



Università degli studi di Milano
Dipartimento di studi sociali e politici

Working Papers

del Dipartimento di studi sociali e politici

08 / 03 / 2006

Resistenza al cambiamento: concezioni a confronto

Maddalena Sorrentino

Introduzione

Nella letteratura organizzativa la nozione di resistenza viene continuamente evocata, ma – nel contempo – la problematicità concettuale e interpretativa diventa sempre più palese. Le ricerche aprono generalmente con l’affermazione che il “mondo” (il settore economico di riferimento, le tecnologie, l’ambiente sociale, il contesto istituzionale e così via) sta cambiando ad una velocità e intensità prima sconosciute, che la sopravvivenza (delle imprese, delle istituzioni, dei contesti organizzati in generale) dipende dalla loro capacità di adattarsi ai mutamenti, e che l’impegno principale di coloro che guidano le organizzazioni riguarda la “gestione” del cambiamento. A prescindere dal tipo di cambiamento – è la tesi prevalente – sono le persone a decretarne il successo. Ecco perché è necessario che i manager che si apprestano a guidare un programma di cambiamento imparino a riconoscere i segnali di reazioni negative (di resistenza, per l’appunto) in sé stessi e nei propri collaboratori. Inoltre si sottolinea come in contesti caratterizzati da forte persistenza, se non addirittura di inerzia, diventa critico riuscire a “controbilanciare” la resistenza, possibilmente mediante azioni capaci di “prevenirne” l’insorgenza. Qualora ciò non fosse possibile, occorrono risposte mirate per “vincere” questa ed altre forme di comportamenti “devianti”.

Riteniamo che la visione corrente della resistenza rischia di veicolare una percezione della realtà riduttiva e distorta, non immune da una certa dose di retorica (Symon, 2005). A distanza di oltre mezzo secolo dal modello “scongelo-ricongelamento” di Kurt Lewin (1951) ha ancora senso utilizzare una metafora funzionalista per rappresentare il cambiamento pianificato? Siamo davvero sicuri che un’implementazione imperfetta sia da attribuire unicamente all’opposizione dei livelli subordinati? Perché si continuano a ricercare formule e modelli per superare (o meglio prevenire) l’insorgere di fenomeni di resistenza?

Il contributo si propone di sviluppare alcune riflessioni su questi temi, concentrandosi sulla problematicità della nozione di resistenza. Anzitutto (Sezione 1) viene svolta una rassegna sulla letteratura organizzativa che ha affrontato l’argomento. In questo modo si può rilevare la varietà di significati attribuiti dai vari studi. Le visioni di fondo utilizzate dagli autori (Sezione 2) diventano la chiave di lettura per mettere a confronto specifiche proposte interpretative, e per precisarne utilità e limiti. Nella Sezione 3 viene proposta una concettualizzazione per la quale la resistenza si configura

come il risultato di scelte organizzative e, al tempo stesso, come scelta organizzativa. Un caso empirico, riferito ad un progetto di informatizzazione promosso da un'amministrazione locale italiana (Sezione 4), verrà esposto nei suoi tratti salienti. La teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 1993) e la teoria della regolazione congiunta (Reynaud, 1989; de Terssac, 2003) utilizzate come schema per l'analisi (Sezione 5) contribuiscono a ridimensionare notevolmente la portata della nozione di resistenza, così come essa viene proposta dagli indirizzi teorici che sottendono diverse concezioni di organizzazione. Il contributo termina con alcune considerazioni di sintesi (Sezione 6) riferite al caso empirico.

1. Il quadro di riferimento

Nella lingua italiana il concetto di resistenza evoca “un'azione tendente a impedire l'efficacia di un'azione contraria, un'opposizione (attiva o passiva) al realizzarsi di uno scopo” (Devoto-Oli, 1993: 1581). Nell'ambito degli studi organizzativi le prime elaborazioni del concetto di resistenza risalgono agli studi di Coch e French (1948) condotti nel settore manifatturiero. La ricerca empirica riportata in un famoso articolo intitolato: “*Overcoming resistance to change*”, portò questi autori a concludere che i gruppi di lavoratori maggiormente coinvolti nella progettazione e nella messa in atto di una serie di cambiamenti nei processi produttivi erano anche quelli che manifestavano un minor grado di resistenza rispetto ai cambiamenti stessi. Da qui l'importanza attribuita alla partecipazione attiva delle persone e al loro coinvolgimento sin dalle prime fasi progettuali. A seguito dello studio di Coch e French la partecipazione è diventata lo strumento consigliato per prevenire o superare la resistenza al cambiamento. Ma è certamente con il lavoro dello psicologo sociale Kurt Lewin (1951) che il concetto di resistenza conosce la sua definitiva affermazione. Secondo Lewin, il cambiamento pianificato implica tre fasi distinte e interconnesse: lo scongelamento (*unfreezing*), che consiste nella rottura dell'equilibrio che sostiene la stabilità organizzativa, e nella creazione di motivazioni e disponibilità a cambiare lo status quo; la trasformazione (*transformation*), ossia l'attuazione del cambiamento vero e proprio accompagnato dall'apprendimento di nuove prassi e nuovi comportamenti; e, infine, il ricongelamento (*refreezing*), vale a dire lo stadio in cui il cambiamento viene reso

permanente mediante l'integrazione delle nuove pratiche con le pratiche in uso. Al termine del processo si raggiunge un nuovo punto di equilibrio, per modificare il quale occorre una forte pressione capace di controbilanciare la resistenza al cambiamento.

Dopo Lewin numerosi studi hanno tentato di inquadrare concettualmente la resistenza al cambiamento, riconoscendone la multidimensionalità. Alcuni autori hanno elaborato tassonomie, continuum "resistenza-accettazione" (Coetsee, 1999), modelli multilivello (Lapointe e Rivard, 2005), schemi esplicativi (Martinko *et al.*, 1996; Piderit, 2000), con l'intento di operare generalizzazioni e, sperabilmente, pervenire a metodi e raccomandazioni utili nella pratica. Oreg (2003) è arrivato a proporre una scala di indicatori che, secondo gli intenti dell'autore, sarebbe addirittura capace di prevedere e misurare il grado di resistenza che un singolo individuo potrebbe opporre in determinate circostanze. La continua proliferazione di proposte di tipizzazione si deve certamente all'immediatezza interpretativa offerta da queste elaborazioni. D'altro canto, permane una debolezza di fondo, comune a tutti i modelli: ossia l'incapacità di interpretare tutte quelle situazioni (in pratica la maggioranza) in cui si può osservare la compresenza di combinazioni variabili di opposizione e di accettazione del cambiamento.

Molti contributi di ricerca, compresi quelli più recenti, mantengono forti legami con gli assunti di Lewin, che presentano forti analogie con i fenomeni studiati nell'ambito delle scienze fisiche. Talvolta la resistenza viene accostata a concetti quali: resilienza, ossia di capacità di un materiale di assorbire un urto senza rompersi, rigidità, momentum, traiettorie e così via. In questo tipo di studi lo scopo del change management – a seconda delle circostanze – consiste nell'attivare o nell'inibire le forze che, rispettivamente, possono favorire o ostacolare il cambiamento. In altri casi (Hatch, 1997), gli autori propongono chiavi interpretative meno meccanicistiche e, al tempo stesso, più dinamiche. Dent e Galloway-Goldberg (1999, p. 37), in uno studio che mette a confronto gli articoli più influenti pubblicati sul tema, sottolineano come le analisi tendano a considerare la resistenza in termini di fenomeno avvertito dal management, ma le cui cause sono da ricercarsi esclusivamente tra i livelli subordinati; di conseguenza, gli studi forniscono raccomandazioni destinate alle direzioni aziendali. Inoltre – osservano gli autori citati – le ricerche sembrano rivolte soprattutto a formulare proposte per "prevenire" fenomeni di resistenza, e quasi mai per "superarne" le

manifestazioni concrete. Si tende inoltre ad accreditare l'idea di ineluttabilità della resistenza; in proposito Dent e Galloway-Goldberg mettono in guardia dai rischi di una previsione che si autoavvera (*self-fulfilling prophecy*).

Nell'ambito della letteratura che fa riferimento ai sistemi informativi, le prime analisi sulla resistenza al cambiamento risalgono alla seconda metà degli anni '60, ossia all'epoca in cui le tecnologie ICT cominciarono a diffondersi nel contesto del lavoro impiegatizio. Nel 1965, Mumford (p. 140) escludeva che la resistenza nei confronti delle tecnologie fosse il risultato di timori *irrazionali* (corsivo nell'originale). Mumford sosteneva inoltre che il cambiamento non necessariamente suscita opposizione, dal momento che esso può essere ritenuto portatore di benefici per gli interessati. Se, viceversa, la percezione prevalente (a livello individuale, di gruppo o organizzativa) tende a considerarlo un ostacolo al conseguimento di determinati obiettivi - concludeva Mumford - una reazione negativa è pressoché certa.

Un saggio di Martinko *et al.* (2000), include la resistenza tra le possibili risposte messe in campo dagli individui a seguito dell'implementazione di soluzioni tecnologiche che investono l'ambito lavorativo. Questi autori suggeriscono l'esistenza di fattori comportamentali e fattori emozionali in grado di influenzare (in senso sia positivo che negativo) l'accettazione degli artefatti. Davidson e Walley (1985) descrivono fenomeni di: resistenza passiva (es. rifiuto a partecipare a corsi di addestramento) e di resistenza attiva (es. manomissione degli apparati tecnici o introduzione di dati errati) in opposizione all'introduzione di nuove applicazioni informatizzate. Il coinvolgimento attivo degli utenti, la formazione, il *coaching* sono ritenuti mezzi utili per accrescere l'usabilità e l'efficacia degli artefatti e, di conseguenza, la loro accettazione.

La cultura e il potere contribuiscono a mantenere stabili i modelli di comportamento esistenti e, in questo senso, possono rinforzare in modo significativo le barriere al cambiamento tecnologico nelle organizzazioni (Piderit, 2000). In un recente studio dedicato al settore pubblico, Vann (2004) propone il concetto di "scontro di linguaggi" (*clashing grammars*) a proposito del confronto, che spesso assume connotati conflittuali, tra culture diverse: quella delle amministrazioni committenti e quella degli specialisti esterni (tecnici e consulenti) cui, sempre più spesso, gli enti affidano

l'implementazione dei grandi progetti di informatizzazione. Le diverse manifestazioni di resistenza, secondo Vann, possono essere lette alla luce di questa contrapposizione.

Negli studi che pongono il potere al centro della riflessione sugli effetti del cambiamento tecnologico l'attenzione dei ricercatori privilegia il rapporto tra il potere e le attività di progettazione, sviluppo e uso delle tecnologie (Koop e Grant, 1993). Resistance is a "powerful reaction to IT implementation" (Beaumaster, 2002). In diverse ricerche la resistenza si configura come un tipo di azione tesa a impedire cambiamenti nella struttura di potere esistente. In altri casi, la resistenza è spiegata essenzialmente in termini di conflitto tra soggetti (singoli o collettivi) portatori di particolari interessi. Gli autori che condividono tale impostazione spesso si concentrano sulla dialettica che contrappone utenti e staff tecnico (analisti, programmatori, sistemisti ecc.) durante i progetti di informatizzazione (Lucas, 1984; Markus e Bjorn-Andersen, 1987). Il conflitto può riguardare il controllo dell'informazione (Danziger et al. 1982; Ginsberg, 1991; Kling, 1980; Kraemer e Kling, 1985; Pettigrew, 1972; Robey e Markus, 1984), la disponibilità di risorse elaborative (Keen, 1981; Kling e Iacono, 1984) oppure – ancora – la conquista di una posizione di rilievo nell'ambito dei piani di sviluppo aziendali (Markus, 2004; Mumford e Pettigrew, 1975).

In uno dei contributi più citati in assoluto dalla letteratura internazionale sui sistemi informativi Markus (1983) riconduce le cause di resistenza al cambiamento tecnologico a tre categorie di elementi: a) fattori soggettivi riferiti agli individui e ai gruppi coinvolti (ad es. la mancanza di conoscenza sul progetto che ingenera diffidenza o rifiuto della novità); b) caratteristiche intrinseche dei sistemi (ad es. prestazioni insoddisfacenti offerte dalla soluzione informatizzata); c) interazione tra l'artefatto tecnologico e il contesto organizzativo nel quale il sistema stesso va ad inserirsi (ad es. quando l'introduzione di un certo software influisce sulla distribuzione interna del potere, è molto probabile che coloro che si sentono sfavoriti manifestino la loro opposizione mediante un atteggiamento di resistenza. Markus propende per quest'ultima chiave di lettura e inquadra la resistenza come il prodotto dell'interazione tra le caratteristiche tecniche del sistema e la struttura di potere presente nell'organizzazione.

Negli ultimi tempi un gruppo di autori, numericamente abbastanza ristretto, ma certamente molto attivo nel dibattito, ha assunto posizioni fortemente critiche verso le visioni "a senso unico" veicolate attraverso la letteratura dominante, in particolare

quella di stampo positivistico. Questi ricercatori – che si riconoscono nella corrente denominata *critical management studies* (Alvesson e Willmott, 1992) - si distinguono per il loro tentativo di demistificare e sfidare la retorica dominante sul cambiamento tecnologico. Gli studiosi “[...] aim to discover and expose attempts to design and (mis)use IS to deceive, manipulate, exploit, dominate and disempower people. By doing so they aspire to help them resist these attempts, hinder such misuse of IS and promote liberating and empowering IS design and use” (Cecez-Kecmanovic, 2001: 142).

Secondo un esponente del filone *critical* (Manki, 2003: 57) la “resistenza non è qualcosa che esiste semplicemente ‘là fuori’. Piuttosto essa, analogamente al potere, è un’entità socialmente costruita che, in quanto tale, deve essere interpretata”. In un articolo polemicamente intitolato: *The fetish of change*, Grey (2003: 12) sottolinea come la letteratura predominante attribuisce alla resistenza il duplice ruolo di fattore esplicativo dei casi in cui la fase di implementazione è riuscita soltanto in parte, e di principale ostacolo nel processo di implementazione medesimo. Inoltre, continua Grey, “considerare la resistenza come una risposta difensiva a un cambiamento necessario è illusorio, perché equivale a ritenere che il management sia onnisciente” (ibidem: 13). Ma – si chiede l’autore - se il vero problema riguarda un’implementazione inadeguata, perché non si vuole ammettere che chi pratica una forma di resistenza possa essere consapevole di ciò che sostiene, e quindi non stia semplicemente difendendo il proprio tornaconto? Anche sulla diffusa convinzione secondo cui la comunicazione e il coinvolgimento rappresenterebbero i mezzi migliori per superare le difficoltà di implementazione l’opinione di Grey non è meno radicale: egli, infatti, nega la possibilità che l’uso di queste leve per ottenere il consenso su un programma destinato incidere sulla vita lavorativa delle persone sia neutro rispetto agli interessi in gioco.

2. La resistenza secondo le prospettive analitiche dominanti

La rassegna appena svolta, tutt’altro che esaustiva, mostra l’esistenza di numerose (quanto disparate) accezioni di resistenza al cambiamento. La prima osservazione che possiamo avanzare è che la capacità euristica di tale nozione, rispetto al più generale problema dell’interpretazione e comprensione dei fenomeni organizzativi, varia notevolmente da uno studio all’altro. Inoltre, e come conseguenza della molteplicità dei

significati attribuiti alla resistenza, le impostazioni di ricerca rendono molto difficile una valutazione dei diversi apporti. Sullo sfondo, risulta evidente un modo diverso di concepire il rapporto tra scelte organizzative e tecnologia.

La visione riconducibile all'idea positivista di stampo *meccanicistico* vede la tecnologia come un elemento predeterminato rispetto alle scelte organizzative. La tecnologia risponde a logiche proprie, mentre l'organizzazione è considerata un'entità sociale la cui unica possibilità razionale è quella di adeguare le proprie strutture e il proprio funzionamento in relazione al condizionamento esterno dettato dai requisiti tecnici (questa logica è chiamata anche *imperativo tecnologico*). La resistenza si configura quindi nell'ambito di un adeguamento (o non adeguamento) che ha luogo sulla base di vincoli tecnologici perfettamente conosciuti e conoscibili, dove le variabili organizzative in gioco, anch'esse perfettamente determinabili, vanno configurate in modo formale, alla ricerca di una soluzione organizzativa unica, ottimale ed efficiente. Il contributo della componente umana, all'interno di questa visione organizzativa, non è diverso da quello di una variabile di un'equazione matematica. La resistenza è considerata un elemento di disturbo, un effetto disfunzionale (cioè contrario all'efficacia supposta e perseguita), o comunque una fonte di problemi e incertezze che devono essere possibilmente prevenuti (o rimossi, laddove ciò risultasse impossibile) perché interferisce sul disegno razionale dell'organizzazione. L'addestramento e la formazione sono ritenuti i mezzi "ideali" per garantire l'accettazione della tecnologia. In altri casi, invece, può essere sufficiente modificare alcune caratteristiche degli artefatti (interfaccia utente, funzionalità ecc.) per rimuovere o mitigare le cause che alimentano la resistenza.

La concezione di organizzazione come sistema predeterminato rispetto alle razionalità individuali può assumere anche un'altra forma tipica. Secondo una logica positivista di stampo *organicistico*, le scelte organizzative rispondono a vincoli tecnologici ed ambientali. Analogamente agli organismi biologici, le organizzazioni necessitano, per sopravvivere, di mantenere un equilibrio interno mediante apposite strutture e meccanismi di funzionamento che hanno lo scopo di neutralizzare interferenze esterne (ossia provenienti dall'ambiente) non desiderate. La differenza principale rispetto alla logica meccanicistica riguarda il riconoscimento di un limite alla razionalità organizzativa ma, al tempo stesso, quest'ultima viene inquadrata in modo

molto preciso: essa è razionalità funzionale, ossia soddisfacimento di requisiti funzionali predeterminati e generali. Il cambiamento tecnologico precede e determina il cambiamento organizzativo. La resistenza è, quindi, un segnale di squilibrio che interessa una parte del “sistema”. Essa rappresenta un mancato o parziale adattamento dell’organizzazione agli artefatti tecnici. La formazione, l’addestramento e il coinvolgimento attivo permettono di attuare la migliore integrazione tra le persone e le tecnologie.

La seconda impostazione concettuale, di tipo soggettivista, inverte i termini del problema. Sia il sistema organizzativo che la tecnologia sono visti come costruzioni sociali, ossia il risultato di un processo di tipizzazione e istituzionalizzazione di comportamenti ricorrenti e significati condivisi. Gli attori agiscono secondo strategie e obiettivi individuali. Diversamente dalla logica positivista, la razionalità organizzativa, frutto di una somma di razionalità individuali, non può che essere individuata a posteriori. Essa è una condizione soggettiva, frutto di un percorso che porta ciascuna persona a “leggere” una nuova situazione (ricollegabile, ad esempio, a un cambiamento che ha investito l’ambito amministrativo, tecnologico e strutturale) privilegiando una certa chiave interpretativa che varia a seconda dei personali valori, aspettative, sentimenti, cultura. I fautori della prospettiva soggettivista sostengono la possibilità di prevenire o minimizzare la resistenza mediante una serie di accorgimenti da attuarsi prima dell’implementazione. La formazione, i gruppi di lavoro aiutano a rendere maggiormente consapevoli le persone sulla realtà che le circonda, in altri termini si mette in atto un’opera di sensibilizzazione verso il “nuovo”.

La maggior parte dei contributi che affrontano la resistenza al cambiamento adotta schemi concettuali che ricadono nelle impostazioni appena richiamate, ossia razionale-positivista (versione meccanicista e versione organicista) e soggettivista. E questo vale anche per il filone “critical”. Nell’ambito di questa corrente di studi esistono modi diversi di trattare il tema, ma pur sempre riconducibili a una delle concezioni di fondo. Diversi commentatori (tra cui Collins, 2003; Masino, 2005) fanno notare come – paradossalmente – i contributi che trattano il tema del cambiamento organizzativo in chiave marxiana e bravermaniana non operino alcuna rottura rispetto al mainstream, dal momento che gli autori propongono una lettura della resistenza in chiave funzionalistica. Va osservato che anche nell’ambito delle ricerche “critical” che si

pongono l'obiettivo ambizioso di decostruire il concetto di resistenza, lanciando una sfida contro l'ipersemplificazione e le "ricette" seducenti di cui abbondano i manuali di comportamento organizzativo, lo "scetticismo radicale" (*radical scepticism*: Grey, 2003) sfocia in un marcato relativismo, la singolarità dei casi reali non ammette generalizzazioni.

La proposta interpretativa che verrà avanzata nel prosieguo si distingue dalle impostazioni sopra richiamate, in quanto si basa su una logica di tipo processuale. In questo caso l'organizzazione è intesa come processo di azioni e decisioni in cui non vi è (né vi può essere) separazione con la tecnologia. Quest'ultima non "impatta" sulla struttura, come avviene in una collisione tra oggetti fisici, determinandone immancabilmente un cambiamento di stato. E neppure si tratta – come invece propone la prospettiva soggettivista – di ricondurre tutto all'attribuzione di significati da parte degli individui. L'approccio processuale nega l'esistenza di determinazione o di codeterminazione tra tecnologia e struttura. Come vedremo nel prosieguo, ad esso corrisponde un modo diverso di leggere e interpretare la resistenza.

3. La resistenza al cambiamento come "processo"

L'introduzione di una soluzione informatizzata in una determinata realtà organizzata assume una duplice connotazione: rappresenta uno tra quegli elementi – non necessariamente il più importante – che crea le condizioni nelle quali il cambiamento organizzativo ha luogo, e, al tempo stesso, è il risultato di diversi processi organizzativi concorrenti e interrelati. Il termine "opportunità" significa che vi è uno "spazio" di possibilità organizzative attivate, generate dalla tecnologia (Masino, 2000: 111).

Lo schema di analisi qui proposto, ossia la teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 1990; 1993; 2003) sembra offrire un contributo particolarmente utile per inquadrare la rilevanza delle tecnologie nel regolare e strutturare l'azione organizzativa a diversi livelli. Adottando una rappresentazione dell'organizzazione come sistema mutevole, in cui si intrecciano dinamicamente corsi d'azione e processi di decisione soggetti a razionalità limitata, Maggi ha identificato un filo rosso che lega alcuni contributi classici (Weber, 1922; Barnard, 1938; Simon, 1947, Thompson, 1967; Giddens, 1984). Si richiamano brevemente i processi decisionali che si accompagnano con le scelte

tecnologiche che hanno luogo nelle organizzazioni (Masino, 2000; Masino e Zamarian, 2003). Va osservato che la tripartizione qui proposta si giustifica esclusivamente a fini analitici, in ragione del fatto che, nel concreto, i momenti sono concorrenti e interdipendenti nell'ambito di un unico e medesimo processo.

Anzitutto la tecnologia deve essere progettata. Le decisioni di progettazione, sia nel caso di sviluppo *ex novo* che nel caso di acquisizione di applicazioni software già pronte per l'uso (*package*), realizzate da fornitori esterni, devono tener conto delle caratteristiche tecniche e fisiche degli artefatti, e, quindi, delle conoscenze tecniche che saranno necessarie ai vari destinatari per avvalersi dei nuovi strumenti. Inoltre la tecnologia deve essere adottata, ossia il livello manageriale deve stabilire le fasi e i modi in cui il sistema troverà applicazione. Le decisioni di adozione investono altresì l'integrazione del nuovo sistema in un determinato contesto tecnologico e organizzativo (a propria volta caratterizzato dalla presenza di attività e artefatti preesistenti), e la ripartizione delle responsabilità tra le persone coinvolte nei processi di lavoro. Infine, la tecnologia viene concretamente posta in uso. È questa la fase in cui entrano in gioco le caratteristiche della tecnologia stessa, i comportamenti, le conoscenze e le decisioni limitatamente razionali dei soggetti agenti. I differenti significati che, di volta in volta, questi ultimi attribuiscono agli artefatti finiscono per influenzare, nel concreto, i modi e l'intensità di utilizzo effettivo.

In sintesi, nelle organizzazioni complesse la catena progettazione-adozione-uso delle tecnologie assume un'importanza cruciale perché ciascun processo concorrente può dar luogo – ai diversi livelli - a implicazioni diverse e spesso contrastanti. La presenza di questa catena deve essere riconosciuta e considerata sia in fase di spiegazione dei fenomeni che di progettazione organizzativa. Le decisioni limitatamente razionali degli attori possono consentire di cogliere o meno tali opportunità, possono interpretarle in modi diversi (Masino, 2000). Coerentemente con la visione appena delineata la resistenza si configura non soltanto come uno dei possibili risultati di processi decisionali diversi, mediante i quali ciascun soggetto agente “legge” una situazione di cambiamento, ma può - a propria volta - essere considerata un processo che non è né “chiuso né predefinito, in quanto deve incontrarsi con le decisioni e le azioni degli attori rilevanti, portatori di singolari capacità, competenze, aspettative” (Masino, 2000: 13). La resistenza rappresenta, dunque, il risultato di scelte

organizzative e, al tempo stesso, è essa stessa una scelta organizzativa che, in quanto tale, si può manifestare mediante azioni o inazioni.

4. Il Protocollo informatico in una pubblica amministrazione locale

La pubblica amministrazione considerata (d'ora in poi definita Ente) è un ente territoriale sovracomunale di grandi dimensioni, nei cui compiti istituzionali rientra l'attuazione di interventi di informatizzazione che hanno portato, in brevissimo tempo, alla realizzazione di infrastrutture e servizi per l'e-government, ad uso sia delle unità organizzative interne (cui fanno capo circa 7.000 dipendenti), che dei cittadini, delle istituzioni e delle imprese presenti sul territorio di riferimento.

Fino a poco tempo fa, l'Ente si occupava soprattutto della messa in esercizio e gestione di apparati, archivi e applicazioni software che ciascuna struttura (assessorato, direzione, area, settore ecc.) provvedeva ad acquisire direttamente, rivolgendosi al mercato. Nel 2001 l'amministrazione regionale cui l'Ente appartiene varò un "Piano strategico di indirizzo e di governo sulla società dell'informazione", volto al potenziamento delle infrastrutture necessarie per l'attuazione dell'e-government. Piani di dettaglio hanno definito successivamente i requisiti che – da quel momento in poi – avrebbero dovuto caratterizzare le nuove applicazioni informatizzate, in accordo con i dettami fissati a livello governativo. Questo insieme organico di "piani regolatori" ha permesso di stabilire – per la prima volta – una serie di linee-guida comuni in materia di informatizzazione. In parallelo, l'Ente ha preso in carico, in via esclusiva, le attività connesse alla pianificazione, acquisizione e gestione di soluzioni e servizi IT per conto dell'amministrazione di appartenenza.

Il terreno su cui l'Ente ha potuto praticare il "nuovo corso" in tema di progetti informatici ha riguardato la realizzazione di un portale web (il primo) su cui veicolare una serie di servizi telematici rivolti ai cittadini, alle imprese, ma anche alle strutture interne. Lo sviluppo del portale è stato affidato a un committente esterno (una importante software house selezionata mediante gara di appalto). Il primo servizio ad essere reso disponibile con le nuove modalità è stato il cosiddetto protocollo unico. L'attività di protocollazione certifica la provenienza e la data di acquisizione di un documento, e provvede a classificarlo e a identificarlo univocamente nell'ambito di un

archivio cronologico. Negli intenti dei piani nazionali di e-government, il protocollo informatizzato - unitamente alla diffusione dell'uso della posta elettronica e della firma digitale - costituisce il punto nevralgico di tutti i flussi di lavoro tra (e nelle) amministrazioni pubbliche.

L'implementazione del portale ha segnato un punto di svolta rispetto al passato: l'Ente ha assunto un ruolo attivo, di vero e proprio punto di snodo, affiancando le amministrazioni destinatarie delle soluzioni ICT, coordinando "cantieri" e gruppi di lavoro cui partecipano le diverse strutture interessate. L'Ente interagisce con i fornitori occupandosi di tutti gli aspetti contrattuali; inoltre coordina le fasi di collaudo tecnico e di formazione del personale. Una volta entrate in esercizio, le nuove soluzioni vanno ad affiancarsi alle altre applicazioni di cui l'Ente cura la gestione mediante proprie risorse.

Quando lo sviluppo del nuovo sistema per il protocollo fu completato e partì la fase di parallelo (ossia di compresenza del vecchio e del nuovo sistema per un periodo di tempo transitorio), l'Ente riscontrò che in alcuni settori il nuovo sistema era stato abbandonato a favore di un ritorno ai tradizionali registri cartacei. Gli addetti tendevano a considerare la procedura informatizzata difficile ed eccessivamente gravosa. Per altri rappresentava una "perdita di tempo" incomprensibile, ritenuta incapace di apportare vantaggi concreti rispetto ai metodi manuali. Negli uffici in cui la nuova soluzione restava inutilizzata, si adducevano motivi di natura tecnica (guasti e malfunzionamenti) quasi sempre avallati dai responsabili.

L'Ente decise di fissare un termine entro cui tutte le strutture avrebbero dovuto utilizzare il protocollo unico in via esclusiva, e nel contempo avviò un piano di azioni congiunte rivolte a diversi tipi di destinatari. Anzitutto fu varato un programma di "formazione formatori" che prevedeva di affidare la tutorship di un certo numero di addetti a un istruttore dislocato sul territorio. Ai discenti (manager compresi) venne consentito di avvalersi del supporto dei tutor anche dopo la conclusione del previsto periodo di affiancamento. L'Ente, poi, d'intesa con la Direzione del personale, decise di avviare uno specifico programma di sensibilizzazione rivolto alle posizioni di vertice.

In parallelo, ai responsabili di unità organizzative fu richiesto di varare il rispettivo regolamento interno. Questa disposizione costrinse i vertici a "guardare dentro" ai propri processi documentali e alle correlate responsabilità, individuando esplicitamente e in modo formale compiti e attribuzioni in capo ai singoli collaboratori. Peraltro, a

seguito di questo intervento fu possibile – da parte dell’amministrazione regionale – varare un nuovo sistema unificato di accesso in sicurezza alle risorse telematiche.

L’Ente decise inoltre di inviare sistematicamente alle direzioni di area un “flusso informativo di ritorno” periodico, contenente dati statistici a vari gradi di dettaglio. Questo supporto, chiaramente non disponibile quando ogni unità organizzativa adottava propri metodi cartacei, dà a ciascun responsabile la cognizione concreta dei principali parametri quantitativi sui processi documentali di rispettiva competenza. Il protocollo unico informatizzato poté partire definitivamente 10 giorni prima della scadenza, fissata dalla legge al primo gennaio 2004.

5. Commento al caso

L’adozione di uno schema interpretativo basato su un approccio funzionalista potrebbe suggerire che, in occasione del progetto di sviluppo del Protocollo informatizzato, l’Ente abbia inteso perseguire una soluzione “ottimale”, operando scelte organizzative tese a soddisfare una serie di presupposti che – secondo una visione largamente diffusa e condivisa - sono ritenuti capaci di favorire l’accettazione delle soluzioni informatizzate, in un’ottica di “prevenzione” dei fenomeni di resistenza (Dent e Galloway Goldberg, 1999; Newman, 1989). Lo scopo di tutto ciò, secondo un’efficace espressione di Martinko *et al.* (2000, p. 324), è “immunizzare” (*immunizing*) gli individui. In questa chiave possono essere lette le iniziative di formazione, addestramento, costituzione di gruppi di lavoro ecc. sviluppate a vari livelli sin dalle fasi iniziali di avvio del progetto. In sostanza, mediante la messa in atto di misure tese soprattutto a stimolare la partecipazione e il coinvolgimento attivo dei diretti interessati, l’Ente si proponeva di conciliare le disposizioni dettate dalla normativa (obbligatorie e improcrastinabili) con le abitudini e le prassi presenti nelle unità organizzative investite dal cambiamento tecnologico.

I volumi effettivi di pratiche trattate mediante il nuovo sistema, sensibilmente inferiori alle aspettative, e le diverse manifestazioni di resistenza (dall’opposizione aperta all’inerzia) – osservate *malgrado* gli accorgimenti messi in atto prima e durante l’introduzione effettiva del protocollo unico - sono stati letti come indicatori di varianza (ossia di scostamento dei risultati rispetto alle prescrizioni stabilite in anticipo) a fronte

dei quali l'Ente è stato indotto a ricercare possibili rimedi e azioni correttive. Le successive iniziative che hanno condotto a reiterare i corsi di formazione, così come gli incontri con i vertici delle varie unità e divisioni, sono stati finalizzati a indurre le persone (a partire dai responsabili) a mutare i loro atteggiamenti e comportamenti nei confronti del nuovo artefatto tecnologico, assicurandone il "miglior adattamento" a una situazione di lavoro del tutto nuova (l'ambiente intranet), ma al tempo stesso in gran parte data. In sintesi, questo tipo di interpretazione, dai forti connotati funzionalistici, non permette di cogliere in modo soddisfacente aspetti cruciali del caso qui esaminato, come le implicazioni relative agli aspetti di regolazione organizzativa. Ad esempio, la prospettiva funzionalistica non sembra offrire chiavi di lettura adeguate per spiegare perché accettazione e resistenza fossero spesso compresenti nell'ambito della medesima unità organizzativa; oppure perché la resistenza sia stata infine "superata" da persone che, quando vigeva il sistema cartaceo, erano ai margini del "processo produttivo" e proprio per questo motivo era stato ritenuto di non coinvolgerle nelle attività di preparazione al nuovo protocollo. Può a questo punto essere utile adottare una chiave interpretativa diversa, non più incentrata sui soggetti, ma piuttosto sui processi organizzativi.

La teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 1993; 1996) offre un apporto utile e chiarificatore, grazie soprattutto alle nozioni di autonomia e di discrezionalità. Secondo l'autore l'autonomia comporta indipendenza, significa "capacità di produrre le proprie regole", quindi capacità di governare i propri processi d'azione. "La discrezionalità indica spazi di azione che un processo regolato dall'esterno prevede non vincolati, ove l'attore può/deve scegliere tra alternative, in un ambito di dipendenza" (ibidem, 1993: 10). Autonomia e discrezionalità sono presenti simultaneamente e non sono separabili nel concreto, se non in modo analitico.

Riflettendo in termini di teoria dell'agire organizzativo e di teoria della regolazione congiunta (concepita da Reynaud nel 1989 e successivamente ripresa da de Terssac, 2003) diventa possibile gettare luce sui modi con cui il protocollo informatizzato ha contribuito ai processi di strutturazione organizzativa. de Terssac concettualizza il processo di regolazione sotto forma di rapporto di integrazione reciproca tra diverse fonti di regole che definiscono un ambito decisionale: quelle direttive (formali) e quelle esecutive (non scritte o informali), la cui compresenza è

necessaria per l'efficacia organizzativa. L'operare simultaneo di questi processi di regolazione ha l'effetto di riprodurre e alterare continuamente le prassi organizzative. Da un lato, vi è una regolazione direttiva proveniente dai vertici che cercano di "catturare" in modo formale (attraverso procedure) la complessità dei processi di lavoro. Nel contempo, da parte degli addetti, vi è la tendenza a costruire una struttura di regole altrettanto efficace, ancorché non scritta, che mira a colmare le lacune della regolazione direttiva.

Una rilettura del nostro caso di studio alla luce delle azioni e decisioni organizzative e individuali che hanno luogo a diversi livelli porterebbe a constatare che il piano di lavoro che l'Ente si è dato per ottemperare alle disposizioni normative è stato realizzato col concorso di numerosi centri decisionali (il capo Area, i responsabili delle unità organizzative, la ditta appaltatrice ecc.) che sono rappresentati nei team di progetto. La conclusione della fase di sviluppo del sistema ha imposto vincoli alle unità organizzative in termini di adempimenti legati all'adozione delle nuove procedure, durata della fase di parallelo, partecipazione alle iniziative di addestramento/formazione.

Il protocollo informatizzato ha agito su molteplici livelli decisionali e ha "inglobato" le informazioni di governo necessarie alla gestione documentale. L'artefatto incorpora altresì tempi e modi di trattamento delle diverse fasi operative, e relazioni tra i soggetti coinvolti. Ai livelli superiori la nuova soluzione offre spazi decisionali più ampi in tema di organizzazione interna e assegnazione dei compiti relativi alla gestione dei flussi documentali. Ai livelli esecutivi i margini di manovra si riducono, a fronte di un'accresciuta complessità tecnica e un più elevato sforzo cognitivo. L'ambito d'azione degli operatori è sottoposto a un vincolo preciso, di fatto non negoziabile: essi cioè devono procedere alla "presa in carico" dei documenti in entrata e in uscita rispettandone l'ordine cronologico. Dagli esiti di questa operazione dipendono le fasi successive di trattamento della singola "pratica" a cura di altri addetti, interni o esterni all'ufficio. Con i registri cartacei era relativamente facile derogare a tale regola: anzi, non era raro che gli addetti tendessero a protocollare tutti i documenti in modo passivo o casuale, nel tentativo di ottenere dai propri superiori decisioni favorevoli ai loro interessi.

Ai livelli direttivi il prevalere di timori legati alla riduzione della propria sfera discrezionale o alla perdita di visibilità organizzativa (in qualche caso la smaterializzazione dei flussi documentali è stata assimilata a una riduzione di status) ha dato luogo, in alcuni casi, a manifestazioni di inerzia e, talvolta, di opposizione più o meno mascherata. La decisione - da parte di alcune unità organizzative - di abbandonare il nuovo sistema per ritornare ai precedenti metodi manuali va letta come un tentativo (unilaterale) volto a modificare le regole vigenti. In conseguenza di questa affermazione di autonomia, il livello decisionale superiore (l'Ente insieme con le entità interessate) ha provveduto a rinegoziare le regole, aggiornando il piano di lavoro elaborato in precedenza. Nuove scadenze temporali vengono fissate, mentre i programmi di formazione vengono riformulati; inoltre si stabilisce di abolire del tutto la fase di parallelo.

L'entrata in uso del nuovo sistema di autenticazione, resosi necessario per garantire agli utenti autorizzati un accesso alla rete telematica sicuro e disciplinato (ossia differenziato in base ai rispettivi "profili"), ha generato ulteriori regole eteronome, non presenti prima dello sviluppo del portale, per i livelli (manageriali) inferiori. Il ritardo con cui alcuni di essi hanno varato il regolamento interno riguardante le rispettive strutture può essere letto come un tentativo finalizzato a eludere l'esercizio della discrezionalità, ossia per evitare di affrontare il problema spinoso dei "ruoli di fatto". Per anni i livelli manageriali inferiori avevano tollerato che alcuni collaboratori derogassero sistematicamente alle regole ufficiali. La nuova norma eteronoma: ossia l'obbligo di individuare con precisione i soggetti cui conferire la firma digitale, limita l'ambito d'azione sia a livello dei manager (che infatti, fino all'ultimo, hanno cercato di attuare comportamenti elusivi nel tentativo di mantenere "opachi" certi meccanismi interni) che a livello inferiore, cioè di coloro che in passato ricoprivano un ruolo di fatto non corrispondente alla mansione ufficiale.

La gamma di opzioni, in termini di controllo organizzativo, accessibili ai manager è cresciuta grazie alle informazioni statistiche prodotte automaticamente dal sistema di protocollazione. Tali informazioni - che prima dell'avvento della nuova tecnologia erano semplicemente o non disponibili o inattendibili - possono essere utilizzate come base per effettuare valutazioni, monitorare lo stato di avanzamento dei singoli

procedimenti amministrativi o per supportare decisioni riguardanti l'organizzazione interna degli uffici.

