

Managerialità innovazione e governance

nella pubblica amministrazione

a cura di

Marco Menguzzo
Denita Cepiku
Emiliano Di Filippo



Il cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche: un approccio strategico

Angelo Tanese

Direttore Amministrativo ASL Roma E. Docente di Organizzazione e marketing aziendale e di Gestione del cambiamento organizzativo presso la Facoltà di Scienze Sociali dell'Università di Chieti-Pescara

Sommario: 1. Apprendimento organizzativo e Pubblica Amministrazione; 2. Spinte, resistenze ed effetti perversi del cambiamento: Il caso della ASL di Avellana-Sulphano; 3. La natura dei processi di cambiamento organizzativo; 4. Comparazione di approcci al cambiamento organizzativo; 5. Un modello di riferimento basato sulla strategia di cambiamento; 6. Bibliografia.

1. Apprendimento organizzativo e Pubblica Amministrazione

Il tema dell'apprendimento organizzativo è oggetto di studio già da alcuni decenni all'interno della teoria organizzativa e manageriale. La consapevolezza che in ambienti molto dinamici e turbolenti ogni organizzazione (sia essa un'impresa, una pubblica amministrazione o un sistema territoriale locale) debba costantemente reagire o anticipare continue spinte al cambiamento, contrastare minacce, sfruttare opportunità, per non correre il rischio di soccombere ad una competizione sempre maggiore, è ormai consolidata dall'esperienza.

Il futuro è pieno di incertezze, la pianificazione a lungo termine cede il passo a strategie volte a gestire al meglio, nel presente, le relazioni di scambio con il proprio ambiente di riferimento; la "ricerca dell'eccellenza" passa attraverso l'instabilità, l'innovazione permanente, la messa in discussione continua delle routine e delle soluzioni sperimentate in passato.

Se dunque il futuro non è prevedibile, tuttavia è possibile anticiparlo, contribuire attivamente a generarlo lavorando sulle capacità degli uomini e delle organizzazioni a fronteggiare l'incertezza. Per decifrare il futuro, insomma, occorre elaborare schemi nuovi per interpretare il presente, per muoversi in una realtà

che appare sempre più complessa. Come ben sanno le organizzazioni di successo, quelle cioè che hanno saputo costruire questo impegno collettivo, il futuro è ora, e il cambiamento è ormai una dimensione strutturale del divenire piuttosto che, come si è creduto per molto tempo, un accidente, un fenomeno occasionale, l'eccezione.

In questo contesto, le domande classiche, quelle che per lungo tempo hanno caratterizzato gli studi organizzativi, del tipo "qual è il modello organizzativo più adatto ad un determinato ciclo produttivo?" o "qual è il modello organizzativo più adeguato ad una determinata strategia, ad un determinato ambiente?", sono state progressivamente soppiantate da altri quesiti, più urgenti e pertinenti. Oggi il problema è comprendere in che modo le organizzazioni sono in grado di apprendere, cioè di cambiare sé stesse e il loro modo di interagire con il proprio ambiente. La capacità critica è, in ultima analisi, proprio quella di apprendimento, cioè come "apprendere ad apprendere".

A conferma di questa evoluzione del pensiero organizzativo, è sufficiente constatare come l'attenzione degli studiosi e degli esperti di organizzazione sempre più muova dalle strutture ai processi, dalle forme organizzative ai sistemi di relazione, dalle componenti *hard* a quelle *soft*. Se la ricerca dell'eccellenza si fonda sempre più su competenze e capacità di tipo immateriale (Peters e Waterman, 1982), il problema organizzativo diventa essenzialmente come sviluppare tali capacità. Ed è un problema che chiama in causa al tempo stesso una riformulazione della teoria manageriale e un affinamento della pratica, e soprattutto un loro progressivo avvicinamento (Denton, 1998).

Tutta la letteratura sulla *learning organization*, sviluppata nel corso degli ultimi venti anni pone il problema dell'"intelligenza" delle organizzazioni, della loro capacità di leggere e interpretare il flusso dell'esperienza per attivare costantemente nuovi schemi cognitivi, nuovi sistemi collettivi di pensiero e azione (e di pensiero-in-azione)¹.

Ed è proprio l'aderenza dell'organizzazione alla propria esperienza, lo sviluppo di una conoscenza concreta sulla propria azione (l'organizzazione che si osserva) e continuamente alimentata dalla

propria azione (la *knowledge in action* su cui si basa la teoria del *learning by doing*) a garantire lo sviluppo di questa "intelligenza" organizzativa, a creare in ultima analisi le condizioni per l'apprendimento (Schön, 1983; Lanzara, 1993).

Se questo è il contesto in cui sono collocate le imprese che operano sul mercato, verso le quali si è principalmente orientata la teoria del *learning*, per la Pubblica Amministrazione il tema del cambiamento organizzativo è ormai divenuto altrettanto cruciale (Rebora, 1988). Ancor più anacronistica appare infatti nel settore pubblico la persistenza di una cultura rigidamente formale, burocratica, autoreferenziale, a fronte delle mutate esigenze dei cittadini, in termini di offerta e qualità dei servizi, e degli stessi sistemi amministrativi, volti al recupero di efficienza, alla razionalizzazione delle strutture, ad una maggiore competitività con altri potenziali concorrenti pubblici o privati.

Benché se ne parli e si invochi a gran voce, tale cambiamento appare al tempo stesso "necessario e impossibile", per sottolineare, con una felice espressione di Michel Crozier (Crozier, 1979), un paradosso di difficile soluzione: da un lato la necessità di cambiare per evitare il blocco, la crisi del sistema, dall'altro l'incapacità di farlo, di trovare la direzione giusta, il sentiero efficace.

Nella Pubblica Amministrazione oramai da alcuni anni è in atto un movimento irreversibile che spinge ogni singola amministrazione a darsi un'identità, a valorizzare la propria specificità e il proprio ruolo nel territorio di competenza, mettendo in atto processi di trasformazione interna e di apertura/adattamento al proprio ambiente.

Chi governa le amministrazioni pubbliche, e i Direttori Generali in particolare, negli enti in cui è prevista tale funzione, appare spesso impegnato nel difficile compito di costruire un "sistema aziendale", nel dare cioè all'amministrazione una missione specifica, dei confini organizzativi più precisi, degli strumenti di gestione manageriale, delle regole che possano orientare l'insieme verso obiettivi comuni. E questa azione si scontra molto spesso con le logiche e gli assetti organizzativi preesistenti, con tradizioni, culture, assetti strutturali, ruoli e professionalità sedimentati, che faticano ad acquisire e a tradurre nei comportamenti nuove logiche d'azione.

¹ Per un'analisi di sintesi della letteratura (Huber 1991; Dixon, 1992; Argyris e Schön, 1996; Lanzara 1997).

2. Spinte, resistenze ed effetti perversi del cambiamento: Il caso della ASL di Avellana-Sulpiano

Proviamo ora a penetrare all'interno di un reale processo di cambiamento organizzativo per leggerne le dinamiche reali. Come avviene realmente il cambiamento? Quali sono gli attori, i processi e i giochi organizzativi che ne regolano e governano l'evoluzione?

Per analizzare tutti questi aspetti, analizzeremo il caso dell'azienda sanitaria locale di Avellana-Sulpiano², una situazione reale che può essere considerata emblematica e rappresentativa della complessità del cambiamento nella Pubblica Amministrazione. Vale la pena ricostruirlo brevemente.

La storia riguarda un'azienda sanitaria locale di provincia (territorio prevalentemente montano) sorta dall'accorpamento delle tre precedenti USL di Avellana, Sulpiano e Montefiore. Per ragioni di antica rivalità e radicato campanilismo, l'unificazione delle tre USL è stata fortemente osteggiata dalle popolazioni e soprattutto dagli amministratori locali. In particolare tra Sulpiano e Avellana, due cittadine di antiche origini e tradizioni che, pur non essendo capoluogo di provincia, hanno sempre cercato di mantenere una loro autonomia politica e culturale in ambito regionale.

Il primo direttore generale nominato dalla Regione, una volta insediato, si trovava dinanzi un'azienda composta in realtà da tre "pezzi" - le tre ex-USL - fortemente autonome, ognuna con caratteristiche e problemi propri e con pochissimi contatti reciproci. L'azienda era totalmente da costruire.

Nel giro di pochi mesi la nuova direzione diede avvio ad una serie di interventi che intendevano segnare una cesura rispetto alle passate gestioni, al fine di riqualificare l'offerta di servizi e migliorare i risultati: l'elaborazione di un documento strategico e programmatico dell'azienda che definiva gli obiettivi generali, la definizione di un nuovo modello organizzativo che distingueva tre macroaree (centrale,

² Si tratta di un caso reale analizzato dall'autore, anche se il nome dell'azienda è immaginario.

ospedaliera e territoriale) e organizzava ogni area per Dipartimenti, un progetto per l'introduzione di un sistema di valutazione e di controllo della gestione attraverso un insieme di indicatori di economicità, di produttività e di qualità.

Uno dei principali problemi che il direttore si trovava ad affrontare era la situazione critica degli ospedali (sul territorio ve ne erano 5, di cui 4 medio-piccoli) i quali, fatta eccezione unicamente per l'ospedale più grande, con sede ad Avellana, utilizzavano strutture per lo più fatiscenti. Tuttavia l'ospedale era anche il principale luogo di erogazione dei servizi, nella quasi totale assenza di servizi territoriali.

Al riguardo, il recente Piano Sanitario Regionale delegava i direttori generali delle aziende a portare a compimento entro un anno il processo di riorganizzazione della rete ospedaliera, sulla base di standard, indici e coefficienti di attività ben definiti.

La proposta del direttore, sulla base di un'analisi dei dati di attività e dei coefficienti indicati dal Piano Sanitario, fu dunque quella di riconvertire i due piccoli ospedali di Cascina e Tagliamento (entrambi a pochi chilometri da Avellana) rispettivamente in un polo specialistico geriatrico e in un polo riabilitativo cardiologico e di lungodegenza.

