

## RECENSIONI

**Il cambiamento organizzativo. Teoria e pratica**

di W. WARNER BURKE

Edizione italiana a cura di Marco Recchioni

Franco Angeli, Milano, 2011

Il cambiamento è un fenomeno costantemente presente nell'esperienza delle organizzazioni di tutti i tempi e di tutti i tipi. Non sorprende quindi che la letteratura che affronta il tema del cambiamento organizzativo sia estremamente ricca e diversificata, in termini di approcci e prospettive di analisi. Esistono numerosi contributi di taglio teorico e concettuale accanto a studi orientati alla pratica manageriale o di tipo operativo.

La necessità di comprendere il cambiamento e le sfide che ne derivano è un bisogno sempre più avvertito dalle imprese contemporanee: cambiare è difficile e rischioso e inoltre non è sempre facile orientarsi tra le diverse proposte di intervento. W. Warner Burke, professore della Columbia University, con questo libro riesce a coniugare l'intrinseca multidisciplinarietà delle teorie sul cambiamento con i numerosi modelli operativi utilizzabili nel

concreto durante l'implementazione dei processi di trasformazione organizzativa. Burke, infatti, accanto all'esperienza accademica vanta un'altrettanto prestigiosa esperienza nell'area della consulenza di direzione a livello internazionale.

L'edizione italiana del libro, curata da Marco Recchioni, docente dell'Università de l'Aquila, approfondisce alcune dimensioni di analisi individuate da Burke, mettendone in luce le ricadute pratiche. È questo, quindi, un manuale che, rivelando e analizzando la complessità e i rischi intrinseci del cambiamento, guida il lettore attraverso il governo e le pratiche del *change management*.

Il livello di indagine privilegiato dal libro è quello della psicologia dell'organizzazione, disciplina che tratta le realtà organizzate secondo la chiave di lettura offerta dalla teoria dei sistemi. Secondo questa prospettiva l'organizzazione non può essere considerata come qualcosa di statico e immutabile, ma al contrario è vista come un'entità in continua evoluzione, soggetta a trasformazioni, scambi e adattamenti in funzione del contesto ambientale e sociale con cui si rapporta. Partendo da questi as-

sunti, Burke utilizza la “metafora biologica” per descrivere e analizzare i processi di crescita e di apprendimento che investono le strutture organizzative, i gruppi e gli individui, e le relative implicazioni. Come afferma il curatore nell'introduzione all'edizione italiana, da questa scelta metodologica derivano due importanti conseguenze: anzitutto muta la definizione di organizzazione da “insieme di dipendenti” tradizionalmente inteso come sistema chiuso, passivo e spersonalizzato, a “attore organizzativo”, ossia realtà sociale dotata di cultura e conoscenze, capace di crescere, apprendere e svilupparsi. Inoltre i processi di apprendimento organizzativo sono aperti nel tempo e nello spazio, e si sviluppano secondo dinamiche complesse e mutevoli, profondamente legate al tessuto e alla storia di ciascuna realtà organizzata.

Dopo il saggio introduttivo del curatore italiano, il volume si sviluppa in 14 capitoli, di cui i primi tre dedicati alla descrizione di alcuni elementi storici e di scenario che fanno da sfondo alla trattazione. I cinque successivi capitoli si caratterizzano per un taglio più orientato agli aspetti teorici. Il volume assume un approccio di tipo pratico e applicativo, utile per intervenire sulle realtà organizzate, a partire dal capitolo 9, dedicato all'illustrazione di alcuni modelli integrati per la comprensione delle organizzazioni e per orientare la gestione del cambiamento. Il capitolo 10 è completamente rivolto alla descrizione del modello di Burke-Litwin, schema concettuale frutto di un'intensa attività di consulenza svolta da Warner Burke e George Litwin dapprima per Citibank e poi per British Airways. L'utilità di questo modello per guidare i processi di cambiamento viene dimostrata nel capitolo successivo mediante due concreti casi di studio. Il capitolo 12 esplora il ruolo cruciale del leader nel cambiamento organizzativo di tipo *trasformativo*, cioè quel processo generalmente discontinuo che agisce sulla struttura profonda del tessuto organizzativo. Secondo Burke, la trasformazione organizzativa richiede la presenza di un leader del cambiamento, mentre il cambiamento di tipo *transazionale* richiede l'intervento di manager orientati sistematicamente, su base continua, al miglioramento e alla qualità. *Leadership*, dunque, non è sinonimo di autorità ed è diversa da *management*. Il capitolo 13 fornisce una cornice per affrontare nel concreto i processi di pianificazione e di gestione del cambiamento nelle organizzazioni complesse. L'approccio sistemico e organicistico

di Burke porta a distinguere quattro fasi principali: Pre-lancio, Lancio, Post-lancio, Sostegno del cambiamento. Come ovvio, il percorso di implementazione che si verifica nella realtà può essere lungo e tortuoso, e quindi può discostarsi notevolmente da questa successione lineare. Le quattro fasi vanno dunque intese come passaggi critici che richiedono attenzione e forte impegno da parte dei leader coinvolti. L'ultimo capitolo riassume e integra le questioni chiave sollevate nel corso della trattazione. Il volume si chiude con un'appendice dedicata ad alcuni riferimenti bibliografici ragionati e commentati, tratti dalla letteratura internazionale.

La struttura del manuale consente percorsi di lettura e di utilizzo diversificati, a seconda dei personali interessi del lettore, ma si raccomanda soprattutto a coloro che sono orientati ad approfondire il ruolo della leadership nei processi di evoluzione e sviluppo organizzativo.

Maddalena Sorrentino

#### L'organizzazione: concetti e metodi

a cura di TOMMASO M. FABBRI

Carocci editore, Roma, 2010

**D**a cosa dipende la configurazione di un'organizzazione? A cosa è dovuto il suo cambiamento nel tempo? Queste domande ricevono quotidianamente una varietà di risposte, non sempre consapevoli, nella prassi di manager, amministratori, lavoratori, consulenti. Ma anche nel dibattito accademico è abbastanza raro imbattersi in espliciti contributi di riflessione dedicati a tali temi. Il recente volume curato da Tommaso Fabbri, professore dell'Università di Modena e Reggio Emilia, si propone di fornire al lettore le basi per costruirsi un personale punto di vista, teorico e pratico, sull'organizzazione. L'obiettivo è ambizioso e così riassumibile: offrire spunti per governare consapevolmente, e in modo fondato, le sfide del cambiamento.

Il libro affronta questi temi partendo da un percorso di riflessione che – come scrive il curatore nell'introduzione – è radicato nell'epistemologia delle scienze umane e sociali, tuttavia esso non offre alcuna proposta specifica per interpretare un particolare problema di conoscenza organizzativa, e neppure si propone di passare in rassegna i temi e gli ambiti di interesse caratteristici di questo campo disciplinare. Piuttosto, il volume suggerisce al lettore di misurarsi