

# Cultura organizzativa e cambiamento manageriale.

## Il caso della Scuola Normale Superiore

***Organizational culture and managerial  
change. The Case of the Scuola  
Normale Superiore***

---

***Enrico Periti\*, Francesco Muzzarelli\*\****

---

\* *Scuola Normale Superiore*

\*\* *Alma Mater Studiorum – Università di Bologna e Università degli Studi della Repubblica di San Marino*

## Abstract

*Organizational culture is the driving force behind change in complex organizations. This article presents the case of the Scuola Normale Superiore, which, since 2020, has undertaken a profound organizational development effort to transform its technical-administrative structure in line with a renewed strategic vision. The initiative took place in a context marked by significant challenges: the dissolution of a federation with other special status higher education institutions, a complete digital transition, the introduction of teleworking and a high staff turnover rate. A new management approach based on processes, clear responsibilities and leadership development was introduced. A distinctive key element was the focus on organizational culture as a catalyst for change: shared values, distributed leadership and stable collaborative practices. The project involved 42 managers and middle managers in a blended learning path combining theoretical sessions and experiential activities based on classic psychodrama methods. The main outcome was the collective creation of the “Organizational Culture Manifesto”, which strengthened the sense of belonging, motivation and internal climate. This experience demonstrates how even public institutions can leverage culture as an active resource for continuous improvement.*

**Keywords:** *Organizational culture, Higher education institutions, Process-oriented management, Leadership development, Public sector innovation.*

## Introduzione

**L**a leadership guida la cultura organizzativa; la cultura guida le prestazioni. Un'affermazione ingannevolmente semplice, tuttavia molto reale. Pianificare, gestire e, all'occorrenza, cambiare la cultura di un'organizzazione per stabilire uno standard diverso di comportamento e risultato è infatti un compito manageriale cruciale e impegnativo.

Cruciale perché la cultura organizzativa è il collante e il catalizzatore quotidiano delle interazioni concrete tra obiettivi, strategia, struttura, processi di lavoro e persone. Ovvero influenza pesantemente ciò che accade in pratica, di giorno in giorno, e quali risultati si ottengono. Impegnativo perché chi dirige è chiamato a investire intensamente nel mettere e tenere insieme parti diverse di un'organizzazione, nel farle comunicare rapidamente e ripetutamente, nel mantenere la tensione verso gli obiettivi,<sup>1</sup> valutando in continuo le esigenze di contesto e le interazioni di sistema.

È indubbio che progettare e riprogettare organigrammi e meccanismi operativi è fondamentale, ma serve a poco se le persone:

---

1. Obiettivi che, nel caso specifico, sono per lo più mirati a semplificare processi e servizi per ottimizzare costi e investimenti, anche avvalendosi delle tecnologie digitali.

- lavorano come entità a sé stanti, solipsistiche;
- perdono di vista la logica complessiva;
- non ragionano in chiave di cliente/fornitore interno;
- non possiedono una metrica comune, composta da un insieme di precisi valori operativi, capace di indirizzare in modo congruente l'agire di ognuno, senza il continuo bisogno di esplicitare o negoziare i comportamenti dei singoli e senza rifugiarsi nella dimensione burocratica della conformità procedurale.

Alla luce di queste considerazioni, il presente articolo analizza un intervento di formazione durato due anni, progettato e realizzato presso la Scuola Normale Superiore di Pisa, con specifico riferimento al personale tecnico-amministrativo. L'intervento è stato orientato allo sviluppo della cultura organizzativa, intesa come insieme di pratiche, rappresentazioni condivise e modalità di collaborazione che incidono in modo significativo sul funzionamento delle istituzioni accademiche complesse.

La significatività del contributo risiede, da un lato, nella possibilità di documentare in modo sistematico un'esperienza di cambiamento organizzativo in un contesto universitario di eccellenza; dall'altro, nell'analisi degli esiti dell'intervento in termini di apprendimento organizzativo, rafforzamento del senso di appartenenza e miglioramento dei processi di lavoro.

La finalità dell'articolo è pertanto duplice: da un punto di vista teorico, contribuire alla riflessione sul ruolo della formazione come leva di sviluppo della cultura organizzativa nelle istituzioni accademiche; da un punto di vista pratico, offrire agli addetti ai lavori un caso documentato, che esplicita presupposti, scelte metodologiche e risultati, potenzialmente trasferibili e adattabili ad altri contesti organizzativi analoghi.

## **1. Persone, organizzazione e cultura**

Come noto, le organizzazioni sono realtà sociali complesse fatte da persone, sistemi per lavorare a uno scopo comune (ruoli, regole, processi, procedure) e cultura. Esse non sono pertanto riconducibili a uno schema di facile governo e i cambiamenti al loro interno non possono essere affidati (solo) alla revisione di strutture e processi. Soprattutto a causa del primo e del terzo fattore. Le persone, infatti, portano inevitabilmente con sé emozioni, motivazioni, giudizi, pregiudizi e necessitano di relazioni identificanti.

La cultura è l'algoritmo che consente alle persone di sentirsi una comunità, di riconoscersi e di dotarsi di un pensiero sistemico che permetta loro di affrontare collaborativamente

le situazioni tipiche degli eventi imprevisti e delle realtà complesse e in assenza di regole sistematicamente predefinite. Essa crea un campo di forze che stimola nelle persone l'intenzionalità all'azione responsabile.

La cultura organizzativa di fatto allaccia, permettendone il funzionamento, la componente psico-sociale (persone) con quella tecnica (organizzazione). È quella cosa che fa accadere le cose congruentemente al contesto e che (quando tutto va bene) salda la dimensione delle aspirazioni individuali con il progetto collettivo. Insomma, è tutt'altro che un concetto astratto e secondario. La sua esistenza e il suo potere sono palpabili soprattutto quando si cerca di inserire nuovi approcci strategici o diverse dimensioni di efficienza fondate su collaborazione, apertura e scambio. In questi casi, quando la cultura nuova si rafforza, l'organizzazione ha la preziosa possibilità di poter essere poco normata, meno burocratica e, di conseguenza, più agile.

Non esistono organizzazioni con la stessa cultura, ecco perché qualsiasi tentativo di replicare culture di successo è destinato a fallire. Non esistono culture corrette e culture sbagliate. In certi contesti e con certe tecnologie il lavoro in team e la proattività delle persone sono essenziali; in altre situazioni, la competizione interna, una disciplina rigida e relazioni altamente strutturate possono essere i prerequisiti per un successo duraturo. La qualità di una cultura dipende dalla congruenza dei suoi assunti rispetto all'ambiente in cui vive l'organizzazione e ai suoi obiettivi. Per certo essa è fattore critico di successo o insuccesso nei processi di cambiamento, specie nelle istituzioni pubbliche. Per trasformarsi in leva di innovazione positiva, la cultura richiede un lavoro di partecipazione diffusa: tentare di agire in modo coercitivo sul controllo dei comportamenti non funziona. Da qui il senso e il metodo del progetto esaminato in questo articolo.

Il concetto di cultura organizzativa è multidimensionale ed è descritto in modi diversi, da vari autori<sup>2</sup>. Una definizione che ci sembra adeguata al contesto in esame è questa: l'insieme dei valori operativi che determinano il modo con cui le persone e i gruppi percepiscono, valutano e affrontano l'ambiente. Più dettagliatamente, gli elementi costitutivi della cultura organizzativa sono stati indagati da Edgar H. Schein, professore emerito alla MIT Sloan School of Management di Boston. È assai noto in dottrina il suo modello a tre livelli introdotto nel 1985 (Schein, & Schein, 2021): artefatti<sup>3</sup>, valori dichiarati<sup>4</sup> e assunti taciti<sup>5</sup>.

- 
2. Per questo articolo facciamo riferimento in particolare ai contributi di Edgar H. Schein e Bruno Bolognini.
  3. Indicatori osservabili della cultura sottostante: linguaggi e gergo professionale, riti e cerimonie (es. riunioni periodiche, eventi istituzionali), storie e miti che circolano sull'organizzazione (fondatori, successi, crisi superate), spazi fisici e simbolici (architettura, uffici, laboratori, aule, arredi), loghi, slogan, simboli grafici.
  4. Principi guida condivisi che orientano decisioni e comportamenti: ideali, obiettivi, aspirazioni.
  5. Convinzioni profonde e implicite che guidano i comportamenti (spesso inconsapevoli): credenze, valori inconsci e dati per scontati.

Schein osserva che tutti i gruppi e le organizzazioni hanno, in sostanza, un duplice scopo: a) portare a termine un compito, sopravvivendo e crescendo all'interno del loro ambiente; b) organizzarsi e creare un insieme di relazioni funzionali tra i membri. Schein chiama l'ambiente la macrocultura, il lavoro da svolgere la cultura tecnica e l'organizzazione interna la cultura sociale.

Enriquez, psicosociologo delle organizzazioni, nel suo testo del 1992 dal titolo "L'organisation en analyse", mostra come le organizzazioni possano incarnare diversi modi culturali che plasmano i rapporti di potere, i sistemi simbolici e i comportamenti dei membri. Egli distingue così i seguenti tipi di cultura: autoritaria, burocratica, paternalistica, tecnocratica o meritocratica, carismatica o missionaria, contrattualistica o del mercato (Enriquez, 1992).

Al di là delle questioni tassonomiche, è interessante sottolineare come l'ingrediente più saliente dell'assetto culturale sia l'insieme delle assunzioni condivise che un gruppo apprende mentre affronta i suoi problemi di adattamento all'esterno e di integrazione interna. Per comodità diamo a queste assunzioni il nome di priorità valoriali.

## **2. Fotografia dell'organizzazione e caratteristiche peculiari**

La Scuola Normale è un'istituzione che è nel cuore degli italiani. Nella percezione comune è riconosciuta e intuita come il luogo in cui si formano i cervelloni, i talenti, le professionalità più brillanti del Paese. Spesso, tuttavia, non si conosce precisamente come si vive in quel luogo e che tipo di percorso formativo viene proposto. Più volte è capitato di sentirsi chiedere quali lauree vengono rilasciate alla Normale... senza sapere che la Scuola non laurea nessuno per il semplice motivo che non ha percorsi di laurea. Solo nel 2020<sup>6</sup> si è stabilito che gli allievi della Scuola, al termine del percorso formativo, ottengano il titolo di master. La laurea agli allievi della Scuola la rilasciano, a seconda delle discipline intraprese, le Università degli Studi di Pisa e di Firenze. In poche parole, chi svolge i suoi studi all'interno di questa istituzione al termine del percorso ottiene una laurea, un master... e può dirsi normalista! Alla Scuola viene inoltre storicamente riconosciuto di aver, per prima in Italia, avviato i corsi di perfezionamento, e ancora oggi rilascia titoli di PhD, mantenendo un ruolo centrale nella ricerca e nell'alta formazione.<sup>7</sup>

Per dare un'idea di come oggi la Scuola sia percepita si può fare riferimento alle rilevazioni del Corriere della Sera, che ormai da anni inserisce la Normale nell'Italy's Best Employers. Quest'anno, per la prima volta, è stata inclusa anche nella classifica dedicata

6. Decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76 (art. 19, comma 3) convertito con la legge 11 settembre 2020, n. 120.

7. Interessante il volume di Paola Carlucci (Carlucci, 2012) che documenta l'importanza che la Normale ha avuto nel dibattito culturale del Paese.

ai Best Employers for Women, che segnala le organizzazioni più apprezzate per l'impegno verso l'uguaglianza di genere.

Negli ultimi anni, la Scuola ha partecipato a un'esperienza federativa insieme ad altre due Scuole Superiori Universitarie: la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia. Di fatto, la Normale ha condiviso con le altre due Scuole lo stesso Consiglio di amministrazione, lo stesso Collegio dei revisori e lo stesso Nucleo di valutazione.<sup>8</sup> Nel rispetto della legge Gelmini<sup>9</sup> ciascuna Scuola ha continuato a esprimere in proprio il Rettore (alla Normale, Direttore), il Direttore generale (alla Normale, Segretario generale) e il Senato accademico.

Nel 2020 l'allora Direttore della Scuola Normale, Luigi Ambrosio, ha dato inizio al percorso di sfederazione che si è concluso con la ricostituzione di tutti gli organi della Scuola e con l'approvazione del nuovo Statuto in vigore dal 2022<sup>10</sup>. Tutto questo è andato a maturare nel periodo finale dell'epoca Covid. Con l'avvio di questa nuova fase, la Scuola si è posta il problema di individuare la forma più efficace da dare al proprio assetto gestionale a livello tecnico, amministrativo e bibliotecario, avendo come aspirazione il futuro, ovvero un'organizzazione capace di interpretare la visione strategica che la Normale, tornata single, si era data<sup>11</sup> e, al contempo, di garantire stabilità operativa nel medio-lungo termine.

Questa riflessione ha portato il Consiglio di amministrazione, ancora federato, ad approvare un documento – Linee guida e criteri per la riorganizzazione dei servizi dell'amministrazione centrale<sup>12</sup> – che ha avviato un percorso di cambiamento in più passaggi, trasformando in radice il paradigma organizzativo interno. In sintesi e per schemi: la complessità delle attività scientifiche, gli obblighi derivanti da una sempre più stringente burocrazia e le ambizioni sopra dette hanno spinto verso una revisione del modello gestionale. L'approccio precedente, basato su interventi amministrativi sartoriali e personalizzati, tendeva infatti a oscurare la linearità delle azioni gestionali e la definizione delle responsabilità. Si è dunque scelto di mettere al centro i processi lavorativi, favorendo la

---

8. L'esperienza federativa prese le mosse da un progetto presentato dalla Scuola nell'ambito della programmazione ministeriale triennale 2016/2018, approvato dal Consiglio direttivo della Normale con deliberazione n. 127 del 14 dicembre 2016. Il Consiglio di amministrazione federato fu costituito con decreto congiunto del Direttore della Scuola Normale e dei Rettori della Scuola Sant'Anna e dello Iuss (30 maggio 2018, n. 303).

9. Legge 30 dicembre 2010, n. 240 (art. 3, Federazione e fusione di atenei).

10. Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 87 del 13 aprile 2022, il nuovo Statuto è entrato in vigore il 28 aprile 2022.

11. Si veda il Piano programmatico di sviluppo 2019-2024 al link <https://www.sns.it/it/piano-programmatico-di-sviluppo>.

12. Deliberazione del CdA federato n. 43 del 25 febbraio 2021 (a seguire Dsg n. 59 del 25 febbraio 2021 con decorrenza 1 marzo 2021).

loro informatizzazione e introducendo un monitoraggio il più possibile sistematico delle attività in una logica di miglioramento continuo delle prestazioni.

### **3. Perché puntare sulla cultura organizzativa come leva di sviluppo manageriale**

Siamo nel 2020 e il primo intervento riorganizzativo ha focalizzato l'attenzione sull'asset Ricerca con la creazione delle Strutture tecnico gestionali (Stg),<sup>13</sup> paragonabili, nelle Università generaliste, ai Dipartimenti. Successivamente le diverse componenti della Segreteria generale sono state incluse nel processo di cambiamento organizzativo. Sono seguiti ulteriori affinamenti, ma sempre coerenti con il nuovo paradigma.

Di fatto questa operazione è avvenuta mentre il personale tecnico-amministrativo era ancora alle prese con il Covid: il rientro definitivo al lavoro, con l'avvio dell'esperienza smart working generalizzato e normalizzato, non era ancora cominciato. In sostanza, è stata una decisione dettata da estrema lucidità e soprattutto ben argomentata. Se la Scuola fosse un'azienda privata potremmo dire che ha voluto anticipare i tempi e, nella difficoltà di tutti, ha trovato un posizionamento competitivo sul mercato. Questo anticipo è stato, in concreto, il risultato di un'azione top down e, di conseguenza, il perché del cambiamento ha necessitato di condivisione successiva, di esposizione delle motivazioni e di recupero dell'adesione al cambiamento a decisione assunta.

Come si è operato all'interno di questo scenario? Occorreva formare nuovo management anche perché le posizioni di responsabilità, nel frattempo, erano aumentate in modo significativo. Attualmente, l'organigramma prevede 3 aree manageriali (posizioni dirigenziali), 18 aree di middle management (elevate professionalità) e 24 uffici (funzionari). Soprattutto, occorreva reimpostare il management in coerenza con la nuova struttura organizzativa che, per trovare la sua efficacia, necessitava – e ancora necessita – proprio di forti competenze manageriali. Da dove partire, considerando che a maggio 2021 – quindi successivamente alle scelte fatte – è entrato in ruolo un nuovo Segretario generale, che non conosceva la Scuola e per primo abbisognava di tempo per capire la realtà? Come trovare la leva giusta, su cui puntare per dare stabilità nel vissuto quotidiano alla nuova scelta organizzativa?

Si è lavorato congiuntamente su più punti: portare a bordo il management presente, selezionare quello nuovo, immettere nuovi contenuti, impostare un metodo lavorativo condiviso e trasparente. Si è anche fortemente stimolato il confronto con altri stili di leadership e management, non presenti nella Scuola, invitando a tenere conferenze, e a condividere

---

13. Dsg n. 39 del 28 febbraio 2020 con decorrenza 1 marzo 2020.

le loro esperienze, figure professionali con alti ruoli di responsabilità nel settore universitario e della ricerca, nonché docenti universitari.<sup>14</sup>

Convincere che occorre cambiare non è facile: i tratti conservativi dell'essere umano, che vive di atteggiamenti, di gesti per lo più routinari, comportano un lavoro di analisi del contesto, di chiarezza sulla mission e, molto spesso, anche analisi introspettive personali. Si giunge più facilmente a cambiare quando c'è una minaccia esterna visibile. Si pensi a cosa è accaduto durante il Covid nella pubblica amministrazione: laddove se non timbrò l'entrata e l'uscita sei sanzionato, ci si è inventati l'home working con risultati eccezionali e sorprendenti. Ma quando non si vede il nemico perché cambiare? Solo per i ghiribizzi di pochi?

Il lavoro si è concentrato inizialmente sui punti di coerenza della decisione, ovvero si è verificato fino a che punto il nuovo assetto fosse realmente funzionale all'impianto strategico. E sono state evidenziate le coerenze, si è capito che l'auto era stata posizionata nella direzione giusta, per usare una metafora. Il nemico non è visibile, può anche non esserci, ma una Scuola di eccellenza, conosciuta nel mondo, deve rimanere costantemente ad alto livello all'interno di uno scenario che cambia sempre più velocemente. Se tutto cambia intorno a noi, diventa difficile immaginare che sia possibile rimanere al top senza cambiare, senza modificare le proprie abitudini e spesso anche le proprie convinzioni, dettate solo dal «noi siamo fatti così» e così vogliamo rimanere!

Il portare a bordo ha significato mettere in crisi lo status quo, ha significato selezionare in modo mirato e far crescere il personale in termini di assunzione di responsabilità, non sulla base dell'anzianità, ma piuttosto di valutazioni attinenti la professionalità e la capacità. Selezionare dall'esterno non è stato facile perché in questi ultimi anni il mercato del lavoro, anche per il settore pubblico, ha visto emergere con chiarezza aspettative che vanno oltre il classico scambio presente nella pubblica amministrazione: non troppi denari, ma posto certo fino alla pensione, orari accettabili, pluralità di tutele lavorative.

Ci si è concentrati anche sul lavorare insieme, sul vedere e valutare insieme le situazioni, sull'andare oltre il lavoro tecnicamente perfetto, fatto di verticalità gestionali che portano a mondi chiusi, fuori dei quali non ci sono colleghi amici, ma persone a cui dare la colpa se qualcosa non va.

Ci si è dati un metodo di lavoro, basato su semplici report, condivisi insieme in riunioni periodiche regolarmente programmate, in cui parlare con chiarezza, anche di fronte a difficoltà, è un imperativo. Diciamo report cerniera, nel senso che possono tenere unite

---

14. Di seguito l'elenco degli interventi: D. Livon, Anvur (7 novembre 2022); G. Colpani, Cnr (2 febbraio 2023); D. Vannozzi, Cineca (12 aprile 2023); M. Camisasca, Istat (7 novembre 2023); G. Donna, Unito (14 dicembre 2023); A. Sequi, Infn, (10 aprile 2024); A. Vivolo, Unipg e G. Festinese, Unior (14 marzo 2025); A. Bonaccorsi, Unipi (12 giugno 2025).

le diverse componenti della Scuola: possono essere costruiti e aggiornati dai responsabili di area per condividerli con i pari e con il Segretario generale, possono essere sviluppati insieme ai responsabili di ufficio che a loro volta possono coinvolgere il loro personale, possono essere condivisi con il Direttore della Scuola, con i Prorettori e i Delegati.

Ma ancora non bastava. Anche se il lavoro sviluppato ha prodotto valore manageriale, non si era ancora trovato il grimaldello.

L'intuizione è stata porre al centro la cultura organizzativa. Il tema usciva sullo sfondo nei momenti formativi su leadership/management, quando si analizzavano altri stili di governo. Dallo sfondo lo si doveva portare al centro: puntare tutto sulla cultura organizzativa, sul cuore, sull'identità. È questa che deve essere messa sotto i riflettori per capire cosa tenere, cosa buttare, cosa aggiungere in una fase di cambiamento. Mettersi in discussione, non dare nulla per scontato, costruirsi e ricostruirsi con forte attenzione introspettiva condivisa, nel momento in cui il turn over della Scuola è fortissimo, per cui è essenziale che i neo-assunti non si modellino acriticamente sul vecchio status quo, ma piuttosto siano lo stimolo forte a interpretare in modo diverso il lavoro.

Breve inciso prima di continuare: la Scuola nel periodo 2022 - gennaio 2025 ha assunto sessantadue persone, di cui solo sei sotto i trent'anni. Si immaginava di avere giovani abili con le tecnologie e l'inglese, si hanno persone con molta esperienza lavorativa quasi tutte con curricula multi-esperienziali; un esito questo che porta a profonde riflessioni che meriterebbero un'analisi specifica.

Trattare di cultura organizzativa è impegnativo. È già un problema dare una definizione condivisa. Al di là di quanto detto in precedenza, questo punto non è solitamente al centro della riflessione del management, né esiste una precisa percezione delle dinamiche che lo influenzano. Per dirlo semplicemente, non sempre è facile capire quali meccanismi fanno sì che una macchinetta distributrice di caffè sia un luogo in cui scambiarsi sorrisi, idee più o meno geniali, condividere o risolvere problemi, piuttosto che un luogo dove sfogarsi, dove parlare male del collega o del proprio capo o dei capi in genere, dove elaborare piani per attribuire colpe. Questi luoghi li facciamo noi! È questa la prima grande consapevolezza da acquisire. Li facciamo noi e in particolare i leader hanno un ruolo decisivo "per la messa a terra dei processi di trasformazione e per dettare le sorti del conseguente sviluppo organizzativo" (Borgogni, Santarpia & Giraudo, 2024). Se sono luoghi tossici possiamo cambiarli e renderli positivi. Sono l'evidenza di quale sia la cultura che o ingabbia o rende forte un'organizzazione. La cartina di tornasole, potremmo dire, semplificando ancora.

Come mettere a punto un percorso di consapevolezza al cambiamento della cultura organizzativa della Scuola e che risultati concreti porsi quanto meno come momento chiaro di partenza verso il cambiamento? C'erano le condizioni per farlo?

Una prima condizione l'abbiamo già individuata: il forte turn over, molte professionalità in uscita e ancor di più in entrata nei ruoli della Scuola. Circa il 25% del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario è stato oggetto della relazione entrata-uscita.

Un secondo aspetto riguarda il mutamento di paradigma lavorativo: l'alternanza lavoro in presenza / lavoro via cavo ha inserito nelle dinamiche quotidiane forti novità, e anche difficoltà, soprattutto per i nuovi assunti e per coloro che hanno iniziato a esercitare un ruolo di responsabilità per la prima volta.

Infine, il fatto che la Scuola abbia deciso di intraprendere un percorso rapido per informatizzare i processi di lavoro<sup>15</sup> ha creato una condizione di consapevolezza importante per capire che era arrivato il momento: non si poteva più lavorare come prima. Anche perché, di fatto, quello che sopra abbiamo definito il confezionamento sartoriale delle attività amministrative portava con sé che tutto girava prevalentemente su carta... il modulo!

L'insieme di queste tre condizioni, e anche altre che da queste nascevano, ha reso chiaro che il processo di ridefinizione della cultura organizzativa non poteva essere rinviato. E quindi si è deciso: si parte.

## **4. Il progetto nel concreto: premesse, procedimento, esiti**

### **4.1. Premesse e obiettivi**

Il progetto prende avvio in una fase di profondi cambiamenti della Scuola, e si pone l'obiettivo di costruire, secondo un processo bottom-up, la cultura organizzativa dell'amministrazione, redigere insieme un Manifesto che espliciti i valori dai quali si intende ripartire, definire un metodo di lavoro tramite un processo condiviso.

La Scuola necessita di un gruppo di vertice in grado di governare con sistematicità in particolare queste due leve:

- la leadership: capacità di testimoniare e sviluppare negli altri la nuova cultura organizzativa;
- il lavoro di squadra: presidio del coordinamento delle attività e dello scambio informativo a tutti i livelli, agendo in sinergia.

---

15. Si veda, ad esempio, il chatbot per l'orientamento universitario che la Scuola ha sviluppato recentemente, citato in Designers Italia, 2025.

Il percorso ha coinvolto 42 persone: tutti coloro che ricoprono un ruolo di responsabilità all'interno dell'organizzazione, seppur a livelli differenti. A ciascuno è stato riconosciuto il ruolo di attore del cambiamento, chiamato a garantire tramite il proprio lavoro output di valore e a essere un leader virtuoso.

Il percorso di formazione, si è conseguentemente dato questi obiettivi:

