducono in oggetti e azioni (Czarniawska- Joerges, 1995; Czarniawska, 1997);
- l'approccio di ricerca del sensemaking, tendente a favorire la comprensione dei presupposti del cambiamento (Weick, 1995; Mills, 2003).

Una seconda corrente deriva dai tentativi, avviati dagli anni '80, di incorporare l'analisi economica nel campo della ricerca di management e strategia aziendale. In questo ambito assume un ruolo importante la *resource-based view of the firm*, che considera le differenze nelle performance aziendali come indotte da differenze nella qualità delle risorse (Teece, 1982; Barney 1986; Prahalad-Hamel, 1990). A sua volta la *evolutionary economics* (Nelson-Winter, 1982) afferma che le abilità e capacità dell'organizzazione sono definite e delimitate nell'ambito tracciato dalle routines stabilite per svolgere i compiti organizzativi. A questi sviluppi concettuali si possono accostare anche gli studi sull'ecologia delle organizzazioni (Hannan and Freeman, 1984) che evidenziano il ruolo giocato dagli investimenti specifici, sia in tecnologie e impianti, che in assetti di ordine sociale, nel condizionare e limitare la capacità di adattamento delle organizzazioni. Comune a queste pur distinte impostazioni concettuali è la constatazione che le organizzazioni sono focalizzate intorno a risorse, attività, o capacità critiche (core) che fondano il successo aziendale, ma anche pongono limiti ai processi di cambiamento. L'impostazione di progetti innovativi deve quindi affrontare esplicitamente il problema di approntare un adeguato assetto delle risorse aziendali, in termini di tecnologia, finanza, capacità e conoscenze (Ansoff, 1984). Altri approfondimenti sono riferiti fra l'altro:

- ai limiti e condizionamenti posti dal più ampio contesto istituzionale e storico in cui una organizzazione è inserita (Meyer-Rowan, 1977; Powell-Dimaggio, 1991);
- alla rilevanza di una sorta di “ordine naturale dell'evoluzione”, che riguarderebbe anche le organizzazioni, traducendosi nell'alternanza di fasi di convergenza, dove il cambiamento opera in periodi lunghi e in modo continuo, graduale e incrementale, e fasi di riorientamento, caratterizzate da processi di trasformazione radicale, che operano in brevi lassi di tempo e sono

segnate dalla discontinuità (teoria dell'equilibrio punteggiato, Tushman-Romanelli, 1985; Gersik, 1991);

- al ruolo delle routines organizzative nel processo di cambiamento (Feldman 2000 e 2003; Becker, Lazaric, Nelson, Winter, 2005);
- ai processi di reengineering aziendale (Hammer- Champy, 1993).

Una terza corrente di studi rilevante riguarda la leadership, considerata nel ruolo di fondamentale agente del cambiamento all'interno delle organizzazioni. Gli studi sulla leadership politica, militare e religiosa hanno naturalmente una lunga storia legata soprattutto all'analisi dei movimenti sociali e politici. Un'attenzione specifica per la leadership nelle organizzazioni si sviluppa negli anni '60, soprattutto con analisi del rapporto tra stile manageriale e contesto aziendale, come quelle condotte da Blake e Mouton, Fiedler, Hersey e Blanchard. La natura fondamentale relazionale della leadership e della sua valenza per il cambiamento è sviluppata attraverso il concetto di leadership trasformazionale (Mc Gregor Burns, 1978) ed è poi sottolineata in una corrente di studi nel cui ambito la sensibilità maggiore rispetto ai processi del cambiamento aziendale è espressa da autori come Bass, Bennis, Schein, Dilts, Avolio, Kotter, Tichy. Su questa base si analizza anche la polarizzazione tra le due diverse figure del manager e del leader (Zaleznik, 1992; Kotter, 1996). In collegamento con le teorie della leadership, nel contesto nordamericano trovano sviluppo anche alcune proposte di regole generalizzabili per la conduzione dei processi di cambiamento e per l'individuazione di distinte fasi al loro interno (Kanter-Stein-Jick, 1992, Kotter, 1996).

Infine, è utile considerare le ricerche sul potere organizzativo come quarta ampia corrente di studi che ha rilievo per la tematica del cambiamento. Il potere è stato studiato da tempo memorabile nell'ambito degli studi storici, politologici e poi anche sociologici. Nella nostra prospettiva tutto ciò rappresenta solo uno sfondo, mentre un interesse più diretto è rivestito dalle specifiche trattazioni sulla gestione e sulla dinamica del potere in azienda, o comunque nelle organizzazioni, sviluppate soprattutto negli ultimi 30 anni. Dal filone stesso di *organisational development* dagli anni '70 sono emerse voci critiche, che hanno sottolineato la visione parziale sia dell'organizzazione, sia della persona, insita negli studi sul comportamento individuale e di gruppo. La dimensione politica, del conflitto di culture e interessi, dei rapporti di potere viene indicata come l'aspetto essenziale da considerare nell'ottica del cambiamento (Pettigrew, 1973 e 1985; Crozier, 1964; Crozier-Friedberg, 1977). Dagli anni '80 la ricerca sul potere nelle organizzazioni si sviluppa fortemente con rilevanti contributi di sistematizzazione (Pfeffer, 1981, Bacharach-Lawler, 1981; Mintzberg, 1983; Kakabadse-Parker, 1984; Friedberg, 1993) e un'intensa produzione di analisi empiriche.

Da ciascuna delle prospettive concettuali esaminate emerge il ruolo critico di diversi fattori nell'influenzare lo svolgimento dei processi di cambiamento delle organizzazioni complesse e nel determinarne l'esito.

A fronte di questa pluralità di contributi, si ritiene utile tentare un'integrazione in uno schema di riferimento che aiuti a leggere e comprendere i processi di cambiamento che avvengono nelle organizzazioni.

Il modello proposto si impernia sul circuito critico rappresentato dalla relazione che intercorre tra i processi di apprendimento, sviluppo delle risorse e gestione del potere, sul quale influiscono fenomeni di inerzia e l'azione della leadership e degli agenti del cambiamento. Il processo di cambiamento trova impulso nei fattori di spinta *drivers*, del cambiamento e produce esiti o risultati che ne sanciscono il successo o l'insuccesso (v. Fig. 1).

Si possono osservare e rilevare gli esiti dei processi di cambiamento di organizzazioni complesse prima di tutto al livello organizzativo, in termini di effetti prodotti su variabili come efficienza, qualità, flessibilità, soddisfazione del personale e innovazione; in secondo luogo, al livello di impresa o istituzione, in termini di risultati economici e finanziari, posizionamento strategico e competitivo, soddisfazione di clienti e utenti, responsabilità sociale e integrazione nella comunità locale (Coda, 1989; Kaplan-Norton, 1996; Rebor, 2001, p. 58).

Questi diversi ordini di risultati sono influenzati dal concorrere e dall'integrazione dei tre processi fondamentali già richiamati, attraverso cui la trasformazione complessiva si realizza.

Il processo di apprendimento, che coinvolge le strutture e travalica gli aspetti individuali, riguarda i cambiamenti nelle conoscenze, negli stili di relazione e nei valori condivisi. Può svilupparsi con modalità conservative, secondo il modello del *single-loop feedback* di Argyris e Schon (1978, p. 18); oppure come apprendimento innovativo, secondo le distinte modalità: (i) per trauma, o di reazione a una crisi (Crozier, 1969, p. 217), con lo sviluppo di un *double-loop feedback* (Argyris -Schon, 1978, p. 20); (ii) innovativo per anticipazione dei problemi (Senge, 1990, p. 163) tramite la capacità di sviluppare non solo *double-loop feedback* ma anche apprendimento "di secondo ordine", che comporta consapevolezza del processo con la messa in atto quindi di una strategia di apprendimento (Argyris and Schon, 1978, p. 26: ripresa del concetto di *deutero-learning* di Bateson, 1972).

Il processo di sviluppo di risorse e organizzativo (Norman, 1977, cap. 7) coinvolge il complessivo sistema delle risorse umane, tecniche e finanziarie. Comprende quindi gli investimenti in elementi tangibili ed anche quelli in capitale intellettuale, considerato nelle sue componenti umana, strutturale e relazionale (Stewart, 1997, p. 65); questi investimenti in risorse possono essere focalizzati in aree specifiche dell'organizzazione, oppure conoscere un'espansione a tutto campo.

Il processo di gestione del potere (Pfeffer, 1981, p. 333; Mintzberg, 1983, p. 22), che riguarda il sistema degli interessi e l'influenza sui comportamenti degli attori aziendali, può svilupparsi con modalità che configurano una gradazione di diversi strumenti di esercizio: coercizione, autorità legittima, ricompense, influenza attraverso la competenza professionale o tecnica, proposta di modelli di ruolo e di comportamento (Raven 1992, p. 217). In ultima analisi, la gestione del potere si polarizza tra azioni forti, dirette ed esplicite, da una parte, e azioni indirette e sottili che creano una atmosfera favorevole al cambiamento, dall'altra (Hillman, 1995, p. 204).

L'inerzia è la tendenza a mantenere l'assetto organizzativo esistente anche quando è chiara la sua inefficienza e non rispondenza agli scopi ufficiali (Rumelt, 1995, p. 103). La tendenza verso la stabilità e la continuità che caratterizza ogni genere di sistema organizzato blocca i processi di cambiamento e tende a deviarne il corso verso obiettivi e linee di azione legati a particolari interessi. L'analisi dei diversi tipi di inerzia distingue gli aspetti connessi al comportamento individuale e di gruppo da quelli sistemici,

strutturali e organizzativi. L'inerzia comportamentale si riferisce agli aspetti cognitivi (Neisser, 1976, cap. 4), di stile relazionale (Goleman, 1995, pp. 43-44), di valori (Schein, 1985, cap. 3), legati alle scelte e ai ruoli organizzativi (Crozier, Friedberg, 1977), agli interessi prevalenti e ad aspetti politici (Friedberg, 1993, cap. 5 and 9). L'inerzia sistemica è causata da sovraccarico strategico, dalla prevalenza delle routines operative che soffocano la strategia, oppure da un divario tra le risorse e abilità richieste dal contesto rispetto a quelle effettivamente disponibili (Ansoff, 1984, pp. 403-404).

Al fine di superare le forme di inerzia sia naturali sia patologiche, i tre processi del cambiamento devono trovare sostegno nell'azione continua di una serie di attori organizzativi, che si identificano nella leadership e negli agenti del cambiamento.

La leadership di vertice può avere connotazioni politiche, istituzionali, o professionali, ma la diffusione degli agenti di cambiamento ai diversi livelli dell'organizzazione può essere anch'essa di grande importanza, specialmente nella forma di:

- a) attori che offrono sostegno e impulso ai processi di cambiamento, utilizzando la propria collocazione organizzativa e quindi operando soprattutto per linee verticali;
- b) altri attori che contribuiscono ai processi di cambiamento operando in prevalenza per linee orizzontali, esercitando influenza attraverso le proprie qualità professionali e comportamentali.

Alla prima tipologia appartengono i *ruoli critici*, identificati in corrispondenza allo svolgimento di compiti che assumono una valenza decisiva per l'esito di un ampio processo di cambiamento, pur senza disporre di una responsabilità a livello di vertice (Bower, 1983) e le *costellazioni di ruoli* (Norman, 1977, cap. 8), la cui opportuna combinazione consente di calibrare gli apporti al cambiamento evitando sbilanciamenti rischiosi, abbreviando i tempi, consentendo una più tempestiva percezione e correzione degli inevitabili errori: le costellazioni hanno connotati che le ricollegano direttamente alla leadership generale del processo, come avviene per la regia del cambiamento e per la tutela degli spazi di azione dei soggetti portatori di idee innovative.

Quattro altre tipologie di agenti esprimono invece un approccio per linee orizzontali: sono gli *attivatori di conoscenza* (Nonaka et al., 2006, p. 1187), figure professionali poste all'intersezione dei flussi verticali e orizzontali di informazione e capaci contribuire all'innovazione attraverso comportamenti che catalizzano nuove idee e rompono le barriere che ostacolano l'apprendimento organizzativo; i *ruoli di confine* (Granovetter, 1993, p. 1373; Buchanan, 2002, cap. 2) esercitati da persone che fanno da ponte tra diverse sfere di azione, contribuiscono a tenere assieme una rete di rapporti, incontrano più facilmente nuove idee e nuovi approcci e influenzano più di altri il formarsi delle opinioni; i componenti di *circuiti o reti emergenti* (Tichy, 1983, p. 225), persone accomunate dai medesimi profili professionali, modelli culturali di riferimento e schemi cognitivi e comportamentali, spesso generati o rafforzati da processi formativi o da esperienze operative condivise, e il cui collegamento nell'azione organizzativa da un lato facilita lo svolgimento dei compiti assegnati, dall'altro determina e rafforza nel tempo una capacità di orientare i cambiamenti; gli operatori delle *funzioni trasversali* (Neill and Mindrum, 2000, p. 339), infine, hanno possibilità di incidere sui processi di cambiamento anche senza disporre di potere organizzativo o gerarchico, in quanto partecipanti a progetti che coinvolgono in orizzontale diverse strutture, o in quanto

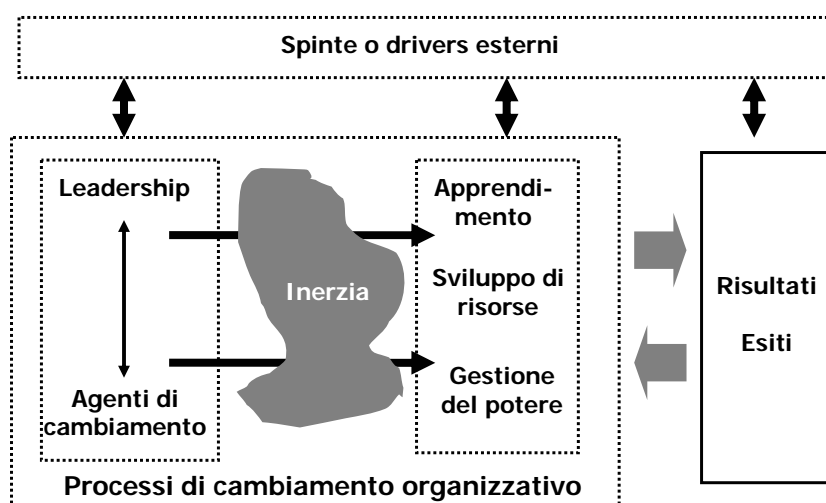
componenti di unità preposte a compiti di servizio e supporto di impatto generale e trasversale, come risorse umane e formazione, controllo di gestione, promozione della qualità, sistemi informativi, ecc.

Lo scenario globale del cambiamento influenza le relazioni delle organizzazioni con il contesto esterno. Da questo infatti originano le grandi correnti di trasformazione culturale, sociale ed economica che costituiscono i principali *drivers* del cambiamento.

Si possono distinguere due serie di fattori che generano tensione strategica e mettono sotto pressione le risorse organizzative (Normann, 1977, cap. 10; Lawrence, Dyer, 1983; Prahalad-Hamel, 1990, p. 243): (a) la tensione strategica è innescata dalla competizione di mercato (Porter 1985, cap. 13; D'Aveni, 1994, p. 342; Kim-Mauborgne, 2005, p. 47), dagli sviluppi della tecnologia (Pavitt, 1984, p. 343), dalle tendenze demografiche (Giarini-Liedke, 2006, p. 98), dall'evoluzione dei valori culturali e sociali (Florida 2002, p. 67 e 2005, p. 185) e dall'emergere di culture e valori professionali (Schon, 1983, p. 287); (b) la pressione sulle risorse origina invece da fenomeni più direttamente connessi ai problemi di specifiche organizzazioni che risentono di vincoli, limiti o incentivi rispetto alla continuità delle operazioni e alle prospettive di sviluppo. Questo è un risultato dell'indirizzo di governance e delle decisioni su scopi e obiettivi che pongono sfide al management (Prahalad-Hamel, 1994, p. 139), della eventuale mancanza di risorse, dell'emergenza di crisi gravi (Borodzicz, 2005, p. 73), delle forme di *voice* o protesta (Hirschmann, 1970, p. 30), dell'imposizione dall'esterno di norme o standard (Brunsson, Jacobsson, 2000, p. 10).

I *drivers* esterni non sono in grado da soli di alimentare un percorso di evoluzione, perché depotenziati dall'inerzia organizzativa. Nondimeno, producono un'energia potenziale che può essere utilizzata da leader e agenti per avviare e sostenere i processi del cambiamento, superando la naturale inerzia organizzativa.

Fig. 1 – Il modello proposto del cambiamento organizzativo



### 3. Due modi idealtipici di cambiamento

È possibile derivare dalla traccia analitica esposta due modi alternativi di gestione del cambiamento organizzativo. Non si tratta del risultato di un'analisi empirica ma di sintesi teoriche, di una sorta di idealtipi, costruiti su un'ipotesi di massima coerenza delle scelte e delle azioni degli attori organizzativi quali sono rappresentate da stati molto netti delle variabili considerate nel modello.

I due modi rappresentano i poli ideali e opposti di un *continuum* che ci si aspetta possa contenere al suo interno le interpretazioni delle esperienze di change management riferite a casi reali (v. Tab. 1).

Il modo 1 può essere definito come *turnaround*, una trasformazione veloce e intensa in risposta a una crisi che minaccia la sopravvivenza stessa di un'impresa, o altro tipo di organizzazione. Il modo 1 assomiglia al concetto di riorientamento di Tushman e Romanelli; infatti caratterizza una fase della vita di un'impresa e si risolve in un periodo abbastanza breve, normalmente inferiore ai due anni. Corrisponde a uno schema di azione ormai ben codificato e consolidato che ha ispirato l'intervento del management di vertice in innumerevoli situazioni di crisi aziendale più o meno grave.