A un livello decisionale inferiore gli automatismi offerti dal sistema informatizzato riducono il grado di discrezionalità, ossia il numero di opzioni di scelta a disposizione degli operatori. Alcuni dati vengono attribuiti direttamente dal sistema; esiste un programma di help on-line attivabile in qualsiasi momento dall'utente; l'archiviazione avviene in modo automatico e sicuro. Queste funzionalità facilitano il lavoro, rendendo nel contempo standard e condivise le procedure di gestione dei flussi documentali. Rispetto ai metodi precedenti (di tipo manuale) l'accesso al sistema (per attività di consultazione, inserimento, modifica dei dati) è stato disciplinato in modo preciso e sicuro, diversamente da quanto avveniva con i precedenti registri cartacei che, spesso, giacevano incustoditi sui tavoli senza alcuna precauzione.

Tra i livelli più esecutivi il protocollo unico non ha ricevuto gli input (intesi come: attività, conoscenze, dati, sforzo cognitivo per superare blocchi tecnici o guasti, ecc.) soprattutto nei casi in cui l'utilizzo del sistema è stato associato ad un aggravio dei carichi di lavoro oppure ad altre situazioni connotate negativamente, quali ad esempio: il rischio di essere controllati a distanza, la paura di commettere errori, la minore visibilità. Con riferimento a quest'ultimo caso, va osservato che l'entrata in uso del nuovo sistema ha ridotto notevolmente la necessità di ricorrere all'apporto degli operatori più esperti per ricostruire situazioni dubbie o particolari. Viceversa, i soggetti hanno assicurato il loro sostegno nei casi in cui la nuova soluzione è stata percepita capace di apportare concrete opportunità di miglioramento (es. apprendimento di nuove competenze, riduzione degli errori, minore sforzo, maggiore visibilità, accresciuta comprensione dei processi e così via) in rapporto al settore di appartenenza, all'organizzazione in generale e ai propri pari grado.

In sintesi, nell'ambito del processo di azioni e decisioni che ha portato alla progettazione, adozione e utilizzo del Protocollo informatizzato, l'Ente ha fatto leva sia sull'imposizione che sulla contrattazione. Ne è scaturito un processo di "regolazione congiunta" (de Terssac, 2003), cioè di un compromesso tra diversi tipi di regole, che ha condotto a una negoziazione in parte esplicita e in parte implicita. Il caso ha permesso inoltre di evidenziare che da tale relazione dialettica possono derivare diversi corsi

d'azione: cooperazione o, viceversa, tensioni o conflitti. Le decisioni limitatamente razionali dei soggetti agenti possono cogliere o meno le opportunità che si presentano, in un quadro di possibilità che non può mai essere circoscritto o prefissato.

Lo schema analitico della regolazione congiunta collegato a quello dell'autonomia/eteronomia risulta utile per interpretare un esito abbastanza sorprendente e inaspettato, legato all'avvio del nuovo Protocollo, ossia il "recupero" di alcuni operatori di livello esecutivo che, in un primo tempo, non erano stati neppure coinvolti nei corsi di addestramento e che invece, successivamente, sono rientrati a pieno titolo nel processo produttivo. Che tipo di spiegazione possiamo avanzare in questo caso? Nelle scelte di adozione operate in un primo tempo questi addetti non erano stati inclusi, tuttavia le scelte tecnico-funzionali di progettazione hanno reso possibili nuove opportunità d'azione per i livelli operativi (ad es. grazie agli automatismi e alle conoscenze codificate nel sistema, l'addetto può intervenire anche nelle fasi di archiviazione e ricerca dei documenti protocollati). Pare quindi del tutto adeguato concludere che le ragioni che inizialmente avevano indotto alcune persone "problematiche" a intraprendere un corso d'azione che escludeva l'utilizzo diretto del nuovo sistema siano state riconsiderate in itinere. A questi livelli il nuovo artefatto software ha ampliato la gamma delle opzioni possibili, sia pure in un ambito più vincolato (eteroregolato).

6. Conclusioni

In questo articolo si è sostenuto che la concettualizzazione della nozione di resistenza al cambiamento rinvenibile nella letteratura dominante è poco soddisfacente, quindi appare opportuno avviare una riflessione approfondita alla luce degli apporti della teoria organizzativa. Una rassegna su alcuni lavori che affrontano l'argomento ha consentito di individuare un orientamento diffuso che mostra tutti i limiti delle formulazioni funzionaliste. Inoltre, e come conseguenza della varietà degli obiettivi conoscitivi e dell'eterogeneità dei significati attribuiti dagli autori, le impostazioni di ricerca adottate negli studi rendono molto difficile una chiara valutazione dei diversi apporti.

In secondo luogo abbiamo offerto un tentativo di lettura di un caso di cambiamento tecnologico. A questo scopo il potenziale interpretativo offerto dalla

teoria dell'agire organizzativo è stato messo alla prova riportando i dati salienti di un'esperienza riferita ad un'amministrazione locale italiana che ha recentemente implementato un nuovo sistema di protocollazione. Nell'analisi del caso è emersa la capacità chiarificatrice di tale teoria con riferimento agli aspetti di regolazione. Il caso dell'Ente ha mostrato come anche nell'ambito di un progetto imposto da norme di legge (quindi "non-discretionary in nature", secondo Joshi e Pant, 2002), dove gli spazi per la negoziazione appaiono ridotti, il cambiamento non può essere conseguenza della mera sostituzione di prassi obsolete con prassi nuove, preventivamente concepite dal legislatore, dagli esperti della materia o dal management. Infatti il sistema Protocollo ha imposto vincoli aggiuntivi ai vari livelli decisionali, prescrivendo una logica d'azione cui essi hanno dovuto giocoforza conformarsi, ma, al tempo stesso, ha aperto nuovi spazi, nuove opportunità e nuove regole per i decisori collocati a livelli diversi. Questo consente di spiegare come mai, nelle realtà organizzative, sia così comune la compresenza di fenomeni apparentemente inconciliabili (resistenza e, all'opposto, accettazione).

È la rappresentazione dell'organizzazione come realtà concreta che porta a pensare alla resistenza come a un'azione tendente a impedire l'efficacia di un'azione contraria. Se invece si adotta una prospettiva processuale (ossia di organizzazione come processo di azioni e decisioni), la perdita di rilevanza della nozione è palese. A questo punto sembra opportuno richiamare gli studiosi e coloro che agiscono concretamente nelle realtà organizzate a una certa cautela nel caratterizzare certi fenomeni con l'etichetta "resistenza". Non si tratta qui, come invece suggeriscono Crozier e Friedberg (1978: 21, nota 32) di "cancellare dal vocabolario" questa nozione, in nome del fatto che essa rappresenta "l'espressione dell'apprezzamento, perfettamente ragionevole e legittimo da parte degli attori interessati, dei rischi derivanti da qualsiasi mutamento concepito a loro insaputa (...)". Piuttosto, se tutto viene ricondotto alla visione dell'organizzazione come azione organizzativa, il focus non può non concentrarsi sull'azione di regolazione svolta dalla tecnologia ai vari livelli.