Nel frattempo però gli amministratori dei comuni di Cascina e limitrofi avevano proceduto alla costituzione di un comitato pro-ospedale, prendendo da subito una netta posizione contraria al piano di riconversione. Per loro l'ospedale andava potenziato e non smantellato: il comitato produsse una contro proposta al piano ASL, in cui si era favorevoli all'apertura del nuovo polo geriatrico, a patto però che venissero mantenute e trasformate in Dipartimenti le divisioni attuali di Medicina, Chirurgia e Ostetricia, e fossero avviati alcuni servizi sul territorio (il distretto, un poliambulatorio).

Il dibattito chiamò in causa l'Assessore regionale alla Sanità, invitato a prender parte a una seduta congiunta dei consigli comunali aderenti al comitato, che tranquillizzò i presenti dicendo che non si sarebbe provveduto alla riconversione senza salvaguardare il diritto alla salute delle popolazioni locali....

Nel frattempo, il direttore generale era intenzionato a portare avanti il piano di riconversione, nei tempi e nei modi previsti. Dal suo punto

di vista, la protesta degli amministratori locali era solo un tentativo di salvaguardia e strenuo mantenimento di interessi e poteri locali, che nulla avevano a che fare con una razionale valutazione dei problemi di salute della popolazione. Le strutture di Cascina e Tagliamento erano scadenti e con una gestione passata fallimentare; i servizi erogati non erano adeguati ai bisogni locali, sovradimensionati quantitativamente nelle attività attualmente svolte e non rispondenti alle esigenze di salute di una popolazione prevalentemente anziana. Alla Regione il manager chiedeva il rispetto coerente del Piano Sanitario approvato con legge regionale, che lui si era limitato ad attuare, e in particolare chiedeva all'Assessore di proteggerlo dalle proteste della popolazione.

Dopo alcuni mesi si dette avvio al piano. Le Divisioni di Ostetricia e di Chirurgia dell'Ospedale di Cascina vennero chiuse e i medici furono trasferiti al presidio di Avellana, tranne il primario chirurgo che rimase nell'ospedale senza più svolgere alcuna attività. Nel frattempo non si era ancora provveduto all'adeguamento degli organici con l'assunzione delle nuove figure previste dal piano di riconversione. La popolazione di Cascina assistette così all'improvviso impoverimento del proprio ospedale, che rimase con l'unico reparto di Medicina e a rischio di chiusura.

A differenza di Cascina, nel presidio di Tagliamento non venne disattivata la divisione di chirurgia generale, così come previsto dal piano, perché nel frattempo il Comune aveva presentato ricorso al TAR contro la decisione del direttore generale della USL, eccettuando l'esercizio di un potere deliberativo sulla riorganizzazione della rete ospedaliera non riconosciuti dalla legge, in quanto di competenza della Regione, e ottenendo per il momento l'accoglimento della richiesta e la sospensione dell'atto. Contro la sospensione concessa, il direttore generale minacciava a sua volta ricorso al Consiglio di Stato.

La situazione di Cascina divenne esplosiva: in breve tempo divampò una protesta (atti intimidatori nei confronti del direttore generale, blocco dell'autostrada e delle vie di accesso alla città), che occupò le cronache locali e soprattutto chiamò in causa una molteplicità di altri attori e istituzioni locali.

Mentre il prefetto si rifiutava di ricevere i partecipanti, la locale Comunità Montana prendeva ufficialmente posizione a favore della

protesta, che minacciava di procedere a oltranza. Sindaci, consiglieri e deputati della zona iniziarono a rilasciare dichiarazioni sull'argomento. Alcuni medici e dirigenti della stessa ASL si espressero contro il piano facendosi interpreti della volontà e dei bisogni delle popolazioni; altri approfittarono della circostanza per render noto che i veri problemi dell'ASL non erano questi, bensì la carenza di organico, gli straordinari non pagati, le nuove attrezzature mai arrivate; altri ancora difesero le scelte tecniche del direttore e il potenziamento dell'ospedale di Avellana. La vicenda produsse una spaccatura anche in seno ai sindacati e tra le diverse sezioni dello stesso sindacato: alcuni assumevano una posizione di opposizione dura e irremovibile, sostenendo i comitati, altri ritenevano che il piano fosse un punto di partenza valido, sul quale avviare una serie di negoziazioni e trattative (sulle nuove assunzioni, sull'organizzazione dei servizi, sul trattamento economico dei dipendenti, ecc.). Contro quest'ultimi il Comitato pro-ospedale invitava i cittadini a restituire la tessera.

Per lo scioglimento del nodo che si andava sempre più aggravando, la sede di discussione istituzionale divenne l'Assessorato regionale alla Sanità. Quest'ultimo venne letteralmente "cinto d'assedio" da una folla di manifestanti, i quali una mattina aprite giunsero da Cascina con pullman, auto e perfino un'ambulanza. L'intento era quello di costringere l'assessore a riceverli e ad assumere un impegno chiaro e definitivo sulla questione.

Quest'azione fu l'ultimo e più violento atto di protesta, che vide l'intervento del Questore, lo schieramento delle forze dell'ordine, principi di rissa e di rappresaglia fisica, oltre che slogan e cori di insulti e sfida.

La Regione, insieme al direttore generale dell'ASL, ridefinì la proposta di riorganizzazione dell'ospedale, finendo per concedere quanto richiesto dal Comitato, la riattivazione della chirurgia e della sala operatoria nell'ospedale di Cascina, il mantenimento della Medicina, oltre all'attivazione di nuovi posti letto di lungodegenza, riabilitazione e geriatria. Soluzione analoga di potenziamento della struttura venne adottata per l'ospedale di Tagliamento.

Questa scelta rimise in discussione anche la costituzione di un Polo Ospedaliero unico e l'attivazione del nuovo modello organizzativo dipartimentale previsto dall'azienda.

La conclusione della vicenda ha segnato da ultimo anche la manifestazione del conflitto ormai insanabile tra l'assessorato regionale e il direttore generale dell'ASL, conclusosi con un'ulteriore appendice giudiziaria: la Regione non ha riconfermato il manager e ha proceduto a nominarne uno nuovo; il precedente direttore ha operato ricorso penale e amministrativo contro tale decisione, ottenendo a sua volta una sospensiva dell'atto di nomina del suo sostituto.

3. La natura dei processi di cambiamento organizzativo

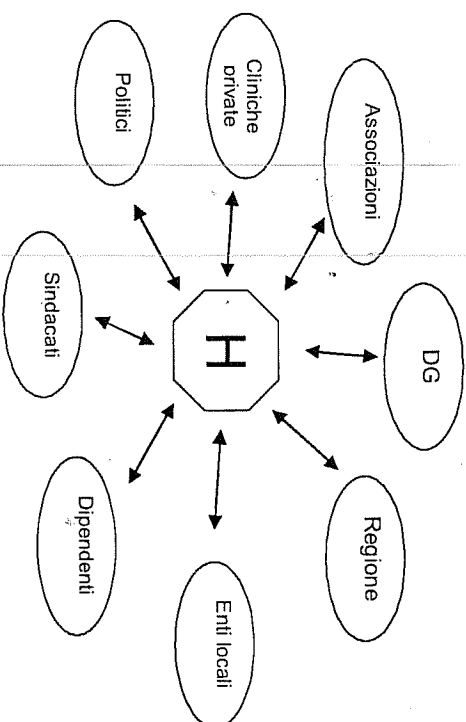
Attraverso la ricostruzione dei fatti e una serie di interviste ai principali attori della vicenda, analizzando il reticolo di interessi in gioco e le strategie poste in essere da ciascuno di essi, si evidenzia facilmente come la decisione "tecnica" presa dai soggetti pubblici nel caso della ASL di Avellana-Sulpiano per garantire una migliore qualità di offerta sanitaria ai cittadini sia stata all'origine di azioni e reazioni che al contrario hanno dato luogo a ulteriori disservizi e inefficienze.

Il caso si presta ad una pluralità di interpretazioni e chiavi di lettura. Sarebbe fin troppo facile operare una lettura giornalistica degli eventi o un'interpretazione semplicistica che riconduca la responsabilità del fallimento ad un unico soggetto, a questa o a quella specifica azione. In realtà, ciò che emerge dal caso è innanzitutto l'irriducibile complessità del processo decisionale in questione e la contraddittorietà dei sistemi sociali ad esso sottostanti, dove l'esito della vicenda è strettamente legato ai rapporti di forza e alle strategie poste in essere dai diversi soggetti per difendere o far prevalere i propri interessi (Figura 1).

Stiamo in un contesto in cui i vincoli posti dalle direttive nazionali e dalla legge regionale, oltre che da una serie di valutazioni tecniche di tipo economico e sanitario, potrebbero far apparire ineccepibile la decisione presa dalle istituzioni. Ciò che si verifica invece è un

progressivo slittamento della decisione dal tavolo tecnico a quello politico, senza che tuttavia sia possibile scindere in modo netto l'uno dall'altro, data la presenza di più attori che contemporaneamente "giocano" su entrambi i piani.³

Figura 1: Attori e interessi in gioco intorno alla decisione di chiusura di un piccolo ospedale



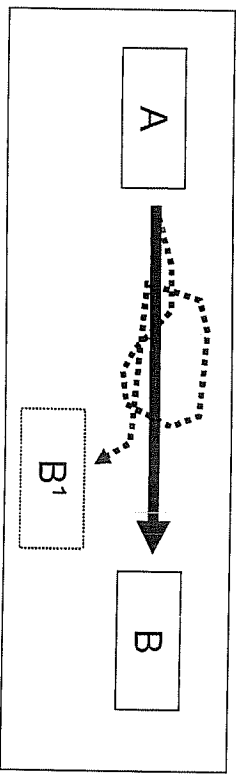
Il caso della ASL di Avellana-Sulpiano ci obbliga a ragionare sul cambiamento organizzativo, e nello specifico sul cambiamento organizzativo nella Pubblica Amministrazione all'interno di un sistema di relazioni locale, in modo articolato e meno banale rispetto a tante formule che riconducono le soluzioni a mere questioni tecniche o economiche.

Da un punto di vista generale, il cambiamento organizzativo può essere visto come il passaggio di un sistema organizzativo da una condizione iniziale (A) ad una finale (B) attraverso un processo di trasformazione (Figura 2). Tuttavia il problema che si pone non è tanto

³ Occorre sottolineare, ad esempio, che diversi dipendenti dell'azienda sanitaria erano rappresentanti sindacali e alcuni occupavano anche incarichi politici nelle amministrazioni locali.

la definizione di B o la razionalità a priori che deve garantire tale passaggio, quanto il flusso di trasformazioni e di imprevisti che caratterizzano la trasformazione di A e che possono condurre a situazioni del tutto emergenti (B').

Figura 2: Effetti emergenti e lettura dinamica dei processi di cambiamento organizzativo



Nel caso di Avellana-Sulpiano, infatti, ciò che non è affatto evidente non è la razionalità della scelta tecnica assunta dal decisore pubblico (la riconversione di due piccoli ospedali fatiscenti) bensì il dispositivo che costruisce la cooperazione tra gli attori del contesto locale, ciò che fa convergere i loro differenti e contrastanti interessi verso la definizione di un percorso condiviso, magari non ottimale dal punto di vista della scelta, ma sicuramente più efficace in termini di attuazione e di fattibilità.

Occorre allora analizzare più a fondo la natura del cambiamento organizzativo, soffermandoci su alcuni concetti chiave.

a) Il cambiamento organizzativo come processo

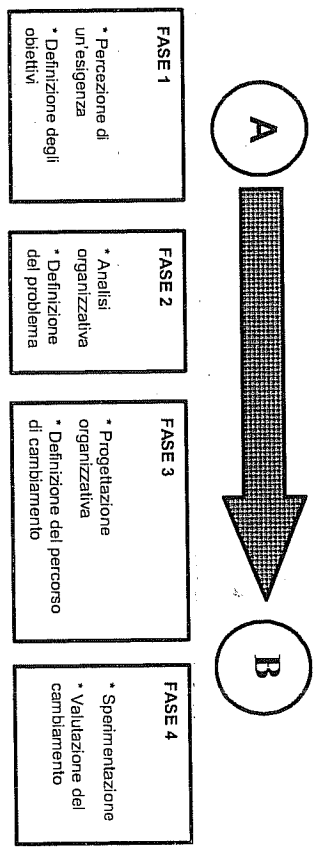
Innanzitutto il cambiamento organizzativo deve essere considerato come un processo, vale a dire come un insieme dinamico di azioni e reazioni dei diversi elementi coinvolti nel cambiamento, e non come una semplice azione puntuale. Ridefinire l'organigramma dell'amministrazione o ridisegnare l'articolazione dei servizi non è l'unico (né spesso il più importante) momento di un processo di cambiamento organizzativo; quest'ultimo ha inizio allorché si manifesta una spinta al cambiamento, si percepisce un'esigenza, e

termina solo quando si verifica l'attuazione di un diverso modello di funzionamento. Essendo un processo, il cambiamento organizzativo si compone quindi di diverse fasi e chiama in causa diverse variabili interdipendenti.

Le fasi possono essere così distinte (fig. 3):

- 1) una fase di percezione di un'esigenza di cambiamento e di definizione degli obiettivi del cambiamento;
- 2) una fase di analisi organizzativa, di definizione del problema e di valutazione di soluzioni alternative;
- 3) una fase di progettazione organizzativa e definizione di un percorso di attuazione del cambiamento;
- 4) una fase di sperimentazione e di valutazione del cambiamento.

Figura 3: Fasi del processo di cambiamento



In ognuna delle diverse fasi entrano in gioco delle variabili, sia esterne che interne all'azienda:

*Variabili esterne*⁴

- i modelli di riferimento
- i vincoli normativi
- il contesto locale
- i bisogni della popolazione
- il comportamento della domanda
- il sistema competitivo
- il sistema politico e di rappresentanza degli interessi
- il reticolo interistituzionale di riferimento (sistema amministrativo locale, altri soggetti pubblici e privati)
- il grado di innovazione tecnologica
-

Variabili interne

- l'assetto organizzativo preesistente
- il potere organizzativo
- la cultura organizzativa
- il comportamento degli attori
- gli strumenti organizzativo-gestionali
- il tempo
- la logistica e l'uso degli spazi
- la dotazione strutturale e di attrezzature
-

Tale elenco non intende essere esaustivo; ciò che ci interessa sottolineare è come il processo di cambiamento, nelle sue diverse fasi, venga condizionato dall'evoluzione di alcuni fattori di contesto e dal ruolo assunto, all'interno dell'azienda, da alcune variabili

⁴ Siamo consapevoli che la distinzione tra interno e esterno dell'organizzazione diventa alquanto artificiale se adottiamo una prospettiva cognitiva secondo la quale l'ambiente non è un dato oggettivo, bensì l'esito di un processo di attivazione e di costruzione soggettiva (e intersoggettiva) della realtà (Weick, 1988). In questa sede, per comodità espositiva, consideriamo "ambiente" tutte quelle relazioni pertinenti ai fini del cambiamento organizzativo che coinvolgono soggetti istituzionalmente non appartenenti all'azienda sanitaria (norme giuridiche, relazioni interistituzionali, ambito competitivo, comunità locale, tecnologia, teorie organizzative, ecc.).

organizzative (Rebora, 1988). La rilevanza che tali variabili possono assumere nel processo dipende ovviamente dalle dimensioni del cambiamento e soprattutto dall'approccio adottato. In un certo senso, potremmo dire che nessuna variabile di per sé è in grado di incidere sul processo se non attraverso una sua "attivazione", un suo utilizzo (non necessariamente consapevole) da parte di un soggetto implicato nel processo stesso. In altri termini, non esistono variabili più o meno importanti, ma comportamenti e dinamiche che all'interno di un processo di cambiamento attribuiscono peso e fanno un uso maggiore o minore di questa o quella variabile. Ma torneremo sull'argomento in modo più approfondito nel capitolo 5, quando proveremo a costruire un modello interpretativo di sintesi.

b) Il cambiamento organizzativo come dimensione del divenire dell'azienda

Con riferimento alle pubbliche amministrazioni, è indubbio che le radicali trasformazioni degli ultimi anni hanno funzionato da "tensori", innescando una pluralità di processi (o quanto meno di tentativi) di cambiamento. Di fronte a tali tensioni emerge sempre più chiaramente come il cambiamento, tradizionalmente visto come un problema "straordinario" nel funzionamento delle aziende sanitarie, vale a dire come un evento eccezionale che trasforma un sistema stabile e routinario, rappresenti in realtà una dimensione permanente del divenire di tali organizzazioni.

Organizzare l'azienda, in questo contesto, diventa sempre meno un problema di definizione di modelli, di progettazione di strutture stabili e più "razionali", e sempre più un problema di "gestione di processi organizzativi" in continua evoluzione (Salvemini, 1981). In altri termini, quanto più l'ambiente è dinamico e le spinte al cambiamento si manifestano con maggiore frequenza e intensità, tanto più il "problema organizzativo" delle aziende pubbliche tende a trasformarsi e a coincidere con il problema della gestione permanente di cambiamenti organizzativi.

Pensiamo al funzionamento di un ospedale. Dalla semplice standardizzazione dei processi produttivi secondo una logica specialistica, si sta progressivamente passando all'ampliamento dei modelli di offerta (day hospital, day surgery, assistenza domiciliare),

all'integrazione dei percorsi diagnostico-terapeutici, alla costante revisione dei criteri di appropriatezza e di *evidence medicine*, alla condivisione di risorse (modello dipartimentale); tutto ciò rende il modello organizzativo dell'ospedale molto più dinamico e destrutturato di quanto non fosse in passato, costringendo gli operatori ad una continua rimessa in discussione delle proprie certezze, abitudini, routines cognitive.

Ciò implica che il processo di cambiamento così come rappresentato nella figura 3 contiene una semplificazione, quella di poter definire con precisione quando un processo è finito o ne comincii un altro; la realtà ci consegna invece quotidianamente situazioni di evoluzione permanente e di sovrapposizione continua di processi, in cui la stabilizzazione di alcuni cambiamenti organizzativi coesiste con il lancio o la progettazione di altri.

c) Il cambiamento organizzativo come problema di apprendimento collettivo

Se è facile convenire sul fatto che il cambiamento organizzativo è ormai una priorità delle amministrazioni pubbliche, più difficile è intendersi su come questo "dover essere" possa tradursi realmente in nuove capacità e in nuove culture organizzative. Un'altra semplificazione molto frequente, ormai divenuta un luogo comune, è l'affermazione secondo la quale per cambiare un'amministrazione pubblica bisognerebbe che tutti i dipendenti lo volessero o, addirittura, che cambiassero "le loro teste". Questa visione in qualche modo riconosce il problema del coinvolgimento delle persone in un processo di cambiamento, senza il quale ogni progetto è destinato a fallire; tuttavia assume una sfumatura irrealistica, come a voler sottolineare che si cambia solo quando tutti cambiano, quindi mai. Il cambiamento come un'utopia o, quanto meno, come un risultato a lungolunghissimo termine, plurigenerazionale.

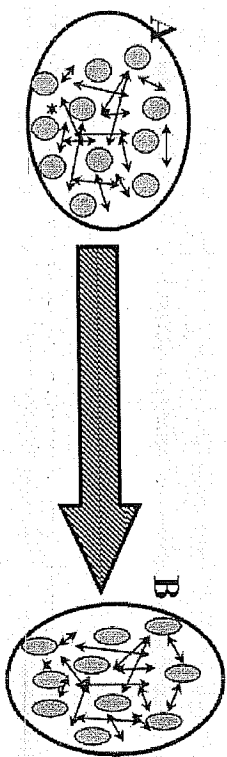
Il modo per superare questa impasse consiste nell'affrontare la questione in modo un po' più articolato, considerando la natura del fenomeno organizzativo. L'apprendimento organizzativo non è una sommatoria di cambiamenti individuali, in quanto un'organizzazione non è un insieme di individui, bensì un insieme di relazioni tra elementi (individui, gruppi, strutture, tecnologie, informazioni) posti

in relazione di interdipendenza e in modo ripetuto nel tempo. Il risultato di questa interdipendenza non è riconducibile all'azione di uno degli elementi, ma all'esito sistemico della cooperazione che essi sono in grado di costruire (Crozier-Friedberg, 1977).

Anche ammesso, per ipotesi, che tutti coloro che lavorano in un'azienda fossero d'accordo sulla necessità di un cambiamento e sul modo di perseguirlo, nulla ci garantirebbe che l'esito del loro "lavorare insieme" si tradurrebbe nei risultati attesi. La "qualità" di un cambiamento non dipende dalla "qualità" dei singoli individui, ma principalmente dalla "qualità" del gioco collettivo che essi creano.

Quindi un'organizzazione non cambia quando tutti i soggetti che la compongono cambiano, ma quando essi sono capaci di strutturare le proprie relazioni in un gioco diverso rispetto a quello in cui operavano in precedenza. Alla luce di queste considerazioni, la figura 3 con la quale avevamo schematizzato il problema del cambiamento organizzativo deve essere ridefinita, mettendone maggiormente in risalto la natura collettiva e costruita. Dal momento che l'organizzazione è un sistema di relazioni (A), essa cambia solo come sistema, cioè nelle sue relazioni (B) (figura 4).

Figura 4: Il cambiamento organizzativo come processo di apprendimento collettivo



Qui risiede tutta la complessità e la dimensione per così dire paradossale del cambiamento organizzativo: da un lato, infatti, dobbiamo riconoscere che i rapporti umani strutturatisi nel tempo all'interno di un'organizzazione possono costituire il principale ostacolo al cambiamento; dall'altro lato, però, dobbiamo anche essere consapevoli che quegli stessi rapporti costituiscono la principale risorsa di cui quell'organizzazione dispone, il suo patrimonio di

capacità collettive, senza il quale nessun cambiamento sarà mai possibile.

d) La crisi come condizione di apprendimento

Nessuna organizzazione cambia perché "si deve", ma solo perché entra in crisi il suo modo di funzionamento, quando esso non è più "sostenibile". L'apprendimento nasce da una tensione, da un conflitto, da una rottura di stabilità; la "teoria" che quell'organizzazione aveva elaborato non è più "sostenibile", a poco a poco si sperimentano e si affermano nuove norme, nuove teorie d'azione, nuovi costrutti collettivi.

Ciò che differenzia un'organizzazione che apprende (la *learning organization*) da un'organizzazione che non apprende, è la "soglia di sostenibilità" oltre la quale il proprio modello entra in crisi.

Di fronte a un ambiente dinamico, che fornisce costantemente stimoli al cambiamento, un'organizzazione innovativa è quella che riesce a rimettere in discussione più facilmente e con più frequenza il proprio modello, che percepisce (che "attiva") nell'ambiente continue opportunità di sviluppo; viceversa, un'organizzazione burocratica si difenderà dalle pressioni al cambiamento finché potrà, cercherà di ignorarle e rimanerne immune finché non sarà "costretta" a farvi fronte.

Questo d'altronde è stato il modo più diffuso di cambiamento nella Pubblica Amministrazione italiana; la nostra burocrazia "non avverte il bisogno" di cambiare, di apprendere, quindi non ne è capace. A meno che non vi sia costretta, che la crisi esploda in tutta la sua evidenza e irreversibilità; in quel caso si innesceranno dei processi di adattamento e di ristrutturazione dall'esito comunque incerto e imprevedibile.

Altra caratteristica dei processi di apprendimento è infatti la loro imprevedibilità. Non dobbiamo credere che l'apprendimento sia sempre un atto deliberato o comunque governabile e orientabile. Ricadremmo in una visione meccanicistica dell'organizzazione. Se vi è crisi l'organizzazione comunque reagisce, attiva i suoi meccanismi di protezione o di trasformazione interna. Sol tanto *ex post*, ricostruendone le dinamiche, possiamo valutare l'esito più o meno

positivo di questa reazione, ad esempio rispetto ai fini per cui l'organizzazione è stata posta in essere.

L'unico modo per stimolare o per orientare i processi di apprendimento nella giusta direzione consiste nel basare l'azione organizzativa sulla produzione di conoscenza e di un tipo particolare di conoscenza, quella che ricostruisce e analizza la propria esperienza concreta.

La grande difficoltà delle pubbliche amministrazioni risiede nel non essere state abituate a occuparsi del contingente, del caso singolo. Sono organizzazioni che hanno basato la costruzione del loro modello su criteri di regolamentazione astratti, universali, impersonali. Così facendo esse hanno bandito dal proprio codice genico il flusso dell'esperienza.

Perché una burocrazia si trasformi in una *learning organization* (o almeno in una *learning bureaucracy*) occorre innanzi tutto che essa riconduca l'attenzione alla propria esperienza e sviluppi una capacità di leggerla e interpretarla in modo attivo all'interno dei meccanismi legittimi di funzionamento. Se si continua a invocare la norma universale, che garantisce un comportamento oggettivo e impersonale del dipendente pubblico, la Pubblica Amministrazione si allontanerà sempre di più dalla realtà e dalle opportunità di cambiamento che essa offre⁵.

In conclusione, il problema odierno non è più capire perché le amministrazioni pubbliche debbano cambiare, in quanto la crisi che le attraversa non è superabile con la riproduzione del vecchio modello, ma come reagire alla crisi in modo maturo e consapevole, come diventare aziende pubbliche moderne, in grado di conciliare crescita e garanzia dei diritti, capacità di adattamento locale e principi del servizio pubblico, redditività e equità, apertura al nuovo e valorizzazione delle proprie specificità e delle proprie radici.

⁵ È emblematico ad esempio il fatto che per anni molte amministrazioni siano state efficientissime nel selezionare i nuovi entranti, in modo formalmente ineccepibile, secondo meccanismi personalistici e clientelari; nel momento in cui la legge concede la possibilità di attivare forme di selezione alternative ai pubblici concorsi, l'organizzazione non sa approfittarne e interpreta la discrezionalità della scelta come arbitrio, si invoca l'oggettività dei criteri a garanzia della legalità.

4. Comparazione di approcci al cambiamento organizzativo

Ora, se consideriamo il cambiamento organizzativo in tutta la sua complessità, come un problema di apprendimento collettivo, con i significati e le implicazioni che esso comporta, diventa evidente come gran parte degli approcci al cambiamento⁶ sinora sperimentati nella Pubblica Amministrazione non siano riusciti a tener conto di questa complessità. Essi appaiono lontani dalla realtà, limitati nella loro capacità di prendere in considerazione la dimensione collettiva e relazionale del cambiamento organizzativo, finendo così per avere un'efficacia molto limitata.

a) L'approccio giuridico-formale

Secondo la visione amministrativa classica, il cambiamento passa solo attraverso le modifiche dell'assetto normativo. Dal momento che l'azione pubblica deve rispondere ai requisiti di neutralità, impersonalità, trasparenza, formalizzazione, il comportamento amministrativo deve far riferimento a regole e procedure definite. La norma deve prevedere ogni situazione; in sua assenza si genera un vuoto all'interno del quale diventano possibili comportamenti discrezionali, arbitrari, potenzialmente non rispondenti ai requisiti di cui sopra.

Secondo questo approccio, il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche richiede quindi innanzitutto nuovi impianti normativi e l'esplicitazione di regolamenti e linee guida di attuazione delle leggi.

⁶ Con il termine "approccio" facciamo riferimento alla modalità concreta con cui è stato ed è attualmente gestito il cambiamento all'interno della Pubblica Amministrazione. Non si tratta quindi di passare in rassegna delle teorie del cambiamento, in forte evoluzione negli ultimi decenni, bensì la modalità pratica sperimentata nelle organizzazioni. Da questo punto di vista, non deve stupire che approcci ancora improntati a visioni dell'organizzazione ampiamente superate nel dibattito teorico (l'ideal tipo burocratico di Weber, l'organizzazione scientifica nel lavoro di Taylor, la corrente delle Relazioni Umane, la teoria delle contingenze strutturali, l'organizzazione come sistema socio-tecnico) siano ancora quelli più frequenti.

Anche all'interno della stessa amministrazione, proprio per la sua natura di soggetto pubblico, è sempre necessaria l'esistenza di un'atto formale, che attribuisca valore legale alle decisioni e fornisca al tempo stesso garanzia e tutela agli operatori e i cittadini.

Un approccio centrato soltanto sulle regole, in cui il cambiamento sarebbe il portato di nuovi vincoli formali, appare ormai del tutto in contrasto con ciò che quotidianamente constatiamo. Il proliferare delle norme, come è stato ampiamente dimostrato dalla ricerca organizzativa e dall'esperienza, crea paradossalmente maggiori spazi di libertà, favorisce e legittima gli atteggiamenti di resistenza al cambiamento, di rigidità amministrativa (Merton, 1940; Gouldner, 1954; Crozier, 1964). La formalizzazione, pur necessaria per stabilizzare e regolare l'azione organizzativa, può degenerare facilmente in formalismo (la regola fine a sé stessa), in protezione (non si è tenuti a fare quanto non prescritto), in fonte di potere (il potere del burocrate, appunto).

b) L'approccio strumentale-razionale

All'approccio giuridico-formale possiamo contrapporre uno di tipo razionale e strumentale, che cerca di attuare il cambiamento partendo non già dalle regole ma dagli obiettivi che si intende raggiungere. L'organizzazione è lo strumento da modellare in funzione delle strategie perseguite. Il modello di riferimento è quello manageriale delle *business school* americane di prima generazione: una volta definita dal vertice aziendale una gerarchia di obiettivi, basterà agire in modo pianificato su alcune leve fondamentali della gestione (budget, programmi e piani operativi) e dell'organizzazione (strutture, sistemi operativi, stile di direzione) e tutto il resto seguirà (Ansoff, 1965; Andrews, 1971).

Anche questo approccio alla prova dei fatti si è rivelato limitato e troppo semplificato del comportamento umano nei contesti organizzati. Esso genera un'eccessiva fiducia nei modelli organizzativi e nelle tecniche di cambiamento, spesso introdotte in modo acritico e/o forzato. Il modello prescrive tutte le fasi che devono essere seguite e tutte le variabili che devono essere utilizzate in un processo di cambiamento pianificato, tuttavia non chiarisce bene come tutti questi elementi si combinino realmente: la razionalità del modello

dà per scontata la capacità dell'organizzazione di riceverlo e di attuarlo in funzione del miglioramento delle proprie performance. Così dinanzi a risultati inferiori alle attese, si finisce per criticare il modello e lo strumento introdotto, andando alla ricerca di altre soluzioni, magari più razionali, più raffinate tecnicamente o semplicemente più "alla moda", senza riuscire a comprendere che il problema non è nello strumento, bensì in una scarsa attenzione alla gestione dei problemi di adattamento e di resistenza che tale strumento può generare, in una superficiale conoscenza dell'organizzazione; insomma, in una concezione troppo tecnologica e meccanicistica del cambiamento (Argyris e Schon, 1978; Crozier e Friedberg, 1977).

La realtà è che ogni intervento sull'organizzazione, sia esso la ridefinizione della struttura organizzativa, l'introduzione di sistemi di budget, o la semplice modifica degli orari di servizio, introdotto come soluzione "razionale" a problemi di funzionamento, può potenzialmente generare nuovi problemi. Ogni modifica all'organizzazione è un turbamento di un equilibrio precedente, un fattore potenziale di crisi più o meno forte (a seconda dell'entità dell'intervento e degli interessi in gioco); l'aspetto critico del cambiamento, dunque, non risiede nella progettazione del nuovo modello o nella definizione delle nuove regole operative, bensì nella gestione dei processi di adattamento e di reazione che essi generano. Un approccio troppo centrato sulle soluzioni, che considera l'organizzazione come lo strumento che automaticamente le adatterà in virtù della loro "razionalità intrinseca" è destinato ad incontrare grossi ostacoli nella fase di attuazione⁷.

c) *L'approccio processuale-culturale*

In virtù di queste difficoltà nella gestione dei processi di cambiamento, della consapevolezza di una naturale "inerzia" o "recalcitranza" dell'organizzazione alla trasformazione delle proprie routines, si è affermato anche un altro approccio, maggiormente centrato sulla dimensione psicologica e culturale del cambiamento (Gagliardi, 1990; Bodega, 1996).

⁷ Come è apparso evidente nel caso analizzato della ASL di Avellana-Sulpiano.

Esso colloca la principale fonte del cambiamento nella capacità di modificare le mappe cognitive e gli schemi d'azione delle persone. Se la cultura organizzativa è "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna" (Schein, 1985), il problema del cambiamento organizzativo si pone principalmente come problema di cambiamento culturale e deve essere centrato congiuntamente sugli individui e sulle loro relazioni interpersonali all'interno del gruppo.

A partire da queste considerazioni, un ampio filone di studi e di esperienze di cambiamento guidato all'interno delle organizzazioni⁸ ha posto l'accento sul ruolo del gruppo e della leadership nei processi di cambiamento. Dal momento che il gruppo è il soggetto che detiene e sviluppa la propria cultura, e che quest'ultima condiziona il funzionamento e l'evoluzione dell'organizzazione (anche attraverso meccanismi di trasmissione e socializzazione ai nuovi membri), il compito del leader e di chiunque voglia introdurre un qualche cambiamento nel sistema è quello di intervenire nei processi di formazione, trasformazione o distruzione della cultura organizzativa.

Questo approccio ha il merito di riconoscere la natura processuale dell'organizzazione e la necessità di penetrare all'interno della "scatola nera"; i processi di adattamento e di integrazione che gli individui mettono in atto all'interno delle loro relazioni di scambio (nei processi decisionali, di comunicazione, di cooperazione, ecc.) condizionano il funzionamento e lo sviluppo dell'organizzazione, quindi anche l'efficacia di ogni intervento di cambiamento. Rispetto ad un approccio rigidamente strumentale, questo approccio riconosce l'autonomia e il margine di imprevedibilità del sistema organizzativo; il focus del cambiamento si sposta quindi dalla logica del controllo a quella dell'apprendimento: il management non ha il compito di progettare e controllare il processo di cambiamento, bensì quello di stimolare e di sviluppare (con adeguati strumenti formativi, di incentivazione, di comunicazione) la capacità autonoma di apprendimento insita all'interno dell'organizzazione.

⁸ In particolare tutto il filone dell'*Organization Development*; per una introduzione si veda Piccardo, 1991.

Tuttavia anche questo approccio può incontrare dei limiti, laddove considera la cultura come variabile prioritaria di ogni cambiamento. Questa ipotesi condurrebbe ad una conclusione assurda, quella per cui ogni cambiamento sarebbe impossibile se non cambiano le persone e le loro culture. Anche qui l'esperienza mostra che situazioni di rottura o di innovazione possono realizzarsi anche a prescindere dal cambiamento culturale. O, meglio, la cultura può seguire, può rinnovarsi proprio a partire dalla sperimentazione concreta di nuove modalità di azione collettiva e di cooperazione.

d) L'approccio strategico

I rapporti umani non si trasformano semplicemente perché cambia il contesto o una qualche condizione materiale. Né cambiano soltanto quando cambiano le culture e gli atteggiamenti individuali e/o collettivi. Questo tipo di determinismo è stato ampiamente disconfermato dall'evidenza. I rapporti cambiano se i soggetti sono capaci di organizzarsi in un gioco di relazioni diverso rispetto a quello in cui operavano in precedenza.

Identicamente, come abbiamo già sottolineato, nessuna organizzazione cambia perché "si deve", ma solo perché entra in crisi il suo modo di funzionamento, quando esso non è più "sostenibile" dai soggetti che hanno contribuito a costruirlo.

Di qui l'esigenza di basare il cambiamento su un approccio strategico, che sappia stimolare le capacità di apprendimento e di innovazione di un'organizzazione non dall'esterno, bensì facendo leva proprio sul suo passato, sulle sue risorse intrinseche, sul proprio potenziale. L'organizzazione non è né una macchina da programmare a priori, né un insieme di persone da "manipolare" o da "motivare" al perseguimento di obiettivi comuni: entrambe queste ipotesi appaiono al tempo stesso semplificatrici e utopiche, perché negano la libertà e il margine di imprevedibilità del comportamento umano.

Le pubbliche amministrazioni scontano una assenza di approccio strategico al proprio vertice. Occorre, invece, disporre di una conoscenza profonda dell'organizzazione sulla quale si vuole intervenire, di una consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza, di una lettura critica e approfondita dei vincoli culturali e

di potere che ne limitano lo sviluppo, così come di una valutazione del potenziale di innovazione che essa possiede.

Porre al centro la strategia vuol dire quindi considerare il cambiamento organizzativo come quel processo di apprendimento collettivo che passa soltanto attraverso una trasformazione dall'interno del sistema di relazioni, come auto-adattamento reciproco tra le sue componenti, quindi come auto-organizzazione.

Tabella 1: Quadro sinottico degli approcci al cambiamento organizzativo

Approccio	Giuridico-formale	Razionale-strumentale	Culturale	Strategico
Visione dell'organizzazione	Insieme di regole	Sistema socio-tecnico che si adatta all'ambiente	Sistema di simboli, valori, assunti di base	Sistema di relazioni che si autodetermina
Visione del cambiamento	A priori Universale	Sistemico Contingente Pianificato	Processuale Dall'interno Guidato	Processuale Dall'interno Auto-prodotto
Variabili rilevanti	Norme	Strutture Progettazione	Cultura organizzativa Motivazione Leadership	Strategia Attori-chiave Conoscenza
Ruoli critici	Legislatore	Pianificatore	Leader	Stratega
Limiti	Cambiamenti o come adempimenti o formale	Incapacità di leggere l'organizzazione dall'interno	Voler cambiare la cultura "a tutti i costi" (rischio potenziale)	Cambiamento come concentrazione di tutto (rischio potenziale)

Nella tabella 1, i diversi approcci sin qui analizzati vengono messi schematicamente a confronto. È evidente come la natura del cambiamento organizzativo renda particolarmente inadatti i primi due tipi di approcci. Concepire l'organizzazione unicamente come un insieme di regole o come una razionale costruzione di coerenze sistemiche può essere molto rassicurante. Tuttavia la realtà si presenta a noi sotto forma diversa: i fini dell'organizzazione sembrano essere

più la risultante di dinamiche di potere e di continui adattamenti che non un dato unitario e unificante; le strutture organizzative, una volta considerate l'oggetto prioritario di analisi e progettazione, appaiono molto meno "strutturanti" dei processi e delle transazioni tra attori; gli stessi comportamenti individuali all'interno dell'organizzazione appaiono sempre più variabili nel tempo, contraddittori, difficilmente generalizzabili.

Con questo non si vuole dire che il cambiamento non richieda nuove regole formali (primo approccio) e l'esistenza di un progetto, di un piano deliberato (secondo approccio). Per gli enti locali, ad esempio, grosse spinte al cambiamento sono venute proprio dalla riforma introdotta dalla L. 142/90 o dall'elezione diretta del sindaco, così come l'adozione del Piano Esecutivo di Gestione ha costituito in molti contesti uno strumento di cambiamento organizzativo. In un certo senso, quindi, tutti e quattro gli approcci si integrano.

Muoversi in questo quadro di complessità e di indeterminazione richiede comunque di intervenire nell'azienda in modo molto meno rigido e a priori di quanto non si faccia tradizionalmente, pena il rischio che i cambiamenti normativi o deliberati restino sulla carta o si blocchino lungo il percorso, come abbiamo visto nel caso analizzato. Nel prossimo paragrafo vedremo invece come impostare una strategia di cambiamento organizzativo che voglia essere efficace.

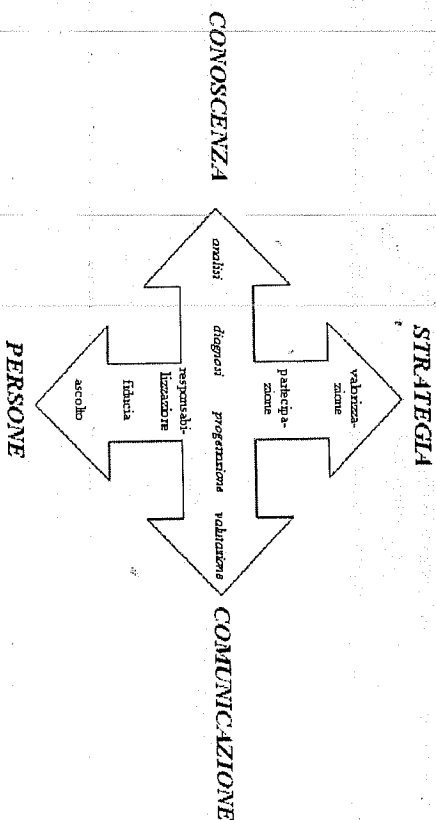
5. Un modello di riferimento basato sulla strategia di cambiamento

Esiste oramai in letteratura una fiorente produzione di "guide" alla gestione del cambiamento. Ognuna di esse cerca in qualche modo di definire un percorso, di fornire uno schema interpretativo attraverso il quale rendere il processo di cambiamento efficace. In questa sede non faremo una rassegna di tali approcci, rinviando ai riferimenti contenuti nella bibliografia. Il nostro obiettivo è quello di tracciare un nostro modello di riferimento, o quanto meno alcuni punti fermi che a nostro avviso devono caratterizzare una gestione efficace del cambiamento organizzativo.

Il nostro ragionamento si focalizza intorno a quattro componenti centrali del processo, che possiamo considerare anche come gli assi principali del modello (figura 5) (Tanese, 2001):

1. la strategia di cambiamento
2. la conoscenza del sistema
3. le persone e i ruoli critici
4. la comunicazione

Figura 5: Un modello di riferimento per la gestione del cambiamento organizzativo



a) Porre la strategia di cambiamento al centro

Innanzitutto, nessun cambiamento organizzativo può essere realizzato in modo efficace senza una strategia che accompagni il processo di apprendimento. Molti dei cambiamenti messi in atto nelle aziende pubbliche, anche quelli più profondi e radicali, perdono nel tempo di efficacia e di intensità proprio perché dopo una fase iniziale di lancio e di mobilitazione delle persone, non vengono adeguatamente sostenuti e guidati.

Questa "perdita di tensione" intorno al progetto di cambiamento comporta in genere due conseguenze. Da un lato gli individui

coinvolti si demotivano o ricevono dall'organizzazione il segnale che quel progetto non è più prioritario, quindi riducono la loro attenzione; la minore visibilità e centralità del progetto giustifica comportamenti di protezione formalista (limitarsi a fare quanto richiesto) o di progressivo riassorbimento del cambiamento nelle routines preesistenti. Dall'altro, il vertice aziendale finisce per lamentare "l'inerzia" dell'organizzazione al cambiamento, la lentezza e la rigidità del sistema.

Questi due fenomeni, come è evidente, possono rinforzarsi reciprocamente: l'enfasi sull'inerzia acuisce la contrapposizione individuo-organizzazione, porta a privilegiare la logica del controllo su quella dell'apprendimento e a ricorrere alla norma come strumento di governo, allo stesso tempo le strategie di "defezione" dei singoli confermano l'esistenza di una "resistenza" al cambiamento (le famose profezie che si autoavverano). Questo circolo porta infine ad una situazione di stallo o di affievolimento progressivo del cambiamento, il quale rimane a metà, perde la rotta, e il più delle volte finisce per essere "normalizzato".

Ora, è indubbio che all'interno del sistema organizzativo, la situazione di interdipendenza e di gioco collettivo (così come definita in precedenza) crei per propria natura delle potenziali resistenze al cambiamento. Nessuno cambia, come abbiamo detto, "per convenzione" ma quando percepisce nel cambiamento una possibilità di miglioramento, un beneficio che compensi il costo che esso comporta, la perdita di qualcosa.

Le resistenze al cambiamento, che tanto spazio spesso incontrano nelle teorie o nelle difficoltà dichiarate da chi è responsabile dell'efficacia dei cambiamenti (direzioni aziendali, responsabili di struttura, ecc.), in realtà devono essere considerate fisiologiche e connaturate al tipo di sistema in cui si verificano. Gestire il cambiamento consiste innanzitutto nel partire da una conoscenza delle cause sistemiche (ancor più che individuali) di tali resistenze, da una ricostruzione delle razionalità ad esse sottese, anziché dal giudizio.

Ritenere che, se il progetto di cambiamento è razionale e ben pianificato, ogni insuccesso del cambiamento sia da imputare alle resistenze e all'inerzia del sistema, vuol dire avere una concezione tecnocratica, astratta e perdente del cambiamento. Vuol dire perdere di

vista un dettaglio fondamentale, che non esiste nessun processo di apprendimento che possa essere realizzato dall'esterno, a priori, o addirittura a prescindere dal sistema che deve attuarlo. In altri termini, allorché delle strategie di cambiamento apparentemente razionali e innovative falliscono, è prassi assai comune nelle organizzazioni darne colpa al sistema, il quale non avrebbe saputo recepire e attuare quella strategia; noi invece riteniamo che si debba "incolpare" principalmente la strategia, che non è stata formulata in modo da favorire l'attivazione di un processo di apprendimento da parte di quel sistema.

In quest'ottica, la strategia di cambiamento è una variabile anomala del modello, in quanto ricomprende le altre tre variabili (la conoscenza, le persone, la comunicazione), vale a dire si costruisce proprio attraverso una combinazione di esse.

Ma chi deve essere all'interno di un'amministrazione pubblica il responsabile della strategia? Chi è il demiurgo che combina queste variabili in modo da rendere efficace il processo di cambiamento?

Indubbiamente il ruolo chiave, il primo motore di ogni processo, deve essere attribuito ad un nuovo e diverso management pubblico. È il manager il responsabile della gestione e quindi anche dei risultati dell'azienda; è lui il principale interessato al cambiamento (o al non cambiamento) dell'organizzazione. Il nostro modello attribuisce quindi al management pubblico il compito di avviare, presidiare e governare il cambiamento, attraverso una capacità di utilizzo strategico delle leve di cui dispone, e che analizzeremo nei prossimi paragrafi.

L'approccio che qui proponiamo, tuttavia, ci impedisce di ritenere che ad esempio il Direttore Generale di un Ministero, di un ente locale o di un'azienda sanitaria possa essere da solo l'artefice di un cambiamento, il demiurgo che, grazie alla legittimazione e ai margini di autonomia di cui dispone, può determinare da solo una trasformazione radicale dell'amministrazione. Ricadremmo in una visione deterministica, tecnocratica ed esogena del cambiamento, e in una visione meccanica e razionale dell'organizzazione. Se invece vediamo l'organizzazione aziendale come rete di relazioni che si autostrutturano e si autodeterminano, il Direttore Generale non è esterno alla rete ma interno ad essa. Spetta a lui il compito di costruire

dall'interno delle nuove regolazioni, creare le condizioni affinché il sistema sia in grado nel tempo di cambiare sé stesso. Egli non potrà imporre all'organizzazione nuove regole, ma cercare di far sì, attraverso appunto un uso strategico di alcune risorse, che l'organizzazione se ne appropri, le sperimenti, le metabolizzi. Elaborare una strategia di cambiamento non vuol dire dunque organizzare l'azienda in modo diverso secondo un piano predefinito, ma inserirsi all'interno del sistema e farlo evolvere, costruendo progressivamente e in modo diverso le relazioni e i rapporti umani che lo caratterizzano.

In questo compito appaiono rilevanti dunque tutti i soggetti coinvolti in quella rete di relazioni. Come vedremo, l'esito del processo dipende proprio dalla modalità del loro coinvolgimento e della loro partecipazione.

b) Partire dalla conoscenza del sistema

La strategia di cambiamento deve essere basata innanzitutto sulla conoscenza del sistema e sulla ricostruzione delle sue logiche d'azione molto più che su modelli e soluzioni predefiniti. Spesso le amministrazioni pubbliche sottovalutano le proprie potenzialità di apprendimento per una mancanza di conoscenza: non riescono a valorizzare le risorse interne, non tengono conto delle nicchie di innovazione già presenti, non riescono a mobilitare quelle persone che invece sarebbero disponibili ad assumere un ruolo attivo nel cambiamento.

Chi è in grado di ricostruire, al di là dei documenti formali prodotti, quel che realmente avviene all'interno dell'organizzazione, quali sono le modalità di cooperazione (o di non cooperazione) che gli individui hanno costruito, chi ha il potere di bloccare il sistema o di farlo evolvere, e per quali motivi?