In questo primo caso (v. Tab. 1) i fattori esterni che spingono il cambiamento (*drivers*) sono forti ed essenziali: l'esigenza di fronteggiare la concorrenza, in primo luogo, e quella di sostenere il ritmo dell'evoluzione tecnologica nel settore di riferimento; tutto il resto è secondario. Queste priorità sono però fortemente sostenute anche da decisioni degli organi di governo, in genere il Consiglio di amministrazione, che pongono obiettivi ben definiti, configurando una sfida per il management. Su questo versante della responsabilità manageriale c'è una persona sola al comando, che assicura una forte gestione del potere valendosi dell'apporto di altri agenti del cambiamento che fanno riferimento al leader, sono direttamente ispirati da questo e quindi operano nell'organizzazione prevalentemente per linee verticali; l'apprendimento è indotto per *shock*, con un brusco riorientamento della cultura organizzativa, il superamento di abitudini consolidate anche con modalità traumatiche, l'introduzione di nuovi criteri di azione sostenuta da misure forti come la sostituzione dei responsabili di unità organizzative e di funzioni interne; l'inerzia è quindi superata forzando i punti di resistenza; l'apprendimento è del tipo "innovativo per trauma" e si svolge quindi secondo lo schema del *double loop feedback*, lo sviluppo delle risorse umane e tecniche avviene in modo molto selettivo e investe soprattutto gli ambiti critici dell'organizzazione: lo sviluppo di professionalità e competenze in particolare segue la strada più veloce dell'inserimento dall'esterno là dove si rilevano carenze nell'assetto precedente. I risultati attesi e perseguiti del cambiamento sono espressi dal miglioramento in tempi brevi dei fondamentali indicatori aziendali di successo economico e competitivo: redditività e quote di mercato prima di tutto.



**Tabella 1- I due modi di gestione del cambiamento organizzativo**

<b>FATTORI</b>	<b>MODO 1 TURNAROUND</b>	<b>MODO 2 TRASFORMAZIONE CONTINUA</b>
Spinte o driver del cambiamento	Pressione della concorrenza e tecnologia amplificata da obiettivi sfidanti posti dal sistema di governance	Diversificati: anche cultura e valori esterni, norme, competenza professionale, diversità demografica e sociale, proteste e <i>voice</i> , evocati e promossi anche in modo implicito dagli obiettivi posti dal sistema di governance
Leadership di vertice	Leader unico	Bilanciamento di ruoli al vertice
Agenti	Per linee verticali, inserimento figure chiave dall'esterno	Per linee orizzontali, pluralità di ruoli, inserimento di figure di connessione con ambienti esterni e di competenze forti nel nucleo operativo
Superamento dell'inertza	Per rottura, con forzatura delle resistenze	Azione continua su schemi cognitivi e cultura Prevenzione del formarsi di centri di potere Interventi mirati per sblocco di situazioni particolari
Apprendimento	Innovativo per trauma, con <i>double loop feedback</i> Direttamente promosso dal leader	Diffuso e anticipativo, con forme di 2° ordine (deutero learning), sostenuto dagli agenti attivi per linee orizzontali, promosso in ambienti partecipati
Sviluppo di risorse	Focalizzato su punti di criticità e risolto con inserimenti di professionalità e competenze dall'esterno	Sviluppo a tutto campo, con effetti di ridondanza. Investimenti e incentivi molteplici per l'innovazione
Gestione del potere	Diretta e con forme coercitive	Anche in forme indirette e sottili, orientate al contesto e "atmosfera" .
Obiettivi/Risultati sui quali si misura il cambiamento	Economico- finanziari e competitivi	Anche sociali di outcome esterno e di crescita del capitale intellettuale

Le lenti interpretative del modo 1 si prestano ad una lettura di un gran numero di casi empirici, dove il cambiamento è innescato dalla reazione a una crisi. In Italia è stato significativo l'esempio del risanamento della Fiat nel 2005-2006 ad opera del nuovo CEO Sergio Marchionne: si è trattato di una variante mirabile dello schema del *turnaround* caratterizzata da modalità più moderne e innovative rispetto a casi del passato. Ma le variabili chiave messe in opera nella gestione del processo sono proprio quelle presentate nel modo 1.

La Fiat era in grave crisi, quasi allo sbando, prima dell'avvio del nuovo corso, innescato dalla consapevolezza che il contesto richiedesse "grande rapidità e la capacità di adeguarsi in tempo reale ai cambiamenti del mercato" (Marchionne, 2008). Ma il CEO della Fiat in un'intervista a La Repubblica del 2007 si è espresso in termini anche più crudi sulla drammaticità della situazione affrontata: "alla fine di luglio avevo un'idea molto chiara della situazione. Dovevamo risanare industrialmente l'azienda o l'azienda non ci sarebbe più stata. Non avevamo più giochetti da fare, nessuna carta da mettere sul tavolo. Dovevamo fare in modo che la gente tornasse a fidarsi di noi e a comprare le nostre macchine" (Cresto-Dina, 2007).

Marchionne è intervenuto in più occasioni pubbliche chiarendo il senso della nuova strada intrapresa. Per lui la chiave del successo sta proprio nella questione della leadership, una vocazione “nobile” che non si apprende nelle *business schools*. E leadership nella Fiat odierna significa in primo luogo la capacità di “smantellare le tradizionali strutture gerarchiche che erano al centro della filosofia manageriale” per sostituirle con modelli flessibili e versatili di “organizzazione piatta”, dove conta soprattutto la qualità dei leader aziendali diffusi, la loro assunzione di responsabilità (Berta, 2007). Il cambiamento culturale richiesto è forte: “Organizzazioni create negli ultimi duecento anni sono state il prodotto di due ampie premesse. La prima è che senza regole, politiche e procedure estese le persone reagiscono in maniera irresponsabile. La seconda è che il modo migliore di organizzare un’azienda è di creare semplici lavori collegati assieme da processi complessi. La prima distrugge la fiducia, la seconda ruba alle persone coinvolte qualunque percezione di valore personale. (...) Le organizzazioni non sono nient’altro che l’insieme della volontà collettiva e delle aspirazioni delle persone coinvolte”, e prosegue: “C’è una svolta culturale che le donne e gli uomini della nostra azienda hanno impresso al loro modo di pensare e di agire. A queste persone noi dobbiamo assicurare libertà di manovra e ampia autonomia (...) dobbiamo dare loro la possibilità di crescere perché è l’unica via per assicurare anche la crescita dell’azienda” ... (Marchionne, 2008).

Tuttavia il metodo di apprendimento utilizzato all’inizio è quello traumatico dello *shock* e della sostituzione dei responsabili che non si adeguano. L’articolo dedicato a Marchionne dal Wall Street Journal il 26 ottobre 2006 così esprime il suo modo di affrontare il sistema di potere manageriale incontrato alla Fiat: “Gli azionisti di controllo della Fiat sono la famiglia Agnelli, conosciuta per stile e formalità. Questa sensibilità si rispecchiava (...) nella gerarchia della Fiat. I dirigenti che lavoravano nello stesso corridoio programavano attraverso le rispettive segretarie gli appuntamenti per parlarsi tra loro. Non era questo lo stile di Marchionne. Un uomo intenso che raramente indossa una cravatta e che spende molto del suo tempo quando è nel suo ufficio di Torino in riunioni senza fine (...) Egli disse che la Fiat che stava vendendo il 30% di auto in meno di pochi anni prima e non aveva più bisogno dello stesso numero di manager. Degli oltre 700 nell’impresa dell’auto il 30% fu così mandato via (...) Al livello *corporate*, egli smantellò uno strato di management di 300 persone che controllava le unità aziendali dell’auto, degli autocarri e dei trattori”. Il Wall Street Journal cita anche il parere del capo del personale Francesco Garello: “Ha dimostrato che abbiamo assunto responsabilità dal vertice per i problemi. Non abbiamo messo in stato di accusa gli operai di fabbrica, ma i decisori. Questo ha avuto un enorme impatto culturale”. E il giornale così continua: “Mentre lasciava a casa i manager ne promuoveva altri (...) Luca De Meo venne messo a capo del core brand della Fiat pur essendo solo un trentanovenne da meno di tre anni in Fiat. ‘Non era stato nell’organizzazione abbastanza a lungo per assumere le cattive abitudini’ dice Marchionne. E De Meo sposò l’approccio non ortodosso. Assunse consulenti dalla svedese IKEA per iniettare nella vendita un sentimento favorevole ai clienti. (...) In precedenza i dipartimenti di *engineering* e progettazione avevano cinque unità indipendenti e due divisioni internazionali, ciascuna delle quali sviluppava prodotti per conto suo. ‘C’era poca comunicazione e sinergia e il morale era depresso’ dice Harald Wester, un nuovo capo dello sviluppo prodotti assunto dal CEO”.

Il nuovo concetto di impresa vede la Fiat come un “cantiere aperto” e prevede una leadership diffusa. Nella fase critica del turnaround tuttavia i leader intermedi fanno diretto riferimento al capo azienda e sono selezionati dall’interno e dall’esterno in base alla condivisione della nuova cultura. Così Marchionne dichiara ancora: “Ho promosso ragazzi che erano qui da tempo, ma che venivano soffocati dai loro capi e non credo assolutamente alla regola che più sono giovani più sono bravi. Anzi. Sono per il riconoscimento delle capacità delle persone, che abbiano trenta o sessant’anni” (Cresto-Dina, 2007).

Lo sviluppo di risorse è coerente con la base di business dell’impresa ed è fortemente focalizzato su quelle sue capacità *core* che risiedono nella specifica vocazione produttiva, nella radice concreta e materiale del suo saper produrre. È questa radice, che il leader cerca di riscoprire per attivare il risanamento, liberandola dai detriti accumulati nel tempo come conseguenza di pratiche manageriali sbagliate. La gestione del turnaround richiede un leader unico e Sergio Marchionne ne è ben consapevole: “la leadership non è anarchia. In una grande azienda chi comanda è solo. La *collective guilt*, la responsabilità condivisa, non esiste. Io mi sento molte volte solo. ... E ho una paura: che questo gruppo dopo i buoni risultati ottenuti cominci a sedersi. Ho individuato qualche sintomo. Ma a tutti dico, attenti. A chi si siede io gli tolgo la sedia di sotto” (Cresto-Dina, 2007).

Più tardi, Marchionne stesso, nei suoi discorsi pubblici, prefigura un secondo modo: “Siamo in mezzo a un processo di cambiamento continuo in cui le uniche cose che rimangono ferme sono i valori che guidano l’azienda. (...) Il mondo in cui viviamo è nuovo ogni giorno. La probabilità che il futuro sia replica del passato è nulla”.

Chi ha realizzato con successo un turnaround è nelle condizioni di porsi il traguardo di non dover più reagire a una crisi ma di saper gestire un cambiamento continuo. Un ideale modo 2 dovrebbe però individuare le caratteristiche fondanti di organizzazioni in grado di cambiare con continuità per un periodo lungo, senza percorrere una traiettoria che alterni fasi di cambiamento e fasi di adattamento. Nel caso della Fiat ciò è un’aspirazione e forse un obiettivo per il futuro, non ancora una realtà. La letteratura propone come possibile riferimento il concetto di *learning organization*, che può apparire peraltro un’astrazione alla quale è difficile ricondurre dei casi reali e che si focalizza in prevalenza sull’aspetto cognitivo del cambiamento.

Un tentativo di profilare le caratteristiche di un modo 2, di *trasformazione imprenditoriale continua*, o *a 360 gradi*, è sintetizzato nella terza colonna della Tab.1.

Qui si tratta di imprimere all’organizzazione un elevato tasso di innovazione, mantenuto nel tempo e improntato a forme di apprendimento innovativo per anticipazione, che sfociano nell’incremento e nello sviluppo a tutto campo di risorse che rafforzano il vantaggio competitivo dell’azienda. In questo contesto, nuovi prodotti e processi, competenze tecnologiche, manageriali e commerciali si espandono in una logica di sviluppo che si autoalimenta. In coerenza con queste caratteristiche espansive, la leadership richiede la combinazione di ruoli multipli, tra loro bilanciati, capaci di sostenere e spingere una molteplicità di agenti del cambiamento attivi soprattutto per linee orizzontali nell’organizzazione e lungo i suoi confini, come attivatori di conoscenza, funzioni trasversali, membri di gruppi di progetto e reti di nuovi attori emergenti. Altrettanto coerente con queste esigenze è la capacità della leadership di operare attraverso stili di potere coinvolgenti e in grado di mobilitare le energie disponibili, rivolti a creare

un'atmosfera che favorisca il cambiamento anziché imporlo, in modo da puntare sul rafforzamento delle competenze cognitive e relazionali delle persone e anche sulla condivisione di valori, come fattori che contrastano l'inerzia organizzativa nella sua componente comportamentale. Su queste basi emergono le condizioni per vincere anche l'inerzia dell'organizzazione dovuta a ragioni strutturali e sistemiche e quindi soprattutto l'investimento per eliminare il divario che separa le risorse/ competenze/capacità disponibili da quelle necessarie per sostenere i ritmi dettati dai processi di innovazione in atto. Queste caratteristiche del percorso di cambiamento sono congruenti con il massimo impegno nell'utilizzare tutte le spinte possibili generate dal rapporto con l'ambiente, massimizzando quindi l'energia derivabile non solo dalla competitività dei mercati e dagli stimoli della tecnologia, ma anche da tutte le altre potenziali fonti di tensione strategica e di pressione sulle risorse organizzative. Anche i risultati del processo vengono interpretati in senso più estensivo, ponendo attenzione sia alle implicazioni di responsabilità sociale all'eterno, sia allo sviluppo del capitale intellettuale (o delle risorse intangibili) all'interno dell'organizzazione.

Per questo secondo polo è certamente più difficile trovare riscontri empirici anche tendenziali di quanto valga per il modo 1. Si può pensare di riferirsi allo sviluppo di imprese nuove che si affermano con un crescendo di innovazioni. Molte volte però queste imprese perdono smalto con il tempo e ripercorrono stadi di un ciclo di vita abbastanza prevedibile. La realtà dei nostri giorni ci offre però almeno un esempio più solido, quello di Google, sul quale esiste notevole documentazione.

Pur essendo nata in tempi molto recenti, nel 1998, Google non è una delle tante imprese cresciute molto in fretta sull'onda delle nuove tecnologie digitali e che hanno rapidamente percorso una traiettoria consueta. La caratteristica essenziale di Google consiste nella forte capacità di gestire una sorta di cambiamento continuo facendo emergere uno dopo l'altro progetti nuovi e sempre più complessi, con modalità che hanno stupito i diversi interlocutori e gli osservatori esterni. Google è difficilmente confrontabile e valutabile in relazione a imprese che hanno una storia molto più lunga. Ma ci offre un'idea affascinante di modernità dell'impresa, legata al modo in cui un'organizzazione in sviluppo alimenta la propria energia interna attraverso una ricchissima gamma di rapporti e relazioni con soggetti, situazioni, forze e correnti di trasformazione che operano al suo esterno. Non si tratta solo di tecnologia e concorrenza, perché gli stimoli potenziali al cambiamento, ciò che genera tensione e infonde energia, appartengono a uno spettro di fenomeni molto più ampio e che la complessità sociale dei nostri tempi esalta sempre più. Google esprime un potenziale di innovazione continua che attrae sistematicamente, come una calamita, persone dotate di intelligenza, creatività, ideali. Non sono tanto le qualità delle persone presenti in Google in un certo momento a costituire la risorsa essenziale, ma la combinazione di qualità personali, di routine organizzative, di connessioni con ambienti ricchi di persone dotate di quel tipo di qualità e di propensioni intellettualmente fertili, che manifesta un potere di attrazione forte.

La storia di Google raccontata da Vise e Malseed (2005) non arriva a concettualizzare esplicitamente questo aspetto. Essi però riportano un'affermazione dello stesso Larry Page: "Google è un insieme di capacità scientifiche, di capacità matematiche, di capacità informatiche e soprattutto ha una fortissima capacità nel riuscire a far appassionare le persone al proprio lavoro". Il loro libro offre una miriade di esempi di come persone intelligenti, creative e ricche di ideali si sono incontrate con Google e hanno

finito per inserirsi con entusiasmo nella sua struttura o comunque per intraprendere progetti e iniziative in stretta combinazione con l'impresa californiana.

Proiettata su una traiettoria sicura, che fonde tecnologia, profitti, idealità, comunicazione, Google sembra capace di trarre energia da tutti i rapporti che intrattiene con l'ambiente, anche da incidenti di percorso piccoli o grandi. Le turbolenze, le incomprensioni, gli errori, i conflitti vengono affrontati come occasioni per chiarire e comunicare meglio all'esterno i propri progetti, come opportunità per riorientare alcuni aspetti e perfezionare anche nel dettaglio prodotti o iniziative.

Ma un aspetto di relevantissimo impatto sulla capacità di cambiamento continuo di cui Google dà prova consiste nel bilanciamento raggiunto nei ruoli di vertice, rispetto alla più comune situazione di leader aziendale unico.

L'incontro iniziale tra Larry Page e Sergey Brin ha generato qualche scintilla ma: "il loro battibecco instancabile e le loro contese verbali crearono la base per quello che sarebbe diventato un legame di rispetto reciproco, anche se a prima vista ciascuno dei due trovò l'altro sbruffone e insopportabile .... avevano ambizioni e interessi coincidenti, e le loro personalità si completavano a vicenda. Sergey ... era un tipo vivace ed estroverso, abituato a stare sotto i riflettori. Larry ... era più tranquillo e contemplativo" (Vise-Malseed, 2005).

Le loro grandi ambizioni spingono i due fondatori ad accettare di confrontarsi con una logica aziendale e manageriale, aprendosi all'inserimento di Eric Schmidt come direttore generale e poi alla quotazione a Wall Street. Per consentire a Google di conservare il proprio dinamismo, evitare rallentamenti e raggiungere nuovi obiettivi, Larry, Sergey ed Eric trovano un'intesa. Essi "avevano suddiviso il lavoro al vertice in un modo che né le loro mansioni né l'inconsueta struttura a triumvirato avrebbero potuto descrivere. Comunicavano costantemente tra loro, ma avevano anche stabilito routine e procedure e definito con chiarezza gli ambiti di responsabilità di ciascuno. Larry e Sergey ricoprivano entrambi la carica di co-Presidente, mentre il badge di Eric lo indicava come *chief executive*, ma in realtà ciascuno aveva il controllo di determinate aree e condivideva le responsabilità di altre. (...) Eric in quanto *chief executive* o amministratore delegato supervisiona l'attività operativa, un lavoro abnorme se si considera la velocità con cui l'azienda sta crescendo. Si dedicava a costruire i sistemi di contabilità interna e di monitoraggio finanziario in modo che potessero evolversi di pari passo con la rapida crescita della società, e a realizzare le particolari infrastrutture necessarie per l'espansione a livello globale. Segue con estrema attenzione la performance finanziaria di Google. Tocca a Eric assicurarsi che le scadenze siano rispettate, e che vengano consultati i vari membri del consiglio".

In Google i due imprenditori-fondatori hanno un ruolo forte, che si basa sul controllo proprietario, da un lato, e sulle proprie competenze tecnologiche che hanno reso possibile il rapido sviluppo, dall'altro. Tuttavia, la giovane età sia dell'impresa che degli imprenditori, l'enorme crescita in atto in tempi brevissimi, l'asticella degli obiettivi posta sempre più in alto, l'ambizione di produrre innovazioni di rilievo globale sono tutti elementi che producono incertezza e configurano processi di cambiamento esposti all'influenza di molteplici fattori. L'assetto di potere, pur forte inizialmente, deve essere riconsiderato più volte e quindi integrato con l'inserimento di una figura manageriale affidabile, incarnata da Schmidt.

Con il tempo l'interazione costante tra i tre genera apprendimento, come constata lo stesso Eric in un'intervista (Assante, 2009): "Quando sono arrivato potevo portare la mia esperienza precedente ai due ragazzi. Oggi Sergey e Larry sono perfettamente in grado di fare la gran parte delle cose che faccio io, hanno acquisito molte doti come manager, ne hanno sviluppate altre da soli. Lavoriamo come un team, dove ognuno ha le sue specificità. Larry e Sergey si occupano di tecnologie wireless, di come ridurre il nostro impatto ambientale, di come migliorare il motore di ricerca, di come offrire migliori software ai nostri investitori pubblicitari, io mi occupo di mandare avanti la macchina ogni giorno. E molte cose le facciamo insieme".

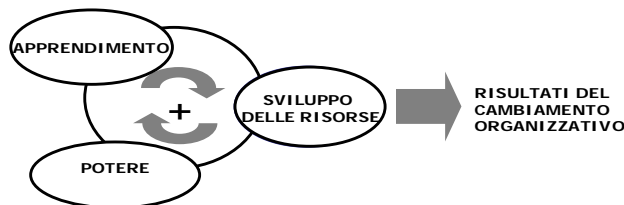
Gli sviluppi futuri non sono facilmente prevedibili ed è anzi probabile che nel tempo emergano nuovi equilibri nell'assetto del potere organizzativo.

I due poli ideali, del turnaround e della trasformazione continua, si adattano solo imperfettamente all'interpretazione di situazioni reali, come quelle di Fiat e Google. Può darsi che le organizzazioni non possano sfuggire per lungo tempo alla logica delle traiettorie evolutive per alternanza di fasi. Così Fiat, dopo aver superato positivamente il turnaround, si propone una gestione continua del cambiamento. Google ha continuato a trasformarsi per oltre 10 anni senza incontrare crisi ma in futuro potrebbe entrare in stadi evolutivi diversi.

Ci sembra però che le aziende reali si confrontino con i due termini di riferimento che abbiamo schematizzato. Considerarli come una traccia che esplicita e amplifica quanto è insito nel senso comune del management aiuta a leggere le esperienze di cambiamento organizzativo.

Gli esempi riportati mettono inoltre in luce un dato comune: con stili e modalità differenti la leadership è in grado di far girare il motore del cambiamento bilanciando i tre processi dell'apprendimento, dello sviluppo di risorse e della gestione del potere, dei quali si preoccupano direttamente i leader e gli altri agenti del cambiamento, e che costituisce una sorta di circuito critico da cui dipendono gli esiti della trasformazione ricercata (v. Fig. 2).

**Fig.2 - Il circuito critico**



## **4. Il confronto tra imprese ed amministrazioni pubbliche: la scelta degli studi di casi italiani**

I fenomeni inerenti il cambiamento organizzativo pongono problemi importanti anche per il metodo di ricerca, proprio per le caratteristiche emerse dall'illustrazione dell'ampio orizzonte teorico e concettuale di riferimento. È infatti difficile raccogliere evidenza empirica utilizzabile per ampliare e sistematizzare le conoscenze su un fenomeno la cui lettura coinvolge così molteplici e anche potenzialmente contrastanti criteri di interpretazione.

Il metodo dell'analisi comparativa di casi multipli è ritenuto il più adatto per affrontare, con un approccio sistemico e in chiave prima di tutto esplorativa, tematiche caratterizzate da processi continui e dall'intervento di molteplici attori, consentendo meglio di altri approcci di considerarne il contesto e di scavare nel significato di diversi e interconnessi livelli di analisi (Pettigrew, 1990). Diversi studiosi che hanno affrontato problemi di metodo concordano che la ricerca qualitativa attraverso studi di casi si presta allo sviluppo di descrizioni originali di fenomeni raramente osservati nel loro complesso, per rielaborare e arricchire i concetti compresi nella traccia di riferimento adottata in partenza e per l'eventuale sviluppo di proposizioni di rilievo teorico (Eisenhardt, 1989, Yin, 1994, Thomas, 2004, Fattore, 2005).

Questi studi di metodo individuano i vantaggi potenziali delle analisi di caso dal punto di vista della profondità analitica, della verosimiglianza e ricchezza; e invitano a tener conto che occorre però bilanciare gli stessi con i limiti e le carenze in termini di parsimonia, replicabilità e generalizzazione.

Con questo metodo non si possono naturalmente trarre generalizzazioni empiriche, ma è possibile attivare un processo di inferenza analitica o induttiva che porti a migliorare la capacità di lettura e comprensione dei processi di cambiamento organizzativo.

La letteratura citata offre indicazioni utili anche per la scelta dei siti di ricerca: Eisenhardt (1989) indica in un minimo di 4 e in un massimo di 10 il numero ottimale di casi da considerare in una ricerca. Pettigrew (1990) suggerisce di focalizzarsi su situazioni estreme, incidenti critici e drammi sociali, individuando quindi casi che esprimano una netta polarizzazione, per esempio tra buona e cattiva performance aziendale, e comunque di cercare livelli elevati di espressione del fenomeno che si intende studiare.

Fattore (2005) evidenzia come esistano molteplici criteri utili per la selezione dei casi e come le relative scelte vadano rapportate alla natura del problema indagato.

Nell'insieme, sembra trovare conforto l'idea che il tema del cambiamento organizzativo possa essere affrontato utilmente attraverso distinte serie di 3-5 casi aziendali rappresentativi delle diverse situazioni che si intendono mettere a confronto.

Accogliendo queste indicazioni, abbiamo scelto di analizzare tre casi di change management riferiti a imprese e tre casi riferiti a organizzazioni pubbliche al fine ricercare evidenze utili a comprendere se esistono differenze importanti nel modo di gestire il cambiamento tra questi due ordini di istituzioni sociali.

Si tratta quindi in totale di sei casi di organizzazioni italiane, analizzati seguendo la medesima prospettiva teorica esposta nel paragrafo 2, che ha consentito di identificare i due modi ideali di gestione del cambiamento presentati nel paragrafo 3.

I casi sono stati selezionati in modo da rispettare alcune caratteristiche comuni tali da rendere gestibile e significativo il confronto tra i due gruppi di situazioni. Si tratta così di casi di organizzazioni:

- di ampie dimensioni, con organici sempre superiori alle 1500 persone;
- di rilevante complessità, per fattori come le tecnologie adottate, le competenze professionali impiegate, i mercati o le tipologie di utenti serviti, l'assetto logistico, le informazioni gestite;
- che hanno gestito processi di trasformazione importanti, che hanno investito l'organizzazione nel suo insieme e non soltanto settori particolari e che si sono sviluppati per oltre un quinquennio e per più cicli, tra la metà degli anni '90 e il 2006;
- che hanno affrontato i cambiamenti individuati senza esservi indotti dalla cogenza di una crisi che mettesse a rischio la sopravvivenza stessa dell'organizzazione nel breve periodo, ma per una scelta di ordine strategico degli organi di governo e/o del top management motivata da una volontà di miglioramento e di rafforzamento;
- che hanno realizzato un'evidenza di risultati positivi dai processi di cambiamento, alla luce delle attese e degli obiettivi degli organi di governo e secondo criteri generali di buon andamento aziendale e organizzativo applicati da un osservatore esterno.

Si ritiene che la presa in esame di diverse realtà, che hanno in comune l'impegno in processi di cambiamento di durata poliennale e di rilevante portata, permetta di comprendere l'influenza di quelle condizioni di contesto che sono dissimili e contrastanti rispetto ai due *cluster* delle imprese e delle organizzazioni pubbliche.

L'analisi di ciascun caso si è svolta in due fasi:

- a) l'esame della documentazione disponibile, utilizzando le fonti pubbliche ed eventuali lavori di ricerca precedenti;
- b) lo svolgimento di interviste e la raccolta di testimonianze di attori chiave dei processi di cambiamento per ciascuna delle organizzazioni considerate.

Il risultato di queste analisi è stato esposto in termini più organici in precedenti pubblicazioni, o comunicazioni a conferenze (Rebora, Minelli, 2007; Martone, Minelli, Morelli, 2007; Minelli, Turri, 2009).

## **5. Come cambiano le imprese: il fascino discreto del turnaround**

I tre casi di imprese individuati riguardano:

- un'impresa industriale fortemente internazionalizzata, sia dal punto di vista dei mercati dei prodotti che dal punto di vista logistico-produttivo, quotata in borsa ma facente capo a una proprietà familiare che esprime anche il top management (Italcementi);



- un'impresa industriale fortemente internazionalizzata e operante in mercati altamente competitivi, inserita in un più ampio gruppo industriale governato da manager professionali (Iveco);
- un grande gruppo bancario impegnato in un percorso di crescita per una serie di acquisizioni e in un processo di internazionalizzazione che implica l'integrazione di banche estere (Unicredit).

I tre casi configurano una gradazione di situazioni riferita a fattori come competizione/regolazione, complessità di ordine tecnico-professionale, o politico-relazionale, proprietà e potere concentrati/ diffusi.

Si può considerarli come collocati lungo un continuum dal punto di vista dell'autonomia decisionale del top management, che dovrebbe in prima approssimazione decrescere passando dalla multinazionale a proprietà concentrata (familiare), all'impresa internazionale appartenente a un gruppo più ampio e al gruppo bancario di grandi dimensioni.

Si sintetizzano quindi le descrizioni dei tre casi secondo la traccia analitica proposta.

## **Italcementi Group**

Italcementi è un'impresa le cui origini risalgono all'Ottocento, che ha saputo più volte rinnovarsi e rilanciarsi nel tempo. Lo sviluppo all'estero attraverso acquisizioni è stata una linea di riferimento costante. Nel 1992 l'acquisizione di Ciments Français costituisce una mossa che sorprende il mercato perché racchiude tre primati: la più rilevante acquisizione industriale realizzata all'estero da un gruppo italiano, il più importante aumento di capitale effettuato alla Borsa di Parigi e il più rapido aumento di dimensioni mai registrato da una società industriale italiana. Nel 1997 la nascita di Italcementi Group, che comprende sotto un'unica identità *corporate* tutte le società internazionali, sancisce la rilevanza assunta dalla strategia di internazionalizzazione guidata da una chiara visione: diversificare i rischi, con il progressivo ingresso nei paesi emergenti, integrare il gruppo intorno a una identità condivisa a livello internazionale, generare sinergie a tutto campo ne costituiscono le linee portanti.

L'internazionalizzazione del gruppo è quindi il fondamentale driver del cambiamento: il tema stato posto dalla proprietà come obiettivo sfidante per un contesto dove la concorrenza è forte e dove la maturità delle tecnologie e la natura del prodotto comportano una grande tensione all'efficienza e all'adozione delle best practices manageriali.

L'impresa è controllata dalla famiglia Pesenti e il periodo critico del cambiamento coincide con una fase di successione guidata all'interno della famiglia proprietaria; non è in discussione la logica di leadership unica legittimata dalla proprietà.

Altre figure rivestono un ruolo importante di agenti del cambiamento ma si sviluppano per linee di prevalenza verticali: dal Comitato esecutivo, al responsabile generale di progetto, al project manager, ai manager senior. I ruoli critici, da questo punto di vista, si rivelano essere i *process owner* e anche i loro assistenti. In questi ruoli sono inserite le persone "giuste"; se non subito, in seguito a verifiche operative; nell'insieme queste figure danno vita a una rete emergente.

Per il successo del progetto è decisiva la determinazione nella conduzione del progetto da parte della leadership imprenditoriale, sostenuta da una serie di ruoli manageriali. Le occasioni di intoppo dovute

soprattutto a un gap di competenze sono state risolte con specifici investimenti di accompagnamento, con l'inserimento di figure di supporto ai *process owner* e con la spinta della leadership.

Il nucleo critico dell'apprendimento si realizza intorno al progetto SAP, non solo per le tematiche tecniche ma anche per gli stili operativi e gli aspetti relazionali. Si punta sulla formazione diffusa e nel corso del progetto emergono fondamentali esigenze di riprogettare il sistema di ruoli, spingendo sull'efficienza ottenuta attraverso la generalizzazione delle migliori soluzioni tra quelle sperimentate nelle diverse sedi.

Questa scelta di fondo compiuta con l'internazionalizzazione comporta che si mettano in discussione i modelli organizzativi stabili e consolidati di Italcementi, in una prospettiva nuova di efficienza di gruppo nel lungo periodo. Benché il modello di gestione realizzato in Italia sia valido, il vertice aziendale decide di valorizzare ogni esperienza positiva, generando l'occasione per rimettere in discussione anche il modello italiano: "*world class local business*" è infatti lo slogan del Gruppo. L'azienda viene totalmente ripensata per processi, in un momento in cui il modello organizzativo delle singole aziende è prevalentemente funzionale.

Così, dopo la fusione con Ciments Francais il Centro tecnico di Gruppo spinge l'armonizzazione delle prassi gestionali attraverso il ridisegno dei processi supportato dal sistema SAP. Di fronte ad alcune criticità l'aumento del carico di lavoro connesso alla trasformazione è sostenuto con importanti risorse. Si investe quindi alla fine nel costruire un'organizzazione evoluta e razionale, completamente nuova e adatta alla dimensione internazionale del Gruppo, indipendente dalle esperienze precedenti, benché positive. Si utilizzano risorse di consulenza e anche inserimenti di professionalità e competenze dall'esterno.

L'imprenditore, nella figura dell'amministratore delegato Giampiero Pesenti, è lo sponsor primario del progetto di cambiamento. Con la designazione del figlio, ing. Carlo Pesenti, come direttore progetto se ne sottolinea l'importanza strategica e il legame con il futuro stesso dell'azienda, impersonato dal successore designato. La gestione del potere è quindi diretta e segue linee gerarchiche ben delineate e comunicate senza ambiguità. Il Direttore del progetto riferisce direttamente al Comitato di Direzione di gruppo; a livello intermedio opera uno *steering committee* composto dai senior manager dei processi fondamentali e agisce un project manager operativo.

Per valutare i risultati sono considerati centrali gli aspetti economico- finanziari e competitivi. Nel tempo emergono costi del progetto maggiori del previsto e alcuni obiettivi di efficienza non sono raggiunti nel breve termine. Ma altre ricadute di importanza strategica emergono all'evidenza, anche se inizialmente non considerate, come la facilità di sostenere l'impatto organizzativo per l'integrazione di imprese e impianti di successiva acquisizione.

## IVECO

Iveco nasce nel 1975, nell'ambito del Gruppo Fiat, dall'unione di cinque aziende europee tutte specialiste di veicoli industriali e tutte fondate a fine ottocento. Dall'inizio la nuova azienda si è posta gli obiettivi di crescere nel mercato globale offrendo una gamma completa di veicoli e di motori. Integrare le culture, razionalizzare i prodotti, ottimizzare gli impianti sono stati alcuni dei passaggi fondamentali

individuati per realizzare e sviluppare l'idea fondante della scelta operata nel 1975. Da allora, del resto, il fenomeno della globalizzazione ha profondamente influito sul livello di competizione tra i costruttori di veicoli industriali. In sintesi, la maggior offerta che ne è conseguita nel tempo ha costretto le aziende a proporre prodotti di sempre maggiore qualità a prezzi sempre più competitivi, per differenziarsi in un mercato dominato dal cliente

Il driver fondamentale di tensione strategica indotta dalla globalizzazione ha così imposto la ricerca di assetti strutturali per diminuire i costi e impedire l'erosione dei margini. Si è dovuto inoltre rispondere ai nuovi standard europei di protezione dell'ambiente e di sicurezza attraverso lo sviluppo dei prodotti in chiave competitiva

Il reengineering dell'area Sviluppo Prodotto è stato identificato come condizione chiave per incrementare le economie di scala sui componenti, mantenere e valorizzare le *core competences*, favorire la crescita di *know how*, sviluppare la qualità. A supporto dei necessari cambiamenti nei processi operativi diffusi in tutta l'azienda a partire dal nucleo centrale dello Sviluppo Prodotto è stata istituita la Piattaforma di change management.

L'Amministratore Delegato, nominato e sostenuto dal gruppo di appartenenza, si pone come leader unico dell'azienda ed è stato l'iniziatore e sostenitore del progetto della Piattaforma di change management, avviato all'inizio degli anni 2000. Il progetto ha aperto spazi di azione per una rete emergente di agenti del cambiamento con sviluppi per linee sia verticali che orizzontali. Infatti la Piattaforma svolge una costante attività di formazione, *benchmarking* e consulenza interna, impiegando per periodi definiti figure ad alto potenziale con esperienze di successo nelle *operations* (change agents senior) e laureati neo-assunti (junior). In questo modo gli agenti senior hanno anche un ruolo verticale di capi progetto, mentre la Piattaforma nel suo insieme offre risposte diversificate con ricorso a comunicazione, formazione o strumenti più "duri" a seconda delle situazioni.

Le resistenze e inerzie sono superate mediante le pressioni convergenti dal basso (junior agents), dai lati (senior agents) e dall'alto (direzione), scoraggiando gli atteggiamenti difensivi del middle management, ponendo argine alle routine portate avanti per forza di abitudine e spingendo il processo di miglioramento.

La Piattaforma rappresenta un contesto di apprendimento, con una continua azione di diffusione della cultura di "miglioramento continuo" attraverso la condivisione delle esperienze, delle conoscenze, del *know how* dei diversi partecipanti. Essa moltiplica le occasioni di confronto e interscambio all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo gli esponenti più attivi e riflessivi delle principali famiglie professionali dell'azienda.

Si tratta anche di un significativo investimento nel capitale intellettuale dell'impresa che si arricchisce e si rinnova continuamente grazie all'interazione con gli operatori nelle situazioni critiche di cambiamento.

La Piattaforma ha così un ruolo di orientamento della cultura organizzativa ed anche di influenza, almeno per via indiretta, sui percorsi di carriera e di selezione di quadri e dirigenti, attraverso la capacità di canalizzare e rilanciare utilmente in tutta l'organizzazione l'energia potenziale proveniente dal mercato del lavoro esterno (figure junior) e da una sorta di mercato interno alimentato dalle persone più attive e

impegnate (senior). Il responsabile della Piattaforma assume un ruolo rilevante non tanto per il potere attribuito ma come delegato nel realizzare e ampliare il potenziale innovativo espresso dalle persone

La competitività dell'azienda nel mercato globale, misurata da redditività operativa e quote di mercato, rappresenta il costante riferimento per valutare l'impatto dei processi di cambiamento.

## **Unicredit**

La privatizzazione del Credito Italiano, una delle tre "banche di interesse nazionale" facente parte in passato del gruppo Iri, poi controllata direttamente dal Tesoro, è stata uno degli eventi trainanti per la ristrutturazione complessiva di tutto il settore bancario in Italia. È nato così il Gruppo Unicredito Italiano che può contare a partire dal 1998 su un assetto istituzionale molto solido, innervato anche dalla presenza nell'azionariato di fondazioni bancarie espressione di importanti realtà territoriali, come Torino, Verona, Treviso, Trieste e altre: in quel momento sono sette le principali banche italiane confluite nel gruppo, la cui integrazione in un disegno strategico e organizzativo unitario riceve la massima attenzione e viene gestita in modo sistematico anche con la definizione di un progetto ufficialmente formalizzato e di grande portata. Dal punto di vista organizzativo, UniCredito compie così in pochi anni il passaggio dalla forma organizzativa accentrata, tradizionalmente radicata nella cultura bancaria italiana, verso una configurazione decentrata che emerge da rapidi processi di integrazione e di riorganizzazione che seguono una sequenza di acquisizioni e fusioni.

Un secondo ciclo di cambiamento è aperto il 17 dicembre 2001 dal Consiglio di amministrazione della capogruppo (ora Unicredit), che approva il progetto di ristrutturazione chiamato "S3 - 3 segmenti", che deve portare alla transizione dall'assetto di gruppo bancario federato a un nuovo modello organizzativo imperniato su tre banche di segmento, *retail*, *corporate* e *private*. L'obiettivo è di raggiungere in ciascuna area una massa critica che generi maggiore crescita rispetto alle possibilità di sviluppo consentite dalla formula delle sette banche organizzate per divisioni al loro interno.

Si tratta in pratica di operare il passaggio da un sistema di sette "banche a proiezione geografica" verso un sistema al tempo stesso più compatto e più nettamente differenziato di tre "banche di segmento". Tutto questo senza perdere necessariamente il valore dei rapporti intensi con i territori di insediamento, contemperandolo con il crescente livello di internazionalizzazione che il gruppo, nello stesso periodo, sta conseguendo.

Con la fine del 2001 si apre così un secondo ciclo di cambiamento di non minore rilievo di quello affrontato in precedenza.

La serie di fusioni bancarie che hanno portato alla formazione di Unicredit, poi l'intensificarsi della concorrenza nel settore, l'internazionalizzazione e gli obiettivi sfidanti di redditività e crescita posti dal Consiglio di amministrazione hanno costituito le spinte fondamentali per l'azione di un nuovo management che ha avuto pieno sostegno e spazio di decisione e azione per oltre un decennio.

Alessandro Profumo è il leader unico e riconosciuto, amministratore delegato sostenuto da una coalizione istituzionale che è tanto composita quanto coesa e determinata. Profumo si rivela capace di attivare e mobilitare molteplici agenti di cambiamento ai vari livelli del gruppo, operanti per linee in

prevalenza verticali, sottoforma di costellazione di ruoli integrata e coordinata nel management team direttamente guidato dal leader ma anche come attori diffusi ai livelli intermedi, stimolati soprattutto con un ampio impiego di politiche meritocratiche, molto innovative per le tradizioni delle aziende di credito italiane.

In effetti, inerzie e resistenze sono dovute soprattutto a ragioni culturali inerenti il mondo bancario, acuitizzate nella seconda fase dalla necessità di integrare banche diverse e di sostenere lo sviluppo all'estero. Il ricorso esteso alla formazione, l'investimento di risorse per l'incentivazione, la determinazione e compattezza del management team hanno risolto i problemi con una certa facilità.

Nella prima fase l'apprendimento si realizza significativamente intorno alla preparazione del business plan che avviene con coinvolgimento diretto del gruppo dirigente e senza consulenti esterni. Continua poi nel corso della realizzazione del piano con un'attività continua di comunicazione e con la proposta, anche attraverso la formazione diffusa, di modelli di ruolo ben definiti e caratterizzati in senso professionale a tutto il personale. Nella seconda fase il processo prosegue sul fondamento delle iniziative di integrazione delle sette banche, sostenute da un'attività di comunicazione e formazione sempre più articolata e diffusa anche con il ricorso a modalità innovative e originali, come i "cantieri di innovazione" che vedono una partecipazione estesa del personale nella progettazione di nuove modalità operative.

La costruzione di un assetto organizzativo per unità di business, agili e responsabilizzate per obiettivi, ha rappresentato la risorsa chiave al centro dell'attenzione del management. Nella prima fase, l'adozione della gestione per obiettivi, ramificata dal vertice alla base del gruppo ha costituito lo strumento per alimentare la tensione in un'azienda gestita per tanto tempo con modalità molto più rigide. Nella seconda fase il progetto S3 di trasformazione del modello federato delle sette banche in 3 banche *retail, corporate* e *private*, diventa la condizione essenziale per semplificare il processo decisionale e rafforzare l'orientamento agli obiettivi su cui si fonda la competitività del gruppo. Questo assetto organizzativo imperniato su tre operatori combina i vantaggi della specializzazione per mercato e delle economie di scala con quelli della banca universale integrata e comporta vantaggi per tutti gli *stakeholder*: clienti, dipendenti, azionisti, investitori istituzionali e analisti finanziari, attori dei territori di presenza. I tre nuovi marchi delle banche di segmento simbolizzano il valore di questo bilanciamento tra specializzazione e integrazione nel Gruppo.

La gestione del potere organizzativo si vale di un assetto molto chiaro e strutturato con piena legittimazione del vertice aziendale anche nella sua azione di cambiamento. Nella prima fase si assiste alla sostituzione di quasi tutta la prima linea del management, con un salto generazionale. L'uso delle leve del potere è sostenuto da trasparenza, correttezza dei comportamenti, apertura al confronto con i sindacati. Nella seconda fase prosegue il rinnovamento del gruppo manageriale di vertice, con inserimenti selettivi dall'esterno e grande forza della guida strategica che conferisce sicurezza e fiducia a tutto il management nel perseguimento di obiettivi ambiziosi. La fidelizzazione di dirigenti e quadri è sempre sostenuta con strumenti incentivanti di tipo economico oltre che con una politica intensa di comunicazione e coinvolgimento, sulla base anche di linee guida che con il tempo vengono meglio definite e formalizzate.

I risultati economici e finanziari, di posizionamento competitivo nei vari mercati e di crescita dimensionale sono il criterio di valutazione del successo dei cambiamenti in corso. Si considera anche il perfezionamento dell'assetto organizzativo secondo i piani approvati e la progressiva costruzione di una identità di gruppo, declinata nella seconda fase secondo l'assetto per segmenti.

## Una valutazione d'insieme

I dati essenziali rilevati nei tre casi, con riferimento alle variabili sulla cui base abbiamo definito i due modi idealtipici di change management, sono sintetizzati nella tabella 2.

Tabella 2 – Sintesi dei processi di cambiamento nelle tre imprese analizzate

FATTORI	Italcementi (1994-2003)	Iveco (2001-2006)	Unicredit (1994- 2004)
Drivers del cambiamento	L'internazionalizzazione del gruppo è posta dalla proprietà come obiettivo sfidante, che comporta una grande tensione all'efficienza e all'adozione delle <i>best practice</i> manageriali.	La tensione strategica indotta dalla globalizzazione ha imposto di diminuire i costi e impedire l'erosione dei margini, rispondendo nel contempo in chiave competitiva ai nuovi standard europei di protezione dell'ambiente e di sicurezza.	L'apertura del settore del credito alla concorrenza, l'internazionalizzazione e gli obiettivi sfidanti di redditività e crescita posti dal C. d. A. hanno costituito le spinte fondamentali per l'azione di un nuovo management
Leadership di vertice	Successione guidata all'interno della famiglia proprietaria; logica di leadership unica legittimata dalla proprietà	Leader unico, amministratore delegato, sostenuto dal gruppo di appartenenza.	Leader unico, amministratore delegato, sostenuto da una coalizione istituzionale coesa
Agenti del cambiamento	Ruoli critici per snodi verticali di responsabilità: da Comitato esecutivo, responsabile di macro-progetto, project manager, senior manager. Rete emergente di process owner e loro assistenti	Ruoli critici per snodi verticali di responsabilità: da responsabile di Piattaforma di change management, a senior change agent come responsabili di progetto. Rete emergente di change agent senior e junior	Costellazione di ruoli integrata e coesa nel management team direttamente guidato dal leader. Ruoli critici di cambiamento diffusi ai livelli intermedi e gestiti con politiche meritocratiche
Superamento dell'inerzia	Azione continua di ordine culturale, spinta direttamente dal top management e accompagnata da investimenti organizzativi e inserimento di nuove figure intermedie; azione mirata di forzatura delle resistenze in singole situazioni.	Azione continua di ordine culturale, con forzatura delle resistenze in modo "mirato" soprattutto verso gli atteggiamenti "difensivi" del middle management.	Azione continua di ordine culturale, con investimenti di accompagnamento in formazione e incentivi; forzatura delle resistenze della cultura bancaria tradizionale attraverso la determinazione e compattezza del management team.
Apprendimento	Double loop di apprendimento intorno al progetto SAP, soprattutto per gli stili operativi e gli aspetti relazionali, con conseguenze per la riprogettazione del sistema di ruoli. La scelta di generalizzare le migliori soluzioni emergenti dal processo configura una	Double loop di apprendimento innescato dalla Piattaforma di change management che moltiplica le occasioni di confronto e interscambio ampliando l'influenza degli esponenti più attivi delle principali famiglie professionali. Esplicita strategia di apprendimento nell'ottica del	Double loop di apprendimento intorno alla preparazione iniziale del business plan, poi intensificato e diffuso mediante comunicazione e formazione diffusa sfociante nella proposizione di modelli di ruolo innovativi per il settore bancario. Emergono forme di apprendimento di

	precisa strategia di apprendimento nell'ottica del "2° ordine".	"2° ordine".	"2° ordine".
Sviluppo di risorse	Investimento organizzativo concentrato su alcune criticità e sull'esigenza di sostenere con importanti risorse l'aumento del carico di lavoro connesso alla trasformazione. Utilizzo di risorse di consulenza e anche inserimenti di professionalità e competenze dall'esterno.	Investimento focalizzato nel reengineering dei processi operativi a partire dal nucleo centrale dello Sviluppo Prodotto con attivazione di ruoli di tipo nuovo per tempi definiti nella Piattaforma, che arricchiscono e rinnovano il capitale intellettuale dell'impresa.	Investimento nella costruzione di un assetto organizzativo per unità di business e nel sistema di gestione per obiettivi, ramificata dal vertice alla base del gruppo, che si intensifica poi attraverso il progetto S3, per la completa trasformazione del modello organizzativo.
Gestione del potere	Gestione diretta da parte del leader imprenditoriale emergente, con riferimento a linee gerarchiche ben delineate e comunicate senza ambiguità.	Contributo della Piattaforma, sotto il controllo del vertice aziendale, a orientare la cultura organizzativa e influenzare, anche per via indiretta, i percorsi di carriera e di selezione di quadri e dirigenti. Affiancamento alle relazioni gerarchiche della pressione di un mercato interno del lavoro professionale.	Pieno controllo da parte del vertice, che opera nella prima fase la sostituzione di quasi tutta la prima linea del management e realizza poi inserimenti selettivi dall'esterno. L'uso delle leve del potere è sostenuto da trasparenza, correttezza dei comportamenti, apertura al confronto con i sindacati, ampio ricorso alla comunicazione e all'incentivazione economica dei comportamenti richiesti.
Obiettivi/Risultati sui quali si misura il cambiamento	Centralità degli aspetti economico- finanziari e competitivi, con riconoscimento nel tempo di conseguenze di importanza strategica legate allo sviluppo di competenze organizzative.	La competitività dell'azienda nel mercato globale rappresenta il costante riferimento per valutare l'impatto dei processi di cambiamento.	I risultati economici e finanziari, di posizionamento competitivo nei vari mercati e di crescita dimensionale sono il criterio di valutazione fondamentale, completato dall'attenzione alla messa in atto dei piani di riorganizzazione.

Innanzitutto ci pare emerga chiaramente che nessuno dei tre casi di cambiamento esaminati corrisponde allo schema del *modo 1*; mancano i presupposti stessi per un *turnaround* dato che nessuna delle tre imprese si trova nella necessità di rispondere a una crisi, o di lottare per la sopravvivenza. Più semplicemente, l'organizzazione è posta in tensione dalla volontà degli organi di governo di migliorare il posizionamento strategico, rafforzare la capacità competitiva, incrementare la redditività.

Analogamente, i tre casi si distanziano nettamente dal profilo di change management definito come cambiamento continuo imprenditoriale.

Essi, peraltro evidenziano caratteristiche abbastanza simili tra loro, collocandosi in uno spazio intermedio tra i due poli del continuum tra *mode 1* e *mode 2*; per qualche singolo aspetto si avvicinano maggiormente all'uno o all'altro.

Per quanto riguarda i driver, si riscontra una notevole somiglianza: concorrenza e globalizzazione costituiscono la spinta più forte, con una posizione in seconda fila della tecnologia che almeno per Italcementi e Unicredit sembra riguardare soprattutto l'adozione delle ICT; una pressione importante è esercitata inoltre nei tre casi dagli obiettivi sfidanti posti dal Consiglio di amministrazione e recepiti dal

management. La leadership di vertice, ben identificata e legittimata dall'assetto di governance, è impersonata da un solo attore; nel solo caso Italcementi è in corso un processo di successione tra imprenditori di due generazioni, vi è quindi un bilanciamento di ruoli, concepito però e gestito come una fase di transizione che non altera la visione ideale della unicità della leadership. Gli agenti di cambiamento danno luogo a sviluppi significativi, con un ruolo peraltro prevalente di supporto e collaborazione e un riferimento piuttosto preciso agli snodi della gerarchia: emergono così ruoli critici disposti per linee verticali e costellazioni di ruoli di responsabili funzionali o settoriali che partecipano a momenti collegiali di supervisione del cambiamento. Emergono anche sviluppi per linee orizzontali, con il ricorso soprattutto a reti emergenti nei casi Italcementi e Iveco. In questi due casi si affronta così l'inerzia indotta dagli atteggiamenti difensivi del middle management, utilizzando l'energia di soggetti come i *process owner* (e i loro assistenti) in Italcementi e *change agent* (senior e junior) in Iveco. Unicredit sembra puntare di più sul rinnovamento delle figure chiave di management, anche nei livelli intermedi, affrontando quindi le resistenze in modo più diretto e per linee verticali.

In tutte e tre le situazioni si punta comunque molto sul cambiamento culturale, si utilizza una formazione diffusa e si realizza un apprendimento innovativo, del tipo *double loop*. Emerge infatti una strategia consapevole di apprendimento, nell'ottica del "2° ordine", promossa direttamente dai leader aziendali: questo avviene ad esempio in Italcementi con la scelta di generalizzare l'adozione delle *best practice* non predefinite in partenza ma emergenti dal processo di confronto. In questo senso operano anche gli specifici ambiti di relazione che danno spazio a forme di apprendimento innovativo, come avviene con la piattaforma di change management di Iveco e con il management team che indirizza i processi di riorganizzazione in Unicredit.

L'investimento in risorse è focalizzato e investe in modo significativo l'assetto dell'organizzazione: si individua una risorsa critica, un punto di riferimento nel quale investire come catalizzatore del cambiamento: il sistema ERP in Italcementi, l'area sviluppo del prodotto come primo centro di attenzione per la Piattaforma di change management in Iveco. In Unicredit si allarga il target all'assetto organizzativo nel suo insieme, comprendendo in questo tutti i sistemi informativi, che nelle banche sono nel "cuore" del business. Ma in questo gruppo la trasformazione è di tale portata che si deve necessariamente giocare a tutto campo, almeno per quanto riguarda l'organizzazione.

