

# Management pubblico e revisione delle strutture organizzative della PA: il modello di cambiamento in otto step di Kotter

Category: Stay inspired (sharing ideas)

written by Antonio Bonetti | December 25, 2023



*<<It's not the strongest species that survives,  
nor the most intelligent one,  
but the most responsive to change>>*

**CHARLES DARWIN** (British scientist)

**1. Raffaella Saporito** – docente dell'Università Bocconi e

della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – nel pregevole saggio **Public Leadership** (Edizioni EGEA, 2023), focalizzato ampiamente sul ruolo dei dirigenti pubblici, affronta molteplici questioni inerenti al significato e all'esercizio della **leadership** nella PA e al **management pubblico**. [1]

2. Un aspetto critico che emerge dall'analisi della professoressa Saporito, anche sulla scorta della disamina di molteplici contributi di John P. Kotter – professore emerito di Leadership ad Harvard – che hanno evidenziato criticità analoghe anche per le organizzazioni private, è che ancora oggi nelle Istituzioni pubbliche italiane non è ben chiaro cosa debba intendersi per **leadership pubblica** e cosa debba intendersi per **management pubblico**. [2]

Ella, giustamente, rimarca che «la leadership è una pratica, non tanto un ruolo, e deve caratterizzare le persone che hanno livelli di responsabilità diversi»

Ancor oggi, invece, anche dirigenti in posizioni apicali (Direttori di Dipartimenti o di Direzioni Generali di Regioni o Ministeri) confondono l'esercizio del potere del decisore politico con quello della *leadership*. [3]

Se, come discusso nel [post del 10 Dicembre u.s.](#), si considera superato il modello burocratico tradizionale delineato da Max Weber, allora i Direttori (o altri dirigenti apicali nella PA) non hanno solo funzioni di management pubblico, ma anche di *leadership*, in quanto hanno la possibilità di incidere sulle decisioni del decisore politico e di dare un orientamento strategico al personale della PA che lavora direttamente con loro (si veda la figura che segue sull'interpretazione dei concetti di *leadership* e di management proposti dalla professoressa Saporito). [4]

**Fig. 1 – Management e leadership (nelle organizzazioni private e in quelle pubbliche)**

	MANAGEMENT	LEADERSHIP
<b>Scopo</b>	Allocare in modo efficace ed efficiente le risorse in funzione del raggiungimento degli obiettivi	Assicurare adesione e convergenza dei comportamenti dei membri dell'organizzazione verso obiettivi definiti
<b>Strumenti</b>	Programmazione Organizzazione Controllo	Comunicazione Comportamenti Simboli

Fonte: Raffaella Saporito, *Public Leadership*, 2023 (p. 22)

Antonio Bonetti  
a.bonetti@gmail.com

in cui si discute ampiamente della capacità di adattamento ai cambiamenti delle Pubbliche Amministrazioni e di innovative azioni di *capacity building*, sarebbe opportuno:

- approfondire maggiormente la questione delle differenze fra *leadership* e management nelle Istituzioni pubbliche, prima di parlare di nuove riforme e di nuovi processi di *change management* nella PA;
- considerare che «l'oggetto cruciale dell'apprendimento organizzativo sono i comportamenti e non solo gli strumenti. Sebbene sia impossibile immaginare un dirigente pubblico che riesce a svolgere il suo mestiere senza nessuna competenza tecnica di bilancio, allo stesso tempo l'uso che farà dei dati di bilancio, il modo in cui li interrogherà, nonché la sua capacità di costruzione del bilancio e di negoziazione, sono strettamente collegati all'apprendimento di comportamenti organizzativi coerenti» (si veda p. 157 del saggio della professoressa Saporito). Questo significa che gli interventi di *capacity building* della PA saranno forieri di cambiamenti e miglioramenti duraturi se e solo se cambieranno attitudini e *modus operandi* le risorse umane e si delinearanno anche nuovi assetti organizzativi;
- focalizzare le azioni di formazione e di aggiornamento dei

dirigenti pubblici su capacità di *leadership*; sulla definizione della visione e della missione delle organizzazioni e sulle specificità del management pubblico, dato che, come pertinentemente evidenziato dalla professoressa Saporito, i processi di creazione di valore nella PA sono, fondamentalmente, processi immateriali.