Questa mancanza di conoscenza produce degli stereotipi (il più classico è "il dipendente pubblico è resistente al cambiamento") e non consente di andare a vedere realmente le potenzialità, quegli spazi reali di innovazione e di cambiamento che ogni organizzazione invece possiede.

L'azienda rimane una scatola nera, inesplorata. Al Direttore Generale il compito di generare, nei modi che vorrà, nuovi output da quella scatola. Se questo non avverrà si potrà rimuovere quel direttore, ma nessuno andrà a vedere cosa si è prodotto all'interno del *black box*. Così si perpetua la logica del "capro espiatorio" o dell'"uomo della Provvidenza" (a seconda dell'esito), perdendo l'opportunità di valorizzare le capacità collettive presenti all'interno delle aziende e di produrre una conoscenza utile per l'azione.

In conclusione: le amministrazioni pubbliche cambiano, evolvono di continuo; sulla spinta delle successive riforme si generano delle trasformazioni, ma in un modo ancora rudimentale e spontaneo. Occorre superare il *gap* di conoscenza sulle aziende e l'incapacità del sistema di riflettere su se stesso per capitalizzare i successi dell'esperienza e favorire reali e duraturi processi di apprendimento.

Questo *gap* può essere superato attraverso un maggiore investimento in competenze, strumenti e tecniche di:

- analisi e diagnosi organizzativa
- progettazione organizzativa
- valutazione dei processi di cambiamento.

Erroneamente talvolta si ritiene che la gestione del cambiamento sia una fase conclusiva di un processo di riorganizzazione, conseguenziale alle fasi di analisi e di progettazione. Nel nostro modello, la strategia di cambiamento incorpora all'interno le tre fasi; infatti, il modo stesso in cui vengono condotte l'analisi e la progettazione (chi, con quali strumenti, con quali tempi, con quale approccio metodologico, con quale grado di comunicazione e partecipazione, ecc.) condiziona in modo determinante l'esito e l'efficacia del cambiamento.

Uno dei requisiti principali che la strategia di cambiamento deve possedere è la sua fattibilità. Investire sulla conoscenza vuol dire partire sempre dal reale, dall'esperienza concreta, senza perdersi in piani astratti, belli ma irrealizzabili. L'analisi, il check-up organizzativo, l'esplorazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, la diffusione di tali risultati e una permanente capacità di autovalutazione sono i cardini intorno ai quali sviluppare delle reali capacità di apprendimento. Senza tale conoscenza

prioritaria, in ordine di importanza e di tempo, l'esito del processo di cambiamento è casuale e difficilmente governabile.

c) Far emergere e valorizzare i ruoli critici

Porre al centro la persona significa considerare l'organizzazione come un sistema di rapporti umani e di conseguenza il cambiamento come una modifica collettiva di tali rapporti. Concretamente, questo vuol dire che in un processo di cambiamento la mobilitazione e la partecipazione degli attori è condizione indispensabile. È compito quindi di chi è responsabile del processo far emergere e valorizzare i ruoli critici, facendo uso di alcune leve.

L'ascolto

Investire sulla conoscenza del sistema e sulle persone che ne fanno parte vuol dire innanzi tutto entrare nell'organizzazione, ascoltare. Nessun Direttore Generale, nessun consulente di organizzazione o staff aziendale dovrebbe avere l'arroganza di sapere in che modo intervenire all'interno di un'organizzazione senza aver dedicato prioritariamente tempo all'ascolto (Crozier, 1989), al recupero di informazioni, della memoria, della cultura e dell'"intelligenza" di quell'azienda.

La fiducia

Elaborare una strategia di cambiamento vuol dire confidare nella capacità degli uomini di trovare essi stessi le soluzioni ai loro problemi, attraverso una migliore capacità di comunicazione e di cooperazione. Avere fiducia non vuol dire negare la natura politica e potenzialmente conflittuale del cambiamento; chi deve gestire il processo troverà sempre ostacoli e resistenze, contro le quali dovrà combattere e lottare. Qui si vuole sottolineare come la strategia debba essere posta in essere "con" e non "contro" l'organizzazione, creando le condizioni dall'interno perché quelle resistenze e quei conflitti vengano risolti o auto-regolati (p.e. espulsi, messi in minoranza, trasformati) dall'organizzazione stessa.

Fiducia nell'organizzazione non vuol neanche dire adottare la logica della concertazione e della partecipazione a tutti i costi. Qui non

si propone nessuna visione ideologica del cambiamento, secondo la quale sarebbe necessaria la totale condivisione degli obiettivi o la continua negoziazione delle scelte. Semplicemente, la fiducia è una risorsa straordinaria per un'organizzazione, in quanto consente di ridurre le informazioni (quindi i costi di transazione) necessari per effettuare le scelte; è un modo per ridurre l'incertezza, quindi il rischio insito in ogni cambiamento (Luhmann, 1989). Ovviamente, come ogni risorsa, deve essere alimentata e costruita attraverso delle conferme: se un leader sa rassicurare i membri del gruppo sul buon esito di un cambiamento e dimostrare successivamente che tali risultati sono stati raggiunti, costruisce un capitale di fiducia tra sé e il gruppo che renderà più agevoli ulteriori cambiamenti (Quaglino, 1998).

La responsabilizzazione

L'"aziendalizzazione" della P.A. ha avuto indubbiamente un grosso merito, quello di chiarire in modo ormai definitivo che il cambiamento richiede l'impegno totale e prioritario dei dirigenti nel raggiungimento degli obiettivi definiti all'interno di un processo di negoziazione delle risorse e di explicitazione dei margini di autonomia. Anche se questo processo di responsabilizzazione incontra numerose difficoltà di attuazione (e proprio per i motivi di cui abbiamo parlato in questo capitolo), la sua necessità non è rimessa in discussione.

La responsabilizzazione dei livelli intermedi è una delle sfide centrali del cambiamento nella pubblica amministrazione; tuttavia è difficile "imporre" dall'altro nuovi comportamenti professionali. Il paradosso è infatti che quanto più la direzione aziendale si arrocca su posizioni di principio e di gestione astratta, sulla definizione di standard e di cifre che si abbattono in modo indifferenziato sulla struttura, tanto più gli operatori cercheranno di proteggersi attraverso forme di rivendicazione, di difesa di diritti, o di opacità sui dati di attività.

Una direzione lontana dalla base è in realtà una direzione che più facilmente diventa vittima di corporatismi e di "resistenze" interne. Per questo responsabilizzare vuol dire ascoltare e mettere a disposizione della struttura le risorse e gli strumenti di cui ha bisogno per svolgere il ruolo affidato. Occorre una coerenza tra ciò che l'organizzazione chiede al singolo in termini di impegno e di risultati

e ciò che quell'organizzazione offre come supporto e condizioni di lavoro. Spesso le difficoltà nascono proprio da questa incongruenza. Tipico, ad esempio, è il caso della formazione manageriale, utilizzata come leva di cambiamento ma in modo scollegato da altre azioni di innovazione o di riorganizzazione. Nel momento in cui non si consente ai fruitori della formazione di assumere un ruolo attivo nell'applicazione di quanto appreso, si rischia di generare, con un'azione apparentemente positiva, una maggiore frustrazione delle persone, scontento, delusione, scetticismo.

La partecipazione

Non esiste dunque mobilitazione degli attori intorno ad un progetto, una responsabilizzazione attiva delle persone senza un loro coinvolgimento come agenti del cambiamento. Se si vuole che il sistema organizzativo evolva, come si è detto, come un sistema, e non come un insieme eterogeneo di parti scomesse tra loro, occorre che le amministrazioni pubbliche individuino nel personale la principale fonte del valore aggiunto dei servizi offerti. All'interno dell'organizzazione possono essere individuati i ruoli critici dei processi di cambiamento:

- gli "innovatori", vale a dire coloro che elaborano nuove idee e propongono nuove modalità di organizzazione;
- gli "analisti", vale a dire coloro che sanno elaborare la conoscenza necessaria per elaborare un piano, un progetto di cambiamento, sulla base delle risorse disponibili e dei modelli progettuali di riferimento;
- le "guide" del cambiamento, coloro che possiedono una competenza più pratica e sanno mobilitare le persone intorno al progetto, assegnando obiettivi e compiti individuali, salvaguardando il raggiungimento di obiettivi organizzativi comuni.

Non sempre i ruoli coincidono nelle stesse figure; talvolta, infatti, coloro che possiedono una forte carica imprenditoriale o una chiara visione del futuro non riescono a elaborare un piano o a tradurre in modo concreto il progetto in piani e programmi operativi.

Non sempre, inoltre, i ruoli critici sono unicamente quelli interni all'organizzazione. Ad esempio, nella maggior parte dei grandi processi di riorganizzazione aziendale entra in gioco la figura di consulenti ed esperti esterni, con ruoli diversi (possono essere sia gli "innovatori", sia gli "analisti", sia le "guide" del processo). A volte il loro supporto si rivolge principalmente a uffici o esperti interni, collocati in staff alla direzione aziendale, che ricoprono formalmente la funzione di Sviluppo Organizzativo. In ogni caso, nel momento in cui si avvia il processo di cambiamento tutte le risorse utilizzate (siano esse proprie dell'azienda o "acquistate" all'esterno) diventano risorse interne al processo. In un cambiamento organizzativo, il consulente esterno non può essere considerato come il terapeuta che dispone di una gamma di trattamenti possibili e che applicherà sulla base di un suo personale e insindacabile giudizio. Egli potrà soltanto fornire interpretazioni, suggerimenti, proposte derivanti dalla sua esperienza e dalla sua diagnosi, ma non potrà decretare o imporre cambiamenti ai comportamenti degli attori.

Uno dei soggetti chiave nei processi di cambiamento organizzativo è la funzione di Gestione del Personale.

Le aziende pubbliche scontano una carenza nello sviluppo di questa funzione, non riuscendo ad utilizzare al meglio le competenze presenti all'interno dell'organizzazione. La strategia di cambiamento deve far leva in modo deciso sull'utilizzo di questa funzione per assicurare una convergenza tra le aspettative, le capacità e le prospettive di sviluppo dei singoli e gli obiettivi di crescita dell'organizzazione. In questi ottici, la partecipazione non si ottiene con la manipolazione culturale, con stili di direzione paternalisti o con un appello alla "buona volontà" dei singoli, ma con la valorizzazione e il riconoscimento dei contributi forniti dai singoli.

La valorizzazione

Sempre nell'ottica della centralità delle persone e quindi di una strategia di cambiamento che faccia leva sul potenziamento della funzione di Gestione del Personale (quale risorsa "strategica", per l'appunto), le amministrazioni pubbliche devono acquisire strumenti per valorizzare gli "agenti di cambiamento":

- un'informazione precisa e dettagliata sul loro ruolo e sulla loro funzione all'interno del processo;
- rendere possibile la mobilità interna, soprattutto laddove richiesta dai soggetti stessi;
- rendere trasparenti i criteri di valutazione e i percorsi di carriera;
- integrare la formazione individuale all'interno di un progetto di cambiamento condizivo, di un percorso di sviluppo professionale e di un piano di formazione aziendale;
- riconoscere e premiare i risultati con incentivi economici e organizzativi.

La valorizzazione non deve essere concepita esclusivamente (né principalmente) come valorizzazione dei singoli, ma anche come riconoscimento del lavoro di équipe, del gioco di squadra. Esiste sempre, infatti, nel rapporto tra individuo e azienda, un livello intermedio, dato dal proprio gruppo di appartenenza (il settore, il servizio, il corpo professionale di appartenenza, ecc.) che media e condiziona in modo determinante le aspettative, le motivazioni e il comportamento dei singoli. Spesso, dietro le resistenze o il rifiuto di politiche di valutazione e incentivazione "meritocratiche", si cela proprio la paura del deterioramento del clima organizzativo a livello micro, laddove più importanti sono le relazioni di lavoro basate su una reciproca interdipendenza.

La valorizzazione del personale significa quindi innanzitutto la scoperta delle capacità di innovazione provenienti dal basso, il riconoscimento di quelle risorse di auto-organizzazione e di auto-apprendimento che le persone hanno già costruito nel tempo. Nessuna direzione dovrebbe mai partire dal presupposto che, per cambiare, le persone abbiano bisogno di "ordini" dal centro; la realtà delle aziende sanitarie ci fornisce una straordinaria varietà di casi di innovazione generati dalla volontà e dalla capacità degli operatori, indipendentemente dalle politiche aziendali (o addirittura malgrado queste). La strategia di cambiamento deve prevedere azioni di valorizzazione e di diffusione all'interno dell'organizzazione di un patrimonio di esperienze e di competenze che altrimenti rischia di perdersi: la costruzione di una "memoria" organizzativa è un risultato

importante, segno di una capacità di valutazione dei propri successi e insuccessi.

La comunicazione

Quanto sinora detto ci porta a considerare ormai in modo evidente la necessità, all'interno di un processo di cambiamento che voglia essere efficace, di un uso strategico della comunicazione.

È una variabile che merita di essere considerata a parte e assolutamente centrale al processo; essa infatti attraversa tutte le fasi e l'utilizzo che se ne fa condiziona in modo decisivo l'esito di ciascuna.

Comunicare in modo strategico vuol dire:

- informare i soggetti della necessità e della volontà di avviare il processo di cambiamento;
- restituire all'organizzazione i risultati della fase di analisi e diagnosi organizzativa;
- illustrare e discutere le proposte emerse dalla progettazione organizzativa;
- definire in modo chiaro i ruoli e le modalità di partecipazione degli attori al processo;
- esplicitare i criteri di valutazione e i risultati emersi al termine del processo.

Ma comunicare vuol dire anche "ascoltare", come abbiamo detto: Quindi, più in generale il problema del cambiamento organizzativo ricade sempre nella costruzione di un sistema di relazioni diverso all'interno dell'azienda:

- ridurre la distanza tra il vertice e la base, attraverso rapporti più basati sul rispetto dei ruoli e sullo scambio di risorse (informazioni, risorse materiali, supporto operativo) che non sul livello gerarchico;
- decentrare e moltiplicare all'interno dell'organizzazione i luoghi e i momenti di confronto e comunicazione;
- considerare il cambiamento non come un problema della direzione o degli staff aziendali ma come un processo di crescita collettiva;

- fondare il cambiamento sulla sperimentazione, sullo scambio di esperienze, sulla diffusione concreta dei risultati e delle conoscenze anziché sulla moltiplicazione di documenti e progetti formali.

Adottare un approccio strategico, come qui si propone vuole dire in ultima analisi che il cambiamento è imprevedibile e che ogni tentativo di governarlo soltanto razionalmente si scontra con la sua natura processuale e complessa. Flessibilità vuol dire accettare il cambiamento come un'esplorazione continua, in cui i soggetti sperimentano insieme le diverse fasi di ideazione, monitoraggio e valutazione. L'attenzione all'esperienza, all'azione reale, contano più del rispetto del piano e della regolamentazione.

6. Bibliografia

- ANDREWS K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood
- ANSOFF H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York (tr. It. *Strategia aziendale*, ETAS, Milano, 1968)
- ARGYRIS C. - SCHÖN D.A. (1996), *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading (tr. It. *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini, Milano, 1998)
- BATESON G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler Publishing, San Francisco (tr. It. *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1976)
- BENNIS W.G. (1969), *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts (tr. It. *Lo sviluppo organizzativo. Natura, origini, prospettive*, Etas Kompass, Milano, 1974)
- BINST M. (1990), *Du mandarin au manager hospitalier*, L'Harmattan, Paris
- BODEGA D. (1996), *Organizzazione e cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione di azienda*, Bologna, Il Mulino

- BORGONOVÌ E. (1997), "Valutare i processi di cambiamento", *Mecosan*, n.23, pagg. 2-6
- CERJSDI (1992), "L'assetto organizzativo gestionale del sistema socio-sanitario siciliano", in *Un modello pedagogico-formativo per lo sviluppo manageriale*, CERJSDI, Palermo
- CROZIER M. (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris (tr. It. *Il fenomeno burocratico*, Etas, Milano, 1969)
- CROZIER M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, Grasset, Paris
- CROZIER M.-FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Seuil, Paris (tr. It. *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano, 1978)
- D'ALBERGO E. - VASELLI P. (1997), *Un'amministrazione imprenditoriale?*, Edizioni SEAM, Roma
- DENTON J. (1998), *Organizational Learning and Effectiveness*, Routledge, London
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2002), *Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli
- DIXON N. (1992), "Organisational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals", *Human Resource Quarterly*, 3
- FRIEDBERG E. (1993), *Le Pouvoir et la Règle*, Seuil, Paris (tr. It. *Il potere e la regola*, Etas, Milano, 1994)
- GHERARDI S. (1988), "Tradurre è tradire, ovvero la traslazione del controllo di gestione in ambito pubblico", *Il nuovo governo locale*, n.2
- GREINER L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, n. 50
- HUBER, G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, n.1 (tr. It. L'apprendimento organizzativo: un'analisi della letteratura, in *Problemi di Gestione*, 1992)
- KUHN T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago (tr. It. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1969)
- LANZARA G.F. (1993), *Capacità negativa*, Il Mulino, Bologna

- LANZARA G.F. (1997), "L'apprendimento organizzativo" in Costa G. - Nacamulli R. *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol.3, pagg. 153-178
- LORSCH J.W. (1974), *Managing Change*, Harvard Business School
- MANZOLINI L., SOLARI L. (1994), *L'organizzazione snella: processi di cambiamento per innovare l'impresa*, ETAS, Milano
- MENEGUZZO M. (1997), "Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale", *Azienda Pubblica*, n. 6, pagg. 587-606
- MINTZBERG H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York (tr. It. *Management: mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991)
- MORGAN G. (1986), *Images of Organizations*, Sage, Beverly Hills (tr. It. *Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1989)
- OSBORNE D. - GAEBLER T. (1992), *Reinventing Government: How the entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison Wesley, Reading, MA (tr. It. *Dirigere e governare*, Garzanti, Milano, 1995)
- PICCARDO C. (a cura di) (1991), *Sviluppo Organizzativo. Stato dell'arte e nuove prospettive*, Guerini, Milano
- PROBST G.J.B. - MERCIER J.-Y. - BRUGGIMANN O. - RAKOTOBARISON A. (1992), *Gérer le changement organisationnel*, Les Editions d'Organisation, Paris
- REBORA G. (1988), "Il cambiamento organizzativo nella Pubblica Amministrazione", *Azienda Pubblica*, n.1, pagg. 47-102
- SALVEMINI S. (1981), "La gestione del cambiamento organizzativo", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 63
- SCHAIN E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco (tr. It. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini, Milano, 1990)
- SCHÖN D.A. (1983), *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York

- TANESE A. (1999), "Sviluppare la capacità di apprendimento organizzativo nelle aziende sanitarie", in *Mecosan*, n. 29
- TANESE A. (2001), "L'efficacia del cambiamento organizzativo", in Bergamaschi M. (a cura di) *L'organizzazione nelle aziende sanitarie*, Milano, McGraw-Hill
- VALLEMONT S. (1991), *Moderniser l'administration*, Nathan, Paris
- WARGLIEN M. (1990), *Innovazione e impresa evolutiva*, Cedam, Padova
- WATZLAWICK P. - BEAVIN J.H. - JACKSON D.D. (1974), *Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution*, Norton, New York (tr. It. *Change*, Astrolabio, Roma, 1974)
- WEICK K.E. (1977), "Enactment Processes in Organizations", in Staw B.M.-Salancik G.R. (a cura di), *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago.