La gestione del potere è coerente con la forza della leadership e con l'approccio "mirato" al superamento delle resistenze. Il vertice ne dispone ma lo usa con *fairness*, raziocinio ed equilibrio, per sbloccare alcune criticità. In Unicredit si utilizza di più la sostituzione di manager e quadri con nuove figure più rispondenti; Iveco si segnala per un'azione più indiretta, mediata dall'originale innovazione della Piattaforma.

Infine, molto simili appaiono gli obiettivi con i quali ci si deve confrontare nel momento in cui si valuta la riuscita della gestione del cambiamento organizzativo: sono quelli classici aziendali, con rilievo centrale di redditività e competitività. La nuova organizzazione deve funzionare innanzitutto sul piano economico; però in Italcementi a posteriori si considerano altri tipi di benefici, mentre Unicredit si considera il valore intrinseco di un incremento della capacità organizzativa. Non a caso si tratta di due aziende impegnate ad assorbire una sequenza di nuove acquisizioni: in questi contesti la progressiva



padronanza di metodo e capacità di rapida riorganizzazione delle aziende inserite presenta un rilievo anche economico molto diretto.

Nel complesso, queste esperienze si collocano in un terreno intermedio tra modo 1 e modo 2, ma danno l'impressione di subire l'influenza più della cultura del *turnaround* che di quella del cambiamento imprenditoriale continuo. O comunque, di essere attratte, sul piano culturale e della logica di azione, dal primo tipo di riferimento in maggiore misura rispetto al secondo.

È vero che non c'è crisi, ma gli organi di governo e il top management stesso pongono a se stessi, e a cascata a tutta l'organizzazione, alcune sfide che richiamano il clima di crisi; questo si coglie bene ad esempio nel caso Unicredit, con la gestione delle fusioni e dei piani di riorganizzazione che riproduce le sequenze serrate, nei tempi e nel tipo di traguardi, di un *turnaround*. L'unicità delle figure di comando e la prevalenza dello sviluppo degli agenti del cambiamento per linee verticali e gerarchiche sono elementi che confermano l'attrazione esercitata dal modo 1. Non ci si trova in situazioni drammatiche e l'intervento di contrasto di inerzie e resistenze e la stessa gestione del potere possono evitare eccessive rudezze, possono operare con aggiramenti, con modalità in buona parte indirette, possono "forzare" l'intervento solo in modo chirurgico, localizzato. L'apprendimento in particolare può essere promosso anticipando i problemi, sviluppando situazioni virtuose *double loop* attraverso la formazione, il coinvolgimento e la partecipazione, ed evitando invece quelle forme di apprendimento per trauma che di solito si devono affrontare nelle crisi.

Questi ultimi aspetti contraddicono in parte gli altri e sembrano orientati dall'idea del cambiamento continuo. Ma ciò che manca, sono gli stimoli in questa direzione; l'apertura all'ambiente è selettiva, c'è una preoccupazione dominante per l'economicità, si guarda alla concorrenza e alla globalizzazione, al più all'evoluzione tecnologica e molto meno ad altri fattori esterni, quelli che possono attivare connessioni di tipo diverso, forse meno finalizzate ma che sono anche quelle capaci di mettere in movimento un insieme più ricco e articolato di agenti del cambiamento, diffusi orizzontalmente nell'organizzazione e soprattutto quegli agenti che operano sulle linee di confine e possono convogliare nuova conoscenza e innovazione, secondo lo stile adottato dalle aziende come Google, che consideriamo paradigmatiche del modo 2.

Come concludere quindi questa valutazione d'insieme dei tre casi di imprese? Certamente hanno gestito con successo cambiamenti importanti, senza esserne obbligati da una crisi; hanno evitato con saggezza i traumi del cambiamento e operato per anticipazione; hanno saputo gestire con continuità il cambiamento culturale attivando un *apprendimento di secondo ordine*.

Il loro management appare però subire ancora il "fascino discreto" del *turnaround*, che affiora ad esempio nella parole di Alessandro Profumo, il leader di Unicredit, quando accetta con entusiasmo la definizione di "rivoluzione" per la svolta del 2001 con la creazione delle tre banche di segmento: "Fa bene a definirla rivoluzione. È stato proprio così, siamo molto orgogliosi di essere apripista di questo nuovo modello di business che sta dando ottimi risultati: continuiamo a crescere con una velocità superiore ai nostri concorrenti" (Vergnano, 2007). In quella stessa intervista, Profumo sposa in pieno l'idea del cambiamento per anticipazione: "In termini di cultura d'impresa io ritengo che si debba accelerare, e anticipare il cambiamento proprio quando le cose vanno bene. Se si aspetta a farlo quando la

crisi ormai morde, si pagano prezzi salati". Ma lo spettro di una possibile crisi, e la conseguente volontà di prevenirla, resta incombente sullo sfondo come fonte primaria di tensione per il management.

## **6. Come cambiano le pubbliche amministrazioni: la suggestione del continuous change**

Passiamo ora all'esame dei tre casi individuati di enti pubblici, che riguardano:

- una Regione che si è posta lungo tutto l'ultimo decennio obiettivi che richiedono interventi importanti sull'organizzazione e l'assimilazione di una cultura di management (Regione Lombardia).
- un Politecnico universitario statale di rilevanti dimensioni (Politecnico di Torino);
- una grande azienda ospedaliera pubblica, inserita nel sistema sanitario regionale e che ha elaborato un piano strategico che implica rilevanti conseguenze organizzative (Azienda ospedaliera S. Gerardo di Monza).

Anche i tre casi di enti pubblici si dispongono lungo una linea di decrescente autonomia decisionale, partendo da una Regione retta da un Presidente fortemente legittimato dal consenso elettorale verso una Università dove il rettore è condizionato dalla tradizione collegiale dell'accademia, oltre che dai vari vincoli amministrativi, fino a un ospedale pubblico che vede il top management dipendente (con nomina a termine) dall'influenza di un ambiente politico e condizionato da forti vincoli normativi.

Si sintetizzano quindi le descrizioni dei tre casi secondo la traccia analitica proposta.

### **Regione Lombardia**

La Lombardia, come tutte le altre regioni italiane a statuto ordinario, è un ente previsto dalla Costituzione del 1948 che viene però istituito operativamente solo nel 1970. La prima fase con la presidenza di Piero Bassetti è caratterizzata da un clima pionieristico e dall'iniziale entusiasmo proprio dell'avvio dell'esperienza regionalistica, che però ben presto si esaurisce con la caduta in una sorta di sonno istituzionale. Dagli anni '90 si affacciano nuovi fermenti in un clima di rilancio delle autonomie territoriali e poi legato all'esplosione della crisi di Tangentopoli. Il 1995 vede la prima elezione diretta del Presidente della Regione con un grande successo del Presidente Roberto Formigoni che verrà poi rieletto per altri due quinquenni. Egli si trova nelle condizioni ideali per aprire una fase nuova, caratterizzata da una prospettiva di medio-lungo periodo e dalla ricerca di un ruolo per la Regione, che risponda in modo innovativo a esigenze sociali lungamente insoddisfatte.

Il rilancio dell'ente trova una serie di stimoli nel complessivo reticolo istituzionale, come la rilevanza oggettiva della scala regionale per la soluzione di problemi chiave, quali ambiente, trasporti, grandi sistemi di servizi come la sanità e la formazione, di fronte alla frammentazione di oltre 1500 comuni in Lombardia. Spentosi ormai il vecchio regionalismo, le idee politiche emergenti di federalismo, sussidiarietà e poi *devolution* creano un terreno favorevole alle iniziative della Regione, che da ente poco conosciuto e riconosciuto può catalizzare consenso e interesse diffuso verso le sue iniziative, utilizzando

anche intensamente le nuove tecnologie di comunicazione, puntando su culture professionali nuove ed esterne alla PA ma presenti in un territorio a forte sviluppo economico e culturale come quello lombardo, ricco di grande varietà e pluralismo. Il nuovo regime di elezione diretta del Presidente riconfigura tutto il sistema di governance, offrendo la possibilità di istituire strumenti forti di coordinamento, programmazione e controllo, trasmettendo una diversa e maggiore tensione ai diversi settori dell'amministrazione.

Vi è quindi una chiara preminenza del leader politico, legittimato dal consenso esterno e sostenuto all'interno da una figura forte di leader professionale, il Direttore poi Segretario Generale Nicola Sanese.

Questo assetto di leadership è in grado di promuovere l'azione di una serie ampia di agenti di cambiamento, sia per linee verticali che orizzontali: si configura così una costellazione dei ruoli dei direttori generali (dei grandi settori dell'amministrazione), un'attivazione estesa di funzioni trasversali, di ruoli di confine e di attivatori di conoscenza; ed anche una rete emergente di alti potenziali ed una rilevante apertura dell'organizzazione a contributi esterni.

Nel nuovo assetto le funzioni trasversali, di cui fanno parte organizzazione e personale, sistemi informativi, programmazione, controllo di gestione, assumono il ruolo di agenti del cambiamento e di diffusori di cultura manageriale, collegando la loro azione alla messa in opera di sistemi operativi nuovi, progettati per connettere e integrare le strutture, ed anche a interventi formativi diffusi.

La Regione era fortemente esposta a inerzie proprie della cultura amministrativa ma anche alla pressione di interessi variegati e di contrasti politici. Lo sforzo intenso di cambiamento profuso dai leader produce effetti perché sostenuto da un modello di gestione manageriale in continua evoluzione, da change agent molteplici e diffusi, da formazione e ambienti di apprendimento aperti verso l'esterno, da buona disponibilità di risorse.

Si verifica così una promozione graduale del cambiamento culturale. L'apprendimento si realizza sul campo con azioni di formazione e comunicazione diffusa; processi a "doppio anello" e di "secondo ordine" si diffondono nel distaccarsi dalla tradizionale cultura amministrativa. Il Comitato dei Direttori Generali (Codige) agisce come ambiente di apprendimento

Lo sviluppo di risorse per il cambiamento si concentra nella realizzazione di un modello manageriale originale, attivato passando per due momenti forti di riorganizzazione, all'inizio delle due legislature, del 1995 e del 2000, fortemente funzionale a un metodo di intervento che proietta la Regione nel reticolo delle relazioni del territorio e consenta di esprimere una capacità trainante. I direttori generali, preposti ai grandi settori di intervento, sono chiamati a governare il processo formando il Codige, le cui riunioni settimanali diventano uno strumento essenziale di confronto approfondito incentrato sui temi dell'innovazione. Nuove politiche del personale con sistemi di valutazione e incentivanti danno applicazione operativa alle linee di riforma previste dalle leggi e dai contratti di lavoro degli anni '90 e rimaste largamente inattuata in molte altre realtà della pubblica amministrazione.

Si configura così un ruolo dell'alta dirigenza regionale molto più attivo di quanto tradizionalmente concepito in Italia e capace di offrire un reale supporto, non solo operativo ma anche creativo, propositivo e progettuale ai responsabili politici; ciò implica anche una molto maggiore proiezione nel tessuto di

relazioni all'esterno dell'ente ed una forte capacità di comunicazione, di stabilire reti di rapporti, di negoziare e di esercitare influenza in questo contesto.

La figura forte del Direttore e poi Segretario Generale diviene punto di riferimento essenziale per lo snodo tra responsabilità politiche e struttura organizzativa. Nella prima riorganizzazione questa figura affida le responsabilità principali sui diversi settori di attività ai dirigenti già in forza, in modo selettivo ma con limitato ricorso all'inserimento di nuove persone. In proposito lo stesso direttore ricorda: "quando entrai per la prima volta al Pirellone mi consigliarono di cambiare molti uomini: mi dicevano che non c'era voglia di lavorare, che dopo "mani pulite" molta gente era scoraggiata (...) Sarebbe stato impossibile condurre la nostra "guerra" per il rinnovamento con delle "truppe" stanche e dei "generali" demotivati. Ci pensai a lungo e non seguii questo consiglio: cominciai a costruire insieme a loro il progetto di Formigoni, dando loro la consapevolezza del farlo insieme" (Sciascia, 2005).

La definizione di obiettivi chiari e sfidanti e la progressiva messa a punto di strumenti per gestirne e controllarne la realizzazione rafforzano la percezione del ruolo del Presidente e del Direttore da lui scelto come propugnatori di un progetto dotato di forte carica innovativa. In tempi successivi vi è stato un graduale inserimento di dirigenti provenienti anche dall'esterno. Ciò è stato vissuto anche come segno di apertura culturale verso il mondo delle imprese, del "privato".

In questo modo il rinnovamento della dirigenza è avvenuto in modo soft. All'inizio, mentre le direzioni generali mantenevano i compiti ordinari, ci si è valse di una struttura parallela operante per progetti, composta da funzionari giovani e motivati. Successivamente le direzioni generali hanno visto ripristinate le rispettive responsabilità sui progetti di innovazione, dopo aver dimostrato di condividere e padroneggiare il metodo proposto, grazie alla formazione seguita, all'esperienza condotta nel Codice, e anche al rinnovamento di parte dei titolari con la progressiva promozione di giovani quadri. La valutazione degli esiti del cambiamento nella Regione ha fatto riferimento a un ampio raggio di obiettivi, come la crescita dell'influenza della Regione nei territori di riferimento, nel Paese e nei rapporti internazionali, lo sviluppo di progetti condivisi con gli *stakeholder* nei diversi settori, il riorientamento delle risorse verso gli obiettivi strategici fondamentali.

## **Politecnico di Torino**

Si tratta di una importante università tecnica, sorta agli inizi del '900 e che nel 1996 aveva 23.000 studenti, circa 1000 docenti e 850 figure amministrative. Una fase di accelerato cambiamento si è aperta sotto la guida del rettore Rodolfo Zich innestandosi alla metà degli anni '90 sulle riforme avviate nel settore universitario a livello nazionale.

Sono molti i driver che danno spinta all'innovazione, a partire dal contesto istituzionale e normativo con le riforme universitarie degli anni '90 e successivi, con la maggiore competitività nel settore per l'accesso a fondi di ricerca e l'attrazione di studenti, e con l'accelerazione degli sviluppi scientifici e tecnologici che offrono opportunità di valorizzare e di accrescere le competenze di docenti e strutture.

In quel periodo per le università inizia a delinearsi un orizzonte competitivo allargato in senso internazionale con le prospettive che stanno maturando in Europa e troveranno sbocco nel *Bologna*

*process* per la didattica e nella strategia di Lisbona per la ricerca. Ma le università sono coinvolte in un gioco competitivo più ampio, esteso a nuovi attori della formazione. Le nuove tecnologie e soprattutto le ICT incombono sul mondo della formazione. Nel contempo, nuove fasce sociali accedono all'università, mentre molte sollecitazioni all'apertura esterna provengono dal mondo produttivo. Il Politecnico esprime culture professionali attente da un lato alla tecnologia e alla collaborazione con il sistema produttivo (ingegneri), dall'altro interessate ai rapporti con le comunità territoriali (architetti).

Le innovazioni nella legislazione fanno perno sul concetto di autonomia universitaria e aprono una fase di riforma dei cicli di studi stimolando l'apertura verso l'esterno e generando anche una rilevante pressione sulle risorse.

In questo senso agiscono anche le situazioni di crisi e di emergenza che si verificano nel territorio di riferimento, con l'alternanza ad esempio di periodi di declino e di ripresa nell'industria automobilistica torinese, i fermenti culturali e i mutamenti demografici che si realizzano all'esterno.

Tutti questi aspetti trovano utilizzo di fatto come stimolo per gli attori interni e come occasione di nuove connessioni con la realtà esterna. Gli organi di governo del Politecnico accentuano queste pressioni giocando anche in anticipo sulle riforme e assumendo impegni programmatici importanti. L'accesso alle risorse pubbliche è divenuto più competitivo e selettivo, dato che sono finalizzate a progetti e non più solo distribuite. I fattori critici presenti nel territorio torinese determinano ulteriori stimoli. La politica affronta una fase di ricostruzione dopo la caduta dei partiti storici e le inchieste giudiziarie del 1992 grazie a nuove leadership emergenti in città, nella Provincia e nella Regione. L'economia locale è alla ricerca di strade nuove rispetto alla dominanza del sistema Fiat, la grande azienda automobilistica che connota il tessuto economico torinese e attraversa diverse fasi di criticità.

Il primo ciclo di cambiamento è fortemente contrassegnato dall'apertura dell'Ateneo ai rapporti esterni, con l'avvio di una corrente importante di progetti che instaurano varie forme di collaborazione e partnership con la città di Torino, la Regione, il Ministero dell'Università, l'Unione Europea, numerose imprese, centri di ricerca e altre università, in Italia e all'estero. nazionali e internazionali.

La leadership nella prima fase di più intenso cambiamento è decisamente legata alla figura preminente del rettore Rodolfo Zich, dotato di spiccate qualità imprenditoriali. Dopo il 2001, con l'elezione di un nuovo rettore, si apre un periodo di consolidamento e assimilazione delle innovazioni introdotte. Dal 2005 con la guida di un terzo rettore le energie di cambiamento sono convogliate nella formazione di un piano strategico che recepisce le idee guida maturate negli anni precedenti. In queste fasi successive emerge un maggiore bilanciamento di ruoli nella conduzione del cambiamento.

L'azione del leader principale, dei vari agenti di cambiamento, di coloro che nelle fasi successive proseguono l'opera iniziata mantiene comunque il suo perno nella ricerca di connessioni con componenti e soggetti esterni.

L'apertura del Politecnico verso l'esterno vede infatti sin dall'inizio il ruolo molto attivo di molteplici agenti del cambiamento, figure soprattutto di docenti che operano in ruoli di confine e attivano connessioni con ambienti rilevanti; si tratta di uno sviluppo prevalentemente per linee orizzontali, che comporta la partecipazione a reti esterne di innovatori in vari settori di ricerca sia di base che applicata e vede diversi soggetti operare come attivatori di conoscenza. Si configurano così processi importanti di

apprendimento e di promozione di cambiamento culturale, attraverso proposte continue di iniziative e opportunità di valorizzazione delle competenze. Questi processi interessano numerosi docenti, i giovani inseriti nei programmi di dottorato e anche una parte del personale amministrativo e tecnico. Il tradizionale conservatorismo dell'ambiente universitario e dei docenti più anziani è superato attraverso una continua ricerca di consenso il più esteso possibile, aggirando le resistenze e ottenendo supporto da attori nuovi o emergenti come gli stessi studenti e alcuni responsabili amministrativi. Questo avviene ad esempio con l'utilizzo della commissione qualità della didattica a sostegno del cambiamento valendosi anche del ruolo dei rappresentanti degli studenti. Il rettore Zich opera qualche forzatura decisionale in Senato per superare le resistenze di alcune aree dell'università. Il Senato si configura come spazio di confronto e strumento di sostegno alle proposte del rettore.

La leva della valutazione della didattica e della ricerca, in corso di istituzionalizzazione in Italia, è utilizzata a supporto del cambiamento culturale imperniato su progetti innovativi; membri esterni come accademici autorevoli di altre università anche straniere sono inseriti a questo scopo nei nuclei interni di valutazione. Viene avviata sperimentalmente la valutazione con *peer review* esterna della ricerca condotta dai dipartimenti.

L'imprenditorialità del Rettore Zich ha una sua manifestazione importante nel costante sforzo di investimento, che è diffuso in diverse direzioni, anche forzando rispetto all'immediata disponibilità di risorse. Un' enfasi importante è posta sullo sviluppo edilizio, con il "progetto Raddoppio", una sede nuova territorialmente contigua alla precedente che ne raddoppia la superficie. Il progetto assume anche un valore simbolico e motivante ma incontra problemi finanziari e amministrativi; verrà però rilanciato e realizzato nella fase più recente e anche ridenominato come "Cittadella universitaria", dando l'idea di una maggiore rilevanza anche esterna, di un valore per la città e per la Regione.

Nel ciclo di cambiamento iniziale sono attuati inserimenti selettivi di attori chiave, come una nuova figura di direttore amministrativo; si attiva anche un esteso ricorso a collaborazioni professionali esterne. In alcune aree critiche si cura lo sviluppo anche dall'interno di professionalità e competenze non tradizionali, in altre si inseriscono persone nuove.

Una politica di sviluppo della docenza viene gradualmente definita, formalizzata e approvata in Senato: essa assume i valori chiave della qualità e dell'internazionalizzazione.

Il processo del cambiamento è condotto con qualche maggiore forzatura nella prima fase, sotto la spinta dell'energia personale del leader e dei fattori di stimolo attivati: l'attivazione di una corrente continua di progetti e di nuovi rapporti con interlocutori esterni è importante ma, dati i vincoli di sistema pubblico, determina anche qualche stress per docenti e personale. Questa pressione si attenua nella seconda fase, dopo il cambiamento di rettore, e in quella più recente ha rilievo l'abilità comunicativa e relazionale e l'inserimento attivo in iniziative della città e della Regione, come le Olimpiadi invernali del 2006 e i progetti per l'alta velocità ferroviaria. Si avvia anche un confronto interno per ridefinire il modello di governance dell'ateneo coerentemente con le nuove riforme in corso di definizione a livello nazionale.

Il Senato, soprattutto nel rettorato Zich, assume un ruolo decisionale importante dando spinta a innovazioni proposte dal rettore; è in questa sede che si prendono in alcuni casi decisioni anche in antitesi

alle Facoltà: questo avviene ad esempio con la riserva al senato delle scelte relative alla destinazione del 30% delle nuove posizioni di docenza nell'organico per scopi strategici.

In questo contesto, il cambiamento è affrontato facendo riferimento a un ampio raggio di obiettivi, come lo sviluppo dei servizi didattici, la qualità dell'insegnamento e della ricerca, la condivisione di progetti con gli *stakeholder*, la presenza articolata nel territorio, la visibilità internazionale della ricerca ed altri. Nel tempo si delinea la tendenza a meglio definire e ampliare gli obiettivi: il piano strategico costituisce l'occasione per dare una risposta operativa a questa esigenza.

## **Ospedale S. Gerardo**

Le origini dell'ospedale S. Gerardo di Monza risalgono al 1174. Diversi secoli dopo, nell'epoca del governo austriaco, si realizza l'unificazione con altre strutture ospedaliere locali. Molti altri cambiamenti importanti si succedono nel tempo fino a che negli anni '60 del Novecento l'ospedale si insedia in un nuovo e grande edificio. Più recentemente, tra il 1995 e il 1998, l'insediamento della Facoltà di medicina della nuova Università Bicocca, l'apertura di nuovi reparti, la fusione con un altro ospedale vicino e l'avvio della riforma ospedaliera lombarda configurano un importante momento di svolta.

La riforma del 1996 ha innovato l'assetto di governance, di finanziamento e di funzionamento dei servizi ospedalieri, ponendo in concorrenza gli ospedali accreditati, pubblici e privati, nell'ambito di un sistema complesso regolato dalla Regione Lombardia. Ma il mondo della sanità moderna è attraversato da correnti di evoluzione impetuose, in primo luogo la tecnologia, ma anche la pressione sociale per la tutela della salute e la propensione a innovare dei professionisti del settore. La medicina e le altre molteplici discipline rilevanti per il sistema salute sono forze dinamiche nelle attuali società, capaci di attrarre al loro interno intelligenze e competenze brillanti, una quota molto importante delle risorse complessive destinate alla ricerca, un'intensa attenzione dei *media*. Questo in particolare contribuisce a generare tensione strategica per un'azienda ospedaliera di grandi dimensioni, come il S. Gerardo, che ha accorpato nel tempo altri ospedali minori ed è integrata con una importante facoltà di medicina. Anche la pressione sulle risorse è forte, per i limiti di ordine finanziario, nonché per l'incalzare delle riforme legislative che dura da oltre un decennio e coinvolge ogni aspetto dell'attività, imponendo il rispetto di regole e criteri sempre più stringenti. La riforma lombarda dà luogo a un sistema di governance che esercita un forte impulso sul cambiamento a livello aziendale, orientandolo in modo più focalizzato attraverso gli obiettivi del piano strategico; la direzione del S. Gerardo ha ulteriormente accentuato questa spinta ponendosi obiettivi di eccellenza validati dall'accreditamento JCI.

La leadership si esprime in ruoli bilanciati nella direzione a tre, composta dal Direttore generale, di designazione regionale, e dalle due figure di Direttore amministrativo e Direttore sanitario da lui nominati. La consapevolezza dell'ampiezza dei cambiamenti da realizzare ha stimolato la direzione ad attivare un'estesa collaborazione da parte di agenti del cambiamento per linee sia verticali che orizzontali, promossa in particolare attraverso due momenti di partecipazione diffusa: il "tavolo del lunedì" configura una direzione collegiale allargata che fa il punto sugli andamenti generali; la "regola del venerdì" prevede riunioni del personale nei reparti per promuovere e verificare l'integrazione operativa. Le figure

dei “bracci destro” e dei referenti per la qualità sono diffuse in tutte le unità operative a supporto dei primari, configurando una rete emergente molto estesa.

Nell'azienda ospedaliera pesano resistenze di tipo culturale insite nella cultura delle professioni ma anche pressioni di interessi ramificati e limiti di risorse. Almeno in parte l'inerzia è vinta dalla capacità della direzione di attivare energie e competenze professionali ricorrendo a metodi originali di coinvolgimento e utilizzando l'impatto sfidante di sistemi qualità non generici ma appropriati per i servizi sanitari.

L'apprendimento si realizza sul campo, nei diffusi momenti collegiali, con azioni di formazione e comunicazione, attraverso il sistema qualità; processi a “doppio anello” e di “secondo ordine” si realizzano in modo diffuso nel distaccarsi dalla tradizionale cultura ospedaliera

L'équipe di alta direzione si è molto impegnata sul terreno dell'organizzazione promuovendo un assetto del sistema di responsabilità chiaro e trasparente, rispondente ai piani strategici e ben definito nel piano di organizzazione.

Ma un ruolo centrale per il processo di cambiamento è rivestito dall'accreditamento all'eccellenza *Joint Commission International*, un metodo fondato su standard internazionali che puntano a migliorare la sicurezza e la qualità delle cure dei malati in ospedale, valutando l'organizzazione delle strutture sanitarie nell'ottica del miglioramento continuo.

L'utilizzo del metodo JCI è previsto per tutti gli ospedali della Regione Lombardia ma l'azienda S. Gerardo ha scelto autonomamente di sviluppare un ancora più impegnativo progetto JCI di accreditamento aziendale all'eccellenza, valendosi anche di una consulenza specifica e integrandone lo svolgimento negli obiettivi aziendali di qualità.

La realizzazione del percorso implica l'attivazione di un comitato di coordinamento e di coordinatori di gruppi di lavoro costituiti per “famiglie” di standard, una formazione estesa degli operatori sui criteri di raggiungimento degli standard e per l'identificazione degli elementi misurabili, una valutazione della rispondenza della documentazione esistente ai requisiti JCI e la revisione della stessa alla luce delle criticità riscontrate. L'organizzazione si deve quindi preparare alla preverifica da parte del *surveyors team* internazionale che prelude alla fase finale di accreditamento all'eccellenza.

In questo processo l'organizzazione è esaminata in profondità, nel suo funzionamento reale e non negli assetti costruiti sulla carta. Nell'insieme risulta un impegno rilevante che coinvolge un numero alto di responsabili intermedi e di addetti di base, che colpisce la sensibilità delle persone anche da un punto di vista emotivo e che si traduce in uno stimolo forte ad adeguare i modelli di comportamento diffusi in ampi strati dell'organizzazione.

Nell'ospedale pubblico il potere formale dei vertici organizzativi è debole. I tre direttori hanno un incarico a termine, attribuito dalla Regione in base a decisioni influenzate dagli equilibri politici. Ma, soprattutto, l'organizzazione ospedaliera è debolmente connessa per sua natura profonda, al suo interno è rilevante l'autonomia delle diverse categorie di professionisti, non solo per il riconoscimento di uno status contrattuale di dirigenti a un amplissimo gruppo di questi, ma anche per l'oggettiva natura dei loro compiti e il grande rilievo della competenza professionale. In questo contesto la gestione del cambiamento può quindi essere orientata in limitatissima parte dal solo esercizio dei poteri formali. La



Direzione ha affrontato con energia il punto critico determinatosi nel sistema di potere interno e legato all'indebolimento del ruolo gerarchico della classica figura di "primario" (direttore di struttura complessa) in seguito all'introduzione dei nuovi assetti imperniati sul *team* di direzione strategica, sull'organizzazione per dipartimenti, sul riconoscimento di autonomia professionale e status di dirigente a tutti i medici. Questa idea di trasformazione è espressa in modo chiaro nel piano di organizzazione: "... il collante che tiene insieme questa struttura non può essere il vincolo gerarchico tradizionalmente inteso; dovrà invece essere la profonda condivisione di obiettivi, metodi e conoscenze che supportano l'impegno professionale di ognuno, rendono vincente il lavoro comune e motivano l'integrazione tra culture e professionalità diverse che operano nei nostri ospedali".

A questo fine il vertice ha preso atto della necessità di ottenere il consenso e il supporto dei direttori di struttura complessa. L'Ospedale non si è limitato quindi ad assecondare e stimolare i processi formativi avviati dalla Regione per questi professionisti e ad operare le necessarie sostituzioni nei casi disperati.

La riorganizzazione ha previsto di dotare ogni struttura complessa di alcune figure di supporto al responsabile, familiarmente definiti "braccio destro", cercando così di rispondere al bisogno di coltivare in modo diffuso i nuovi contenuti culturali necessari alla medicina organizzata, come le tecniche di budget e di governo delle risorse, le tecniche di miglioramento continuo della qualità e la gestione dei flussi informativi sulle prestazioni professionali. L'idea è quella di stimolare e aiutare i direttori di struttura complessa ad ampliare le loro capacità di governo, facendosi affiancare in modo esplicito e tematico da alcuni collaboratori.

La valutazione dei risultati del cambiamento è riferita a un ampio raggio di obiettivi, nel senso della qualità, con il conseguimento dell'accreditamento di eccellenza JCI, come sviluppo di servizi e interventi offerti secondo le linee del piano strategico, secondo gli obiettivi posti e approvati dalla Regione Lombardia per i livelli di efficienza e di equilibrio di bilancio, e anche sul piano della collaborazione e responsabilità sociale nei confronti del territorio e dei vari *stakeholder*.

## Una valutazione d'insieme

I dati essenziali rilevati nei tre casi, con riferimento alle variabili sulla cui base abbiamo definito i due modi idealtipici di change management, sono sintetizzati nella tabella 3.

Tabella 3 – Sintesi dei processi di cambiamento nelle tre organizzazioni pubbliche analizzate

FATTORI	Regione Lombardia (1995-2005)	Politecnico di Torino (1996-2006)	Ospedale S. Gerardo (2000-2006)
Drivers del cambiamento	Spinta da una molteplicità di fattori, come le idee emergenti di federalismo, sussidiarietà e poi <i>devolution</i> , le opportunità offerte dalle nuove tecnologie di comunicazione e dall'inserimento di culture professionali nuove ed esterne alla PA. Inoltre stimoli iniziali dalla crisi post Tangentopoli e dalla stagione di riforme amministrative degli anni '90.	Spinta da una molteplicità di fattori, come il nuovo scenario internazionale più aperto al confronto e alla competizione estesa a nuovi attori della formazione, le nuove tecnologie, l'affacciarsi di nuove fasce sociali all'università, le sollecitazioni dal mondo produttivo, la spinta di culture professionali sensibili ai rapporti con l'industria (ingegneri)	Spinta da una molteplicità di fattori, come la concorrenza indotta dalla riforma della sanità regionale, l'evoluzione della tecnologia, la pressione sociale per la tutela della salute e la propensione a innovare dei professionisti del settore. La pressione sulle risorse è forte, per i vincoli finanziari e i criteri

	Effetto anche del nuovo regime di elezione diretta del Presidente che consente di mettere in tensione i diversi settori dell'amministrazione su obiettivi programmatici.	e interessate ai rapporti con le comunità territoriali (architetti). Pressione sulle risorse dovuta all'autonomia universitaria e alla riforma dei cicli di studi, accentuate dagli impegni programmatici assunti dagli organi di governo. Influenza di criticità e fermenti presenti nel territorio torinese e piemontese.	sempre più stringenti che regolano il sistema. La Regione pone obiettivi sfidanti per il piano strategico, che la direzione riconfigura verso standard di eccellenza internazionale validati dall'accREDITAMENTO JCI.
Leadership di vertice	Leader politico preminente, legittimato dal consenso esterno e sostenuto all'interno dalla figura del Direttore Generale che si pone come leader professionale.	Figura del Rettore come leader principale nella fase più intensa; ruoli più bilanciati nelle fasi successive.	Ruoli bilanciati nella direzione a tre, composta dal Direttore generale, di designazione regionale, e dalle due figure di Direttore amministrativo e Direttore sanitario da lui nominati.
Agenti del cambiamento	Sviluppo per linee sia verticali che orizzontali: - costellazione dei ruoli dei direttori generali - attivazione estesa di funzioni trasversali - sviluppo esteso di ruoli di confine e attivatori di conoscenza - rete emergenti di alti potenziali - apertura dell'organizzazione a contributi esterni.	Sviluppo per linee soprattutto orizzontali: - grande sviluppo di ruoli di confine di connessione con ambienti esterni - apertura di spazi per attivatori di conoscenza - promozione dell'inserimento in reti esterne di innovatori - ruoli critici di alcune figure di dirigenti amministrativi e professional.	Sviluppo per linee sia verticali che orizzontali: - ruoli critici partecipanti al "tavolo del lunedì" di direzione collegiale allargata; - momenti di partecipazione dei responsabili intermedi nelle riunioni per l'integrazione operativa nei reparti previste dalla "regola del venerdì"; - rete emergente dei "bracci destro" e dei referenti per la qualità affiancati ai primari.
Superamento dell'inerzia	Attraverso un'azione continua di tipo culturale prodotta da uno sforzo intenso dei leader e sostenuta da un modello di gestione manageriale in continua evoluzione, da change agent molteplici e diffusi, da formazione e ambienti di apprendimento aperti verso l'esterno, da buona disponibilità di risorse.	Promozione di cambiamento culturale attraverso proposte continue di iniziative e opportunità di valorizzazione delle competenze, con ricerca di consenso esteso aggirando le resistenze e ottenendo supporto da attori nuovi o emergenti (rappresentanti degli studenti e personale amministrativo) Qualche forzatura decisionale in Senato per superare le resistenze.	Nell'azienda ospedaliera pesano resistenze di tipo culturale insite nella cultura delle professioni ma anche pressioni di interessi ramificati e limiti di risorse. Almeno in parte l'inerzia è vinta dalla capacità della direzione di attivare energie e competenze professionali ricorrendo a metodi originali di coinvolgimento e giocando l'impatto sfidante di sistemi qualità non generici ma appropriati per i servizi sanitari.
Apprendimento	Promozione graduale del cambiamento culturale, mediante apprendimento sul campo e con azioni di formazione e comunicazione diffusa; processi a "doppio anello" e di "secondo ordine" si diffondono nel distaccarsi dalla tradizionale cultura amministrativa. Il Codice agisce come ambiente di apprendimento.	La gamma ampia di drivers esterni e la partecipazione a progetti innovativi sono consapevolmente e sistematicamente utilizzate per innescare processi di "apprendimento a doppio anello", accogliendo così anche una logica di "2° ordine". Utilizzo della valutazione di didattica e ricerca come stimolo all'innovazione. Utilizzo del Senato come spazio di confronto e strumento di sostegno.	L'apprendimento si realizza sul campo, nei diffusi momenti collegiali, con azioni di formazione e comunicazione, attraverso il sistema qualità; processi a "doppio anello" e di "secondo ordine" si realizzano in modo diffuso nel distaccarsi dalla tradizionale cultura ospedaliera.
Sviluppo di risorse	Investimento in un modello manageriale originale, sostenuto dalle riunioni settimanali del Codice, da momenti intensi di formazione, da nuove politiche del personale, con sistemi di valutazione e incentivanti, e dal metodo della programmazione per	Sforzo di investimento diffuso in diverse direzioni anche forzando la disponibilità di risorse. Enfasi sullo sviluppo edilizio (progetto Raddoppio) anche in chiave simbolica e motivante con successivo rilancio anche di immagine grazie alla Cittadella	Investimento di energie e impegno nel processo di accreditamento all'eccellenza <i>Joint Commission International</i> , fondato su standard internazionali di qualità e che si innesca su un piano strategico e di

	progetti; investimento anche nella proiezione di dirigenti e quadri nel tessuto di relazioni esterne, promuovendo la loro partecipazione a commissioni e gruppi di lavoro animati da esperti e altri interlocutori esterni.	universitaria. Selettivi inserimenti di attori chiave (direttore amministrativo) ed esteso ricorso a collaborazioni professionali esterne. Sviluppo di uffici e professionalità in aree critiche. Politica di sviluppo della docenza formalizzata in Senato e improntata alla qualità e all'internazionalizzazione	organizzazione già ben definito. È coinvolto un numero alto di responsabili intermedi e di addetti di base; il processo ha impatto sulla sensibilità delle persone anche da un punto di vista emotivo e si traduce in uno stimolo forte ad adeguare i modelli di comportamento diffusi in ampi strati dell'organizzazione.
Gestione del potere	Ruolo del Direttore come punto di snodo tra responsabilità politiche e struttura organizzativa con iniziale limitato ricorso a nuovi inserimenti. Successivo e graduale ricorso a soggetti esterni e promozione di giovani quadri in ruoli di maggiore responsabilità, giocati anche come segno di apertura culturale e in continuità con una modalità soft di gestire il rinnovamento della dirigenza.	Gestione forte e con ricorso alla spinta dell'energia personale e dei fattori di stimolo attivati: progetti e interlocutori esterni nella prima fase, abilità comunicativa e relazionale nell'ultima. Ruolo decisionale importante del Senato che approva innovazioni proposte dal rettore in alcuni casi anche in antitesi alle Facoltà, riservandosi ad esempio l'allocazione del 30% dei posti di docente di ruolo per scopi strategici di Ateneo. Dopo il cambio di rettore si apre ad una maggiore collegialità e si avviano discussioni sulla governance e sul piano strategico.	Il potere formale dei vertici organizzativi è debole e l'organizzazione ospedaliera è debolmente connessa per sua natura, data l'autonomia delle diverse categorie di professionisti. La Direzione affronta il punto critico legato all'indebolimento del ruolo gerarchico della classica figura di "primario" (direttore di struttura complessa) puntando sulla condivisione di obiettivi, metodi e conoscenze e sull'integrazione tra culture e professionalità diverse. È aperto uno spazio rilevante per momenti collegiali diffusi e per le nuove figure trasversali di supporto ai primari.
Obiettivi/Risultati sui quali si misura il cambiamento	Ampio raggio di obiettivi: - crescita dell'influenza della Regione nei territori di riferimento, nel Paese e nei rapporti internazionali - sviluppo di progetti condivisi con gli <i>stakeholder</i> nei diversi settori - riorientamento delle risorse verso gli obiettivi strategici fondamentali.	Ampio raggio di obiettivi: - sviluppo dei servizi didattici - progetti condivisi con gli <i>stakeholder</i> - presenza articolata nel territorio - visibilità internazionale della ricerca. Tendenza nel tempo a meglio definire e ampliare gli obiettivi: attraverso un piano strategico.	Ampio raggio di obiettivi: - nel senso della qualità, con il conseguimento dell'accreditamento di eccellenza JCI; - sviluppo di servizi e interventi offerti secondo le linee del piano strategico - conseguimento dei livelli di efficienza e di equilibrio di bilancio secondo gli obiettivi posti e approvati dalla Regione Lombardia - collaborazione e responsabilità sociale rispetto al territorio e ai vari <i>stakeholder</i> .

Anche qui emerge immediatamente il dato che i tre casi presentano caratteri abbastanza simili tra loro e sicuramente non corrispondenti a nessuno dei due idealtipi del modo 1 e modo 2.

Tuttavia essi si discostano per aspetti importanti anche rispetto a quanto è stato rilevato per le tre imprese prima considerate.

Una differenza sostanziale emerge subito sotto il profilo dei *driver* del cambiamento che vengono evocati. Ci si può certo attendere che la spinta della concorrenza abbia un impatto meno importante per questi enti di quanto vale nel caso delle imprese. Questo fattore sembra comunque giocare un ruolo di un certo rilievo: la Regione si sente in competizione con altre amministrazioni territoriali, come il Comune che ha grandi tradizioni in Italia, nel rispondere alle attese dei cittadini; l'Università sente lo stimolo del confronto anche con i sistemi accademici di altri Paesi e si proietta almeno in uno scenario europeo;

l'ospedale avverte l'influsso del nuovo sistema di regolazione della sanità lombarda che ha introdotto elementi di competizione anche tra pubblico e privato.

Ma la cosa che sorprende di più è l'ampia gamma di driver di cambiamento, o di fattori di spinta, che tutti e tre questi enti avvertono come fonte di tensione, o di pressione al cambiamento. Le idee emergenti nella società, come il federalismo e la sussidiarietà, le nuove tecnologie, i mutamenti demografici in corso, l'evoluzione culturale in senso generale e quella dell'etica e dei valori professionali espressi dalle diverse categorie di operatori pubblici costituiscono altrettanti vettori di cambiamento che possono influenzare le dinamiche interne agli enti, se adeguatamente canalizzati e trasmessi. Ci si poteva certamente attendere che gli enti fossero messi sotto pressione dalle nuove normative di riforma amministrativa che si sono succedute in Italia a partire dagli anni '90. Ma non manca neppure, nei tre casi, l'effetto di rafforzamento di tutte le altre spinte che proviene dalla capacità degli organi di governo di individuare obiettivi sfidanti, che portino oltre quanto pare richiesto dagli stimoli ambientali.

È chiaro che gli elementi richiamati hanno un ruolo come potenziali driver di cambiamento; ciò che li rende effettivamente attivi è la capacità degli attori organizzativi di convogliarne gli effetti all'interno delle strutture attivando una serie diffusa di agenti del cambiamento. Da questo punto di vista i nostri enti si differenziano abbastanza nettamente dai casi di impresa considerati; nel senso che, da un lato, la leadership di vertice appare più esposta ai condizionamenti del contesto e deve spesso cercare un bilanciamento con altre figure più per necessità che per convinzione. Così il Presidente di Regione eletto direttamente dai cittadini è forte politicamente ma ha bisogno di un supporto manageriale di primordine per governare la struttura; il rettore del Politecnico ha uno spiccato profilo imprenditoriale e tutte le caratteristiche del leader unico ma deve col tempo cedere il passo ad altre figure che saranno obbligate a ricercare una serie di bilanciamenti; l'assetto di direzione a tre dell'ospedale riflette un assetto istituzionale strutturalmente debole per la forte dipendenza politica dalla Regione che regola il sistema sanitario lombardo. In tutti questi casi siamo lontani anche dall'assetto di leadership del modo 2, che bilancia creatività imprenditoriale e razionalità manageriale come invece mostra il felice esempio di Google. Ma queste tre organizzazioni conoscono tutte uno sviluppo interessante degli agenti di cambiamento che sembra combinare bene verticalità e orizzontalità, con ruoli critici e costellazioni di ruoli manageriali ma valorizzando anche i ruoli di confine, soprattutto nel Politecnico e nella Regione, gli attivatori di conoscenze, le funzioni trasversali e anche le reti di attori emergenti (in particolare nell'ospedale).

Sono questi agenti che producono le connessioni essenziali con i *driver* esterni che hanno la potenzialità di alimentare processi di cambiamento che i tradizionali assetti burocratici degli enti pubblici sembrerebbero escludere. E in questo si può vedere certamente un avvicinamento agli assunti fondamentali del modo 2.

Le inerzie in questi enti sono naturalmente molto forti, certamente di ordine culturale ma anche fondate su interessi e poteri particolari che si sono affermati e sedimentati nel tempo; l'azione dei *change agent* si pone prevalentemente sul piano culturale e manca del potere per forzare le situazioni secondo lo schema del modo 1 e non ha neppure la possibilità di giocare d'anticipo e prevenire i problemi nella logica del modo 2. Ricorso alla formazione e all'esempio, ricerca del consenso, aggiramento dei

problemi sono le strade utilizzate, naturalmente con risultati solo parziali. Proprio su questa base si innestano i processi di apprendimento, che divengono più efficaci e capaci di produrre esiti a “doppio anello” quando riesce la connessione con attori e driver. La fase imprenditoriale del Politecnico di Torino con il rettore Zich è straordinaria per la continua ricerca di connessioni di questo tipo volta a canalizzare tensione ed energia su progetti di innovazione. Tutte e tre le organizzazioni esprimono in modo consapevole e strategico una tensione all’apprendimento, accogliendo la logica del “2° ordine”: il Codice della Regione e gli incontri cadenzati al vertice e nei reparti dell’ospedale emergono come ambiti di relazione segnati proprio da questa tensione; nel caso del Politecnico, i momenti di questo tipo sono diversificati e aperti al contributo di soggetti esterni come avviene per una lunga fase con i tre nuclei di valutazione distintamente orientati a ricerca, didattica e servizi; anche nella Regione, ancora, tutta una serie di comitati e di organismi coinvolgono competenze esterne nel generare stimoli per la crescita culturale delle persone impegnate nella struttura.

I limiti tipici delle organizzazioni pubbliche riemergono quando si considera la gestione delle risorse e quella del potere. Per il primo aspetto è paradigmatico ancora il caso di Zich, che molte volte ha gettato il cuore oltre all’ostacolo investendo in progetti anche in carenza di tutte le risorse necessarie e finendo per porre sotto stress l’organizzazione e soprattutto i colleghi. Nel 2001, quando finì il suo mandato, centinaia di persone, con tutte le figure più rappresentative di Torino lo festeggiarono al castello Valentino in un evento “a sorpresa”, testimoniando la gratitudine per il suo grande apporto di imprenditore pubblico e accademico. Ma quella data segnò anche l’apertura di una fase meno stressante per gli attori interni al Politecnico, che vide comunque nel tempo la realizzazione di tanti dei progetti avviati, come il “raddoppio” di cui si è già detto.

Lo sviluppo a tutto campo delle risorse è difficilmente praticabile nelle organizzazioni pubbliche, per la semplice ragione che l’imprenditorialità incontra difficoltà strutturali in quel contesto nel generare risorse appropriabili per ulteriori investimenti. Analogamente, sotto il profilo del potere, una gestione forte finisce il più delle volte per erodere col tempo le basi stesse del consenso; mentre una gestione sottile e indiretta, “per atmosfera” deve fare i conti con culture avverse che si sono consolidate e sono difficilmente aggirabili.

Anche i criteri adottati per la valutazione degli esiti del cambiamento, infine, appaiono omogenei nei tre casi e aperti nel senso di un ampio raggio di obiettivi, riflettendo l’ampiezza dell’ambiente di riferimento e degli stessi driver. Il problema consiste nel fatto che la combinazione di questo aspetto con i limiti attinenti le risorse espone al rischio di diluire gli interventi in tanti rivoli minandone l’efficacia con un’eccessiva dispersione.

Tentando quindi una valutazione d’insieme di questi tre casi di organizzazioni pubbliche, nel confronto anche con i casi delle tre imprese, si può forse azzardare l’enunciato di un paradosso: anche in questo caso, ci si colloca in un terreno intermedio tra modo 1 e modo 2, ma le organizzazioni pubbliche non sembrano subire il fascino del turnaround. Diversamente dalle imprese se ne tengono ben lontane, comprendendo di mancare delle caratteristiche strutturali per gestirne le tipiche fasi. I cambiamenti che hanno successo nel pubblico, tuttavia, sono guidati da organi di governo e da un management che hanno il gusto di porre obiettivi sfidanti e di proporli apertamente ai vari attori organizzativi e anche agli

*stakeholder* esterni. Su questi presupposti, diviene importante il ruolo di agenti del cambiamento ramificati, diffusi in orizzontale e soprattutto operanti sui confini. Sono orientamenti di azione che solo una leadership di vertice forte e con propensione innovativa può esprimere: facendo questo emerge una tensione nel senso del modo 2, che tuttavia nella sua pienezza è in pratica irraggiungibile, a causa di aspetti strutturali che riguardano soprattutto il tema delle risorse e quello del potere. L'instabilità dei risultati positivi raggiunti nei cicli di cambiamento compiuti con esiti positivi è un altro corollario che si può desumere dall'analisi fatta.

## **7. Discussione: il paradosso del cambiamento**

Dall'analisi dei sei casi sono quindi emersi innanzitutto alcuni aspetti che accomunano tutti i tipi di organizzazioni nel gestire con esito positivo i processi di cambiamento organizzativo.

Il carattere più importante riguarda la presenza in tutti i casi di successo di un focus del cambiamento, riconducibile all'investimento in una risorsa critica il cui sviluppo agisce da catalizzatore dei processi: questo ruolo è rivestito in Italcementi dal progetto ERP, in Iveco dalla Piattaforma di change management, in Unicredit dal progetto di riorganizzazione, prima delle 7 banche poi dei tre segmenti, in Regione Lombardia dal nuovo modello manageriale, nell'Ospedale S. Gerardo dall'accreditamento Joint Commission e nel Politecnico di Torino da progetti, come il Raddoppio/Cittadella universitaria, che simbolizzano la connessione con la realtà esterna, la città e la Regione prima di tutto. Questo centro di attenzione principale serve alla leadership per orientare i comportamenti dei diversi soggetti verso una serie di obiettivi sfidanti e offre un aggancio di concretezza per il circuito critico apprendimento-risorse potere che costituisce il motore del cambiamento. Gli aspetti comuni trovano quindi completamento nel legame stretto tra questo sviluppo di risorse critiche e i processi di apprendimento e cambiamento culturale e nella rilevanza della gestione del potere per incoraggiare gli agenti del cambiamento e i leader diffusi e per sostenerne l'azione.

La domanda di ricerca da cui siamo partiti riguarda però l'eventuale presenza di differenti modalità di gestione del cambiamento tra organizzazioni pubbliche e imprese. Al di là dell'indicazione di questi elementi comuni, il confronto effettuato consente di proporre alla discussione la seguente serie di proposizioni:

1. le organizzazioni del sistema pubblico sono normalmente soggette ad una inerzia che condiziona in modo ineguale le tre componenti del circuito critico del cambiamento: vi sono normalmente buone potenzialità per l'apprendimento e di contro più rilevanti limitazioni sia allo sviluppo di risorse che alla gestione del potere organizzativo;
2. i casi di successo nella gestione del cambiamento in questi ambiti pubblici vedono il ricorso a due modalità principali per compensare questi limiti:
  - 2a) lo sforzo di recepire, amplificare, utilizzare e canalizzare gli stimoli che provengono da una ampia gamma di fattori ambientali di spinta che producono forte tensione strategica e forte pressione sulle risorse, come sono i fattori demografici, culturali, professionali o anche norme e regole, emergenze, fenomeni di voice;

- 2b) un impegno più forte di agenti del cambiamento diffusi nell'organizzazione, specialmente sviluppando l'azione di ruoli di confine, funzioni trasversali, attivatori di conoscenza, reti emergenti, costellazioni di ruoli critici, tutte soluzioni che privilegiano l'operare per linee orizzontali e non solo verticali.

3. Questi aspetti comportano due ulteriori conseguenze:

- le organizzazioni pubbliche esprimono propensioni al cambiamento differenziate, che dipendono soprattutto dalla natura delle competenze professionali presenti al loro interno, dalla disponibilità di connessioni con il contesto esterno e dalla conseguente capacità di incanalare opportunamente le spinte all'interno dell'organizzazione;
- il passaggio dal potenziale al reale dipende in larga misura da fattori soggettivi e di comportamento degli attori chiave e quindi i processi di cambiamento sono soggetti a forti instabilità.

Si riconosce quindi che il motore del cambiamento organizzativo è costituito in tutte le organizzazioni dal circuito apprendimento-risorse potere; ma nelle organizzazioni pubbliche questo motore fa più fatica a girare a pieno regime per le limitazioni strutturali allo sviluppo di risorse e alla gestione del potere; per questo occorre uno sforzo maggiore, sia per avviare i processi che per mantenerne la dinamicità del tempo e un impegno supplementare degli agenti, con un loro sviluppo più ricco e per più linee, insieme ad agganci più diversificati con il contesto esterno.

La presenza di limitazioni strutturali specifiche delle organizzazioni pubbliche sembra così dare luogo ad un paradosso: per gestire il cambiamento con successo divengono decisive una serie di caratteristiche che richiamano il modo 2 del cambiamento imprenditoriale continuo. Occorre soprattutto fare leva su "spinte e mondi vitali", su una gamma di motivazioni e di stimoli, su un insieme di soggetti e di attori, notevolmente più ampi di quanto è normalmente sufficiente per le imprese. Infatti, nelle organizzazioni pubbliche difficilmente basta l'istinto di sopravvivenza e la necessità di rispondere a minacce ambientali a motivare gli attori: è la ricerca di un forte coinvolgimento della soggettività la risorsa critica che in alcuni casi porta al successo. Naturalmente questo è anche un limite che si traduce in instabilità, in rischi di interruzione e inversione dei cicli virtuosi del cambiamento.

Diversamente, nel caso delle imprese, molti processi di cambiamento di successo, anche non configurati come risposta a una crisi, si giocano in grande misura sull'idea di prevenire crisi future. Essi sono quindi innescati dal timore della crisi più che dalla ricerca di una trasformazione che coinvolga in profondità le persone. È ancora il "fascino discreto" del turnaround a motivare gli attori chiave di questi processi.

Le proposizioni enunciate hanno un valore soltanto esplorativo, come si è dichiarato all'inizio; configurano ipotesi che richiedono di estendere l'indagine a un numero maggiore di casi e di compiere ulteriori approfondimenti. Si può compiere in particolare una ricognizione di altre esperienze per vedere se emergono elementi per falsificare le proposizioni espresse.

Nel caso italiano, una prima sommaria ricognizione sembrerebbe escludere casi di cambiamento di amministrazioni pubbliche, secondo il modo 1. Vi sono stati alcuni turnaround, ma soltanto per servizi gestiti con società per azioni, come è avvenuto in Poste Italiane: si tratta in questo caso di un'impresa pubblica, non di un'amministrazione.

Nel caso delle imprese, le esperienze note si dispongono su tutto il continuum individuato tra i due estremi del modo 1 e modo 2, come del resto si è considerato richiamando i casi Fiat e Google. L'ipotesi avanzata è che sia più forte l'attrattività del modo 1 e quindi del turnaround. L'esempio offerto da imprese come Google viene infatti considerato più dal punto di vista dell'imprenditorialità che da quello del cambiamento.

L'ipotesi di lavoro che la presente ricerca incoraggia ad esplorare ulteriormente potrebbe essere alla fine così enunciata:

“I percorsi possibili per il cambiamento organizzativo delle imprese sono più numerosi di quelli praticabili dalle organizzazioni pubbliche; ma, paradossalmente, le imprese nel cambiare subiscono il fascino del paradigma della crisi, autolimitano i propri orizzonti nell'assumere come riferimento implicito il modo 1, o restano anche nei casi migliori in un terreno intermedio tra i due modi. Invece, per le amministrazioni pubbliche che si impegnano nel cambiamento si rileva alcune volte la tensione a trascendere i propri limiti strutturali: qui è cruciale l'attenzione degli attori principali a canalizzare nell'organizzazione un'ampia gamma stimoli e spinte di provenienza esterna, e ad attivare connessioni capaci di generare mondi vitali attraverso l'impegno di una rete estesa di agenti del cambiamento diffusi in orizzontale”.

Il modo 2, al di là dei singoli aspetti che lo connotano, esprime la ricerca di fonti che alimentino la vitalità e l'innovazione, nel senso più allargato ed esteso possibile, giocando e puntando su tutte quelle risorse, quei rapporti, quelle motivazioni che hanno un potenziale positivo. Il concetto di mondo vitale richiama la rilevanza del vissuto individuale, della socialità nell'ambito del gruppo primario, dei valori esistenziali, della soggettività come fonti prime del vigore, della crescita, dell'innovatività stessa delle istituzioni economiche e sociali (Ardigò, 1980, p. 61). In questo senso, non è nuovo in Italia il richiamo a questa sfera vitale come chiave per la trasformazione di importanti istituzioni pubbliche. Questo concetto non si trova infatti solo in analisi sociologiche ma in processi di cambiamento realizzati sul piano operativo come avvenne molti anni fa nel caso del Porto di Genova, il cui rilancio fu avviato utilizzando proprio lo slogan della “ricerca di un assetto di vita”. Il libro blu del 1984, il piano strategico che diede un nuovo indirizzo alle attività portuali, si distinse dai soliti asettici programmi degli enti pubblici italiani per combinare “lo scrupoloso esame delle cifre e dei fatti incontrovertibili con il richiamo a valori di fondo e prospettive di grande respiro” con “un linguaggio ricco di immagini suggestive ed estremamente chiaro e persuasivo” direttamente rivolto agli attori principali del “sistema porto” che venivano così coinvolti nel dare il loro consenso a un patto istituzionale concepito come base del rinnovamento (Rebora, 1988).

In questo caso il cambiamento ebbe un seguito importante e positivo nel tempo, non si può dire tuttavia che lo stesso seguì la traccia del modo 2 e neppure che ci si avvicinò.

Resta il dubbio che il modo 2 del cambiamento organizzativo sia solo una suggestione e quasi un'utopia: non si rileva in natura una piena aderenza ai suoi caratteri, se non in imprese innovatrici che difficilmente hanno più di dieci anni di vita e quindi sono ancora all'inizio di un percorso di vero cambiamento. Tuttavia questo idealtipo si rivela potente nel configurare una traccia di riferimento per una possibile evoluzione.



Si può riflettere forse sul fatto che gli esempi che abbiamo considerato capaci di esprimere almeno una tensione in questo senso, Google, da un lato, come paradigma di riferimento, e le tre organizzazioni pubbliche italiane, per aspetti parziali, si connotano tutti per una rilevante presenza di *knowledge workers*. Si tratta in pratica di organizzazioni professionali, non solo dotate di una maggioranza di lavoratori con elevato livello di istruzione, ma che dedicano forte attenzione alla ricerca, sia con un impegno diretto che attraverso connessioni importanti con questo mondo.

Lo sviluppo di agenti di cambiamento per linee orizzontali, soprattutto ma non solo, con i ruoli di confine e gli attivatori di conoscenze, è sicuramente congeniale agli ambienti di ricerca e alle organizzazioni che generano conoscenza, perché per conseguire i propri fini queste hanno bisogno di uno stretto e continuativo contatto, quasi di una relazione osmotica, con l'ambiente esterno di riferimento. Inoltre, la pluralità e la ricchezza di spinte motivazionali si integrano naturalmente con la propensione verso le connessioni e il *networking*.

Una ulteriore linea di approfondimento per il futuro può consistere anche nell'esaminare la rispondenza del modo 2 di gestione del cambiamento a tutta quella sfera di organizzazioni private e pubbliche che sono maggiormente esposte e attive sulle frontiere della conoscenza.

## Riferimenti bibliografici

- Ansoff H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Ardigò a. (1980), *Crisi di governabilità e mondi vitali*, Cappelli, Bologna.
- Argyris C. (1970) *Intervention theory and method: a behavioral science view*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Argyris C. (1985), *Strategy, change and defensive routines*, Pitman, Marshfield Mass.
- Argyris C. (2004), *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
- Argyris C., Schon D.A. (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading (MA), Addison Wesley.
- Assante E. (2009), *Puntiamo tutto sulle connessioni dal portatile*, "La Repubblica", 29 giugno.
- Baharach S.B.-Lawler E.J. (1981), *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass, London.
- Bacharach S.B. - Gagliardi P. - Mundell B. (1995), *Il pensiero organizzativo europeo*, Guerini, Milano
- Barney (1986), *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*, Management Science, 32, pp. 1231-1241.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 17: 99-120.
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine, New York
- Becker M.C., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S.G. (2005), *Applying organizational routines in understanding organizational change*, in "Industrial and corporate change", vol. 14, n. 5, pp.775-791
- Beckhard R. (1969), *Organization development: strategies and models*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Beer M. (2000), *Research That Will Break the Code of Change: the Role of Useful Normal Science and Usable Action Science*, in Beer M. – Nohria N. (Eds.) (2000)
- Beer M. – Nohria N. (2000), *Resolving the Tension between Theories E and O of Change*, in Beer M. – Nohria N. (Eds.) (2000)
- Beer M. – Nohria N. (Eds.) (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston
- Bennis W.G. (1969), *Organization development: its nature, origins and prospects*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Berta G. (2006), *Un manifesto per la grande impresa* in "Il Mulino", n. 6.
- Bion (1962), *Learning from experience*, Heinemann, London.
- Blake R.R., Mouton J.S. (1986), *Leadership aziendale, etas Libri, Milano*.
- Borodzicz E. P: (2005), *Risk, Crisis & Security Management*, John Wiley & Sons, Chichester
- Botkin J. W., Elmandjra M., Malitza M. (1979), *No limits to learning: bridging the human gap; a report to the Club of Rome*, Pergamon Press, Oxford
- Bower J. (1983), *The Two Faces of Management*, Houghton Mifflin, Boston.
- Bower J.L. (2000), *The purpose of change*, in Beer-Nohria (2000)
- Brunsson N. , Jacobsson B. (2000), *A World of standards*, Oxford University Press, Oxford
- Buchanan M. (2002), *Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science of Networks*, Norton & Co., Scranton

- Burke W. W. (2002), *Organization change : theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Burnes B. (2004), *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, Prentice-Hall, Harlow.
- Butera et al. (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano
- By T. R. (2005), *Organisational change management: A critical review*, "Journal of Change Management", 5, pp. 369-380.
- Coch L. – French J.R.P. (1948), *Overcoming Resistance to Change*, "Human Relations": 512-532
- Coda V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Cresto-Dina Dario, *Ecco il metodo Marchionne. "La mia rivoluzione alla Fiat"*, "La Repubblica", 15 ottobre, 2007
- Crozier M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Parigi.
- Crozier M.-Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Parigi.
- Czarniawska B.(1997), *Narrating the organization*, The University of Chicago Press, Chicago
- Czarniawska B.- Joerges B.(1995), *Venti di cambiamento organizzativo: come le idee si traducono in oggetti e azioni*, in Bacharach-Gagliardi-Mundell(1995)
- D'aveni R.A (1994), *Hyper-competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York
- Dosi G: (1993), *Technological paradigms and technological trajectories : A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change*, Research Policy, vol. 22(2), 102-103
- Drucker P. (1969), *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, New York.
- Durand R. – Calori R. (2006), *Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other*, "Academy of Management Review", Vol. 31, n° 1, 93-114.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Building theories from case study research*, in Academy of Management Review, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Fattore G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, EGEA, Milano
- Feldman M.S. (2000), *organizational routines as a source of continuous change*, "Organization science", 11, 611-629
- Feldman M.S. (2003), *A performative perspective on stability and change in organizational routines*, "Industrial and corporate change", vol. 12, n.4, pp. 727-752.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York
- Florida R. (2005), *The Flight of the Creative Class: the New Global Competition for Talent*, Harperscollins, New York
- French J.R.P. – Raven B (1959), *The Bases of Social Power*, in: Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, Ann Arbor Michigan
- Friedberg E. (1993) *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Edition Du Seuil, Parigi.
- Gagliardi P. (a cura, 1986), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino
- Gersik C.J.G. (1991), *Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, Academy of Management Review, vol. 16, n. 1, pp.10-36.
- Giangureco A. (2001), *Resistance to Change of Middle Managers*, Franco Angeli, Milano.

- Giarini O. (2000), *An ageing society? No, a counter ageing society*, in *The four Pillars*, Geneva Association Information letter, Geneva.
- Giarini O., Liedke P. (2006), *Abstracts from the Employment Dylemma and the Future of Work*, in *Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Ageing and counter-ageing*, n. 6, 98-124
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York
- Granovetter M. (1993), *The Strenght of Weak Ties*, in “American Review of Sociology”, 78, pp. 1360-80.
- Hammer M.-Champy J. (1993), *Reengineering the corporation*, Harper Business, New York.
- Hannan M.-Freeman J. (1977), *The population ecology of organizations*, “American Journal of Sociology”, 82, pp. 929-964.
- Hannan, M. T., Freeman J. (1984), *Structural inertia and organizational change.*, “American Sociological Review”, 49/2: 149-164.
- Hersey P.-Blanchard K. (1984), *La leadership situazionale*, Sperling e Kupfer, Milano.
- Hillman J. (1995), *Kinds of Power*, Doubleday, New York
- Hirschmann A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Kahn R.L. (1974), *Organization development. Some problems and proposals*,"Journal of applied behavioural science", 10 (4), 485-502.
- Kakabadse A.-Parker C.(Eds. 1984),*Power, politics, and organizations*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. (1992), *The challenge of organizational change*, New York, Free Press.
- Kaplan R.S. – Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston
- Kim Maubourgné (2005), *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston
- Kotter J.P. (1996), *Leading change*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Lawrence P.R. – Dyer D. (1983), *Renewing American Industry*, Free press, New York.
- Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, “Human relations”, 1 (1): 5-40.
- Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*, “Human relations”, 1 (2): 143-153.
- Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Change; Selected Theoretical Papers*, New York, Harper & Row.
- Likert R. (1961), *New patterns of management*, Mc Graw Hill,
- Marchionne S. (2008), *Intervento in occasione del conferimento della Laurea Honoris Causae*, Politecnico di Torino
- Mc Gregor Burns J. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Meyer J.W-Rowan B. (1977), *Institutionalized organizations: formal structure as mith and ceremony*, “American Journal of Sociology”, n. 2, pp.340-363.
- Mills J.H. (2003), *Making Sense of Organizational Change*, Routledge,New York.
- Minelli E., Martone A., Morelli C. (2007), *The “glocalization” of Italcementi Group by introducing sap. A systemic reading of a case of organizational change*. Paper accettato presentato e discusso alla 4th IV Italian Conference of the Italian Chapter of AIS, October 3 - 4, Isola di San Servolo - Venezia

- Minelli E., Turri M. (2009), *Come avviene il cambiamento? I risultati di un'analisi sul Politecnico di Torino*. In Di Guardo M. C., Pinna R., Zaru D., *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale*, Milano, FrancoAngeli
- Mintzberg H. (1983), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Neill T. and Mindrum C. (2000), *Human Performance That Increases Business Performance: The Growth of Change Management and Its Role in Creating New Forms of Business Value*, in Beer M. – Nohria N. (Eds.) (2000),
- Neisser U: (1976), *Cognition and Reality. Principles and Implications of Cognitive Psychology*, Freeman and Co., S. Francisco
- Nelson R.R.-Winter S.G. (1982), *The Schumpeterian trade-off revisited*, "American Economic Review", 72 (1), 114-132
- Nonaka I. (1991), *The knowledge-creating company*, "Harvard Business Review", November-December: 96-104.
- Nonaka I., Konno N. (1998), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, "Organization Science", 5/1: 14-37.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka I.-Toyama R. (2005), *The theory of knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis*, in "Industrial and Corporate Change", vol. 14, n. 3, pp. 419-436.
- Nonaka I.- von Krogh G. – Voelpel S. (2006), *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Path and Future Advances*, "Organization Studies": vol. 27, n. 8, pp. 1179-1208.
- Normann R., 1977, *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester
- Normann R. (2001), *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. xvi, 336
- Pavitt K. (1984), *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory.*, Research Policy, 13: pp.343-73.
- Pettigrew A.M. (1973), *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, London.
- Pettigrew A.M. (1985), *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*, Basil Blackwell, Oxford.
- Pettigrew A.M. (1990), *Studying strategic choice and strategic change*, "Organizational Studies", Vol. 11, n.1 pp. 6-11.
- Pettigrew A. M. (1990a), *Longitudinal field research on change: theory and practice*, Organization Science, vol. 1, n. 3, pp. 267-292.
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield Mass.
- Porter M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- Powell W.-Dimaggio P. (Eds. 1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Pralahad C.K. – Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in "Harvard Business Review".
- Quinn J. B. (1992), *Intelligent Enterprise*, , Free Press, New York.
- Raven B. H. (1992), *A power-interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later*, "Journal of Social Behavior and Personality": 7, 217-244.
- Reborà G. (1988), *Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione*, in "Azienda pubblica", n. 1, pp. 47-102.
- Reborà G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Roma, Carocci.

- Rebora G., Minelli E. (2007), *Change management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Milano, Etas
- Rumelt R.P. (1995), *Inertia and transformation*, in Montgomery C.A. (Eds.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publisher.
- Schein E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass.
- Schein E. H. (1996), *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*, *System Practice* 9: 27-47.
- Sciascia S. (2005), *La Regione Lombardia: un caso di cambiamento strategico di successo*, in Sinatra A.-Alberti F. (a cura, 2005), *Cambiamento strategico e legittimazione istituzionale. Il caso della Regione Lombardia*, Guerini, Milano.
- Schon D. A. (1983), *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York (trad. it.: *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari, 1993).
- Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York.
- Senge, P. M. et al. (1999), *The dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning organizations*, Doubleday/Currency, New York.
- Stacey R.D. (2003), *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*, Harlow, FT/Prentice Hall.
- Stewart T. A. (1997), *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Doubleday, London.
- Stewart T.A. (2001), *The Wealth of knowledge*
- Sundarasaradula D., Hasan H., Walker D. S., Tobias A. M. (2005), *Self-organization, evolutionary and revolutionary change in organizations*, "Strategic Change", 14: 367-380.
- Teece (1982), *Towards an economic theory of the multiproduct firm*, "Journal of Economic Behavior and Organisation", 3, pp. 39-63.
- Teece D.(1998), *Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets*, *California Management Review*, 40: 35-79.
- Tichy N. M. (1983), *Managing strategic change : technical, political, and cultural dynamics*, New York, Wiley.
- Thomas A.B. (2004), *Research skills for management studies*, Routledge, London.
- Tsoukas H. (2005), *Complex knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
- Tsoukas H.-Chia R. (2002), *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*, "Organization Science", vol. 13 (5), pp. 567-582.
- Tushman M.-Romanelli E. (1985), *Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation*, "Research in Organizational Behavior", vol. 7, pp. 171-223.
- Vergnano F. (2007), *Intervista ad Alessandro Profumo: così cambio quando vinco*, in "L'impresa", n. 1, marzo, p. 16-21
- Vise D. – Malseed M. (2005), *Google Story*, Bantam, New York (trad. it.: EGEA, Milano).
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
- Weick K. E., Bougon M. G.(1986), *Organizations as Cognitive Maps. Charting Ways to Success and Failure*, in Sims, Gioia (2006): 102-135.
- Winter S.G. (2006), *Toward a neo-Schumpeterian theory of the firm*, in "Industrial and Corporate Change", vol. 15, n. 1, pp. 125-141.
- Yin R. (1984) *Case study research*, Sage, Beverly Hills.
- Zaleznik, A.: 1992, *Managers and Leaders: Are They Different*, "Harvard Business Review", 70 (2), 126-135.