4. Nel precedente post del 20 Dicembre ho ricordato come:

- nella fase attuale, fra i cinque modelli di *leadership* proposti nel saggio, quello potenzialmente più utile appare quello “orientato al cambiamento”;
- i processi di apprendimento individuali e organizzativi e l’adesione delle persone ai nuovi modelli organizzativi e alle nuove procedure è *conditio sine qua non* per l’efficacia dei processi di revisione di organigramma e funzionigramma delle Pubbliche Amministrazioni;
- un modello molto utile per delineare un efficace percorso di cambiamento organizzativo nella PA è quello delineato da **John Kotter** con il suo modello degli otto passi del cambiamento (si veda la figura 2).

**Fig. 2 – Gli otto passi del modello di cambiamento organizzativo di Kotter**

Modello di John Kotter – Gli 8 passi del cambiamento			5
1	<b>CREATE</b> a sense of urgency	Creare un senso di urgenza per stimolare organizzazione e staff al cambiamento	.
2	<b>BUILD</b> a powerful guiding coalition	Costruire una coalizione di guida del cambiamento	T
3	<b>FORM</b> a strategic vision	Formulare una visione strategica	r
4	<b>ENLIST</b> a voluntary army (Communicate the vision)	Arruolare un ampio gruppo di persone disponibili al cambiamento e comunicare la visione	a
5	<b>ENABLE</b> actions by removing obstacles	Rendere possibili le azioni di cambiamento rimuovendo gli ostacoli	d
6	<b>GENERATE</b> shortterm wins	Generare vittorie nel breve termine (per rafforzare la propensione al cambiamento)	i
7	<b>SUSTAIN</b> acceleration	Sostenere l’accelerazione del cambiamento, consolidando i successi	Z
8	<b>INSTITUTE</b> change	Istituzionalizzare il cambiamento, ancorando saldamente propensione all’innovazione e nuove pratiche alla cultura organizzativa	i

Fonte: vari contributi di John Kotter

Antonio Bonetti  
a.bonetti@gmail.com

5  
.  
T  
r  
a  
d  
i  
z  
i  
o  
n  
a  
l  
m



nente le analisi sul cambiamento organizzativo individuano tre fasi:

- fase in cui si acquisisce la consapevolezza della “urgenza” di cambiare (si crea un “**senso di urgenza**”, per dirla alla Kotter, sulla necessità di cambiare);
- fase in cui si delinea la visione strategica del cambiamento e si progetta una nuova struttura organizzativa;
- fase in cui si rimuovono gli ostacoli, viene applicato il nuovo modello organizzativo e si consolida progressivamente il cambiamento.

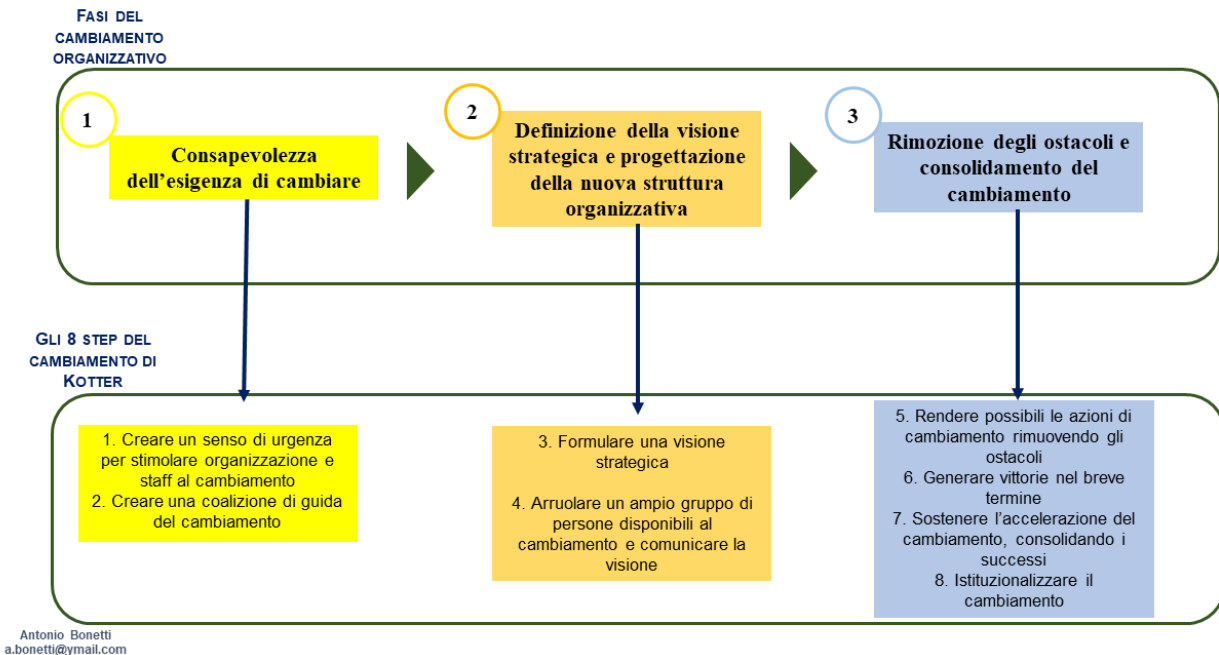
Il modello di Kotter, sebbene alquanto più articolato, comunque si può ricondurre al modello convenzionale in tre fasi (si veda la figura 3) e conferisce una grande importanza ai seguenti aspetti:

- l’adesione a principi e obiettivi del cambiamento organizzativo delle persone (le quali si devono riconoscere in quel processo di cambiamento e sentirsene parte). Per questo motivo è importantissimo comunicare in modo efficace la visione strategica di cambiamento;
- l’ottenimento di risultati tangibili già a breve termine, in modo da rafforzare la propensione al cambiamento organizzativo e, poi, il consolidamento di tale cambiamento con il pieno assorbimento del nuovo modello e delle nuove procedure nella cultura organizzativa.

Tre passi del modello di Kotter mi sembrano cruciali per migliorare i processi di *change management* nella PA: **3.** creare una visione; **6.** generare vittorie di breve termine; **8.** ancorare propensione al cambiamento alla cultura organizzativa.

**Fig. 3 – Fasi del percorso di cambiamento organizzativo e modello in otto step di Kotter**

## Cambiamento organizzativo e modello di John Kotter



\*\*\*\*\*

[1] **Saporito R.** (2023); *Public Leadership. Cinque modi di fare il dirigente pubblico*, EGEA, Milano.

[2] Cfr.: **Kotter J.P.** (1996); *Leading change*; Harvard Business School Press, Harvard (MA); **Kotter J.P.** (2008); *A sense of urgency*; Harvard Business School Press, Harvard (MA); **Kotter J.P.; Akhtar V; Gupta G.** (2021a); *Change – How organisations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*, Wiley and Sons, Hoboken (New Jersey); **Kotter J.P.; Akhtar V; Gupta G.** (2021b); [Is your organisation surviving change – Or thriving in it?](#); Harvard Business Review. August 13, 2021.

[3] Inoltre, aggiungo più modestamente, in base alla mia esperienza professionale, che molti dirigenti apicali della PA – finanche direttori di Dipartimenti ministeriali o regionali – non si preoccupano neanche di capire bene la differenza, nel convincimento radicato che la *leadership* sia di competenza del decisore politico, mentre a loro sia solo riservata la gestione.

[4] A titolo di completezza si riporta una definizione di *leadership* ampiamente condivisibile e applicabile sia alle

organizzazioni private, sia a quelle pubbliche, che è stata proposta da John Kotter e dai suoi allievi Vanessa Akhtar e Gaurav Gupta nel loro saggio *Change – How organisations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times* del 2021 (si veda p. 136 dell'edizione italiana): «*leadership* significa capacità di fornire una direzione e una visione per il futuro, unendo le persone intorno a quella visione e poi motivandole e ispirandole a intraprendere un'azione».

[5] Secondo Kotter ci sono due grandi errori che possono commettere delle organizzazioni che intraprendono un percorso di *change management*: (i) non riuscire a ottenere vittorie nel breve termine; (ii) cantare vittoria troppo presto.