Va osservato come la situazione che infine ha portato l'Ente a utilizzare in modo generalizzato il nuovo sistema di protocollazione non va considerata né ottimale (il compromesso cui sono giunte le parti in causa costituisce un "insieme soddisfacente") e neppure definitiva (il compromesso "esprime un processo di ricerca permanente di una

soluzione incessantemente rinegoziata”, de Terssac 1993: 57). Opportunità e vincoli associati con i processi di progettazione, adozione e utilizzo delle tecnologie vengono invece continuamente riconsiderati *in itinere*, con esiti che – come dimostra il caso dell’Ente - non possono essere né circoscritti e neppure dati per scontati. L’efficacia e la capacità esplicativa dell’impianto analitico qui utilizzato restano tuttavia intatte.

Come in ogni contributo che si concentra sulla riflessione teorica, il discorso avviato non può che restare aperto. L’obiettivo che si è cercato di perseguire col presente lavoro rappresenta, pertanto, un primo parziale tentativo di orientare la ricerca organizzativa in una direzione relativamente poco praticata. La sfida è appena cominciata e appare molto promettente.

Bibliografia

- Alvesson M. e Willmott H., 1992, *Critical Management Studies*, Sage, London.
- Barnard C., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Beaumaster S., 2002, Local Government IT Implementation Issues: A challenge for Public Administration, *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Coch L. e French J. R., 1948, Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1, 512-532.
- Coetsee L., 1999, From resistance to commitment, *Public Administration Quarterly*, Summer, 204-222.
- Collins D., 2003, Re-imagining change, *Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2 (4).
- Crozier M. e Friedberg, H. 1978, *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano.
- Danziger J., N., Dutton, W. H., Kling R. e Kraemer K. L., 1982, *Computer and politics*. Columbia University Press, New York.
- Davidson R. S. e Walley P. B., 1985, Computer fear and addiction: analysis, prevention and possible modification. *Journal of Organizational Behavior Management*, n. 6, 37-51.
- de Terssac G., 1993, *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Etas, Milano.
- Dent E. B. e Galloway-Goldberg S., 1999, Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n. 1, March.
- Devoto G. e Oli G. C., 1993, *Dizionario della lingua italiana*. Le Monnier, Firenze.
- Franz C. R. e Robey D., 1984, An investigation of user-led system design: rational and political perspectives. *Communications of the ACM*, December, 27, 12.
- Giddens A., 1984, *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- Ginsberg M. J., 1991, Early diagnosis of MIS implementation failure: promising results and unanswered questions. *Management Science*, vol. 27 n. 4, April, 459-478.
- Grey C., 2003, The fetish of change. *Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2 (2), 1-19.
- Grudin J., 1996, The organizational contexts of development and use. *ACM Computing Surveys*, vol. 28, No. 1, March.
- Hatch M. J., 1997, *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Hirschheim R. e Newman R., 1988, Information systems and user resistance: theory and practice. *The Computer Journal*, vol. 31, n. 5, 398-408.

- Joshi K. e Pant S., 2002, A classification framework to assess and guide IT investments, *Eighth AMCIS Americas Conference on Information Systems*, 1239-1243.
- Joshi K., 1991, A model of users' perspective on change: the case of IT implementation, *MIS Quarterly*, June, 229-242.
- Keen P. G., 1981, Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, January, vol. 24, n. 1.
- Kling R. e Iacono S., 1984, The control of information systems developments after implementation. *Communications of the ACM*. December, vol. 27, n. 12.
- Kling R., 1980, Social analysis of computing: Theoretical perspectives in recent empirical research. *ACM Computing Surveys*, vol. 12, No. 1, March.
- Koop R. e Grant R., 1993, Information systems and power: structural versus personal views. *Proceedings of the 1993 conference on Computer personnel research*, St Louis, Missouri, 265 – 272.
- Kraemer K. L. e Kling R., 1985, The political character of computerization in service organizations, *Computers and the Social Sciences*, 1, 77-89.
- Lapointe L. e Rivard S., 2005, A multilevel model of resistance to information technology implementation, *MIS Quarterly*, vol. 29 n. 3, 461/491.
- Lewin K., 1951, *Field theory in social science*. Harper&Row, New York.
- Lucas H., 1984, Organizational power and the information services department. *Communications of the ACM*, 27, 1, 58-65.
- Maggi B., 1990, *Razionalità e benessere: studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas, Milano.
- Maggi B., 1993, Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro, in de Terssac G. *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Etas, Milano, 1-28.
- Maggi B., 2003, *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, Toulouse.
- Manki M. A., 2003, Power, Subjectivity and Strategies of Resistance: the Case of the Acme School. *Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2 (4), 52-75.
- Markus M. L. e Bjorn-Andersen N., 1987, Power over users: its exercise by system professionals. *Communications of the ACM*, 30, 6, 498-504.
- Markus M. L. e Robey D., 1988, Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management Science*, vol. 34, May.
- Markus M. L., 1983, Power, Politics and MIS Implementation. *Communications of the ACM*, June, 26, 6, 430-444.
- Markus M. L., 2004, Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19, 4-20.
- Martinko M., Henry J. e Zmud, R., 1996, An attributional explanation of individual resistance to the introduction of information technologies in the workplace, *Behaviour&Information Technology*, 1996, Vol. 15, No. 5, 313-330.
- Masino G. e Zamarian M., 2003, Information Technology Artefacts as Structuring Devices in Organizations: Design, Appropriation and Use Issues, *Interacting with Computers*, 15, 5.
- Masino G., 2000, *Nuove tecnologie e azione organizzativa*. Isedi, Torino.
- Masino G., 2005, *Le imprese oltre il fordismo*. Carocci, Roma.
- Mumford E. e Pettigrew A., 1975, *Implementing strategic decisions*. Longman, London.
- Mumford E., 1965, Clerks and computers. A study of the introduction of technical change. *Journal of Management Studies*, May, 138-152.
- Myers M. D., 1999, Investigating Information Systems with ethnographic research, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 2, art. 23.
- Oreg S., 2003, Resistance to change, developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 4, 680-693.
- Pettigrew A., 1972, "Information control as a power resource", *Sociology*, 6, 1972, 187-204.
- Pfeffer J., 1981, *Power in organizations*, Pitman, Marshfield.
- Piderit S. K., 2000, Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, 783-794.

- Reynaud J. D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la regulation sociale*, Colin, Paris.
- Robey D. e Markus M. L., 1984, Rituals in information systems design. *MIS Quarterly*, March, 5-15.
- Simon H. E., 1981, *Administrative behaviour*, MacMillan, New York.
- Symon G., 2005, Exploring resistance from a rhetorical perspective, *Organization Studies*, 26(11): 1641-1663.
- Thompson J. D., 1967, *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- Vann J. L., 2004, Resistance to change and the language of Public organizations: a look at “clashing grammars” in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4, 47-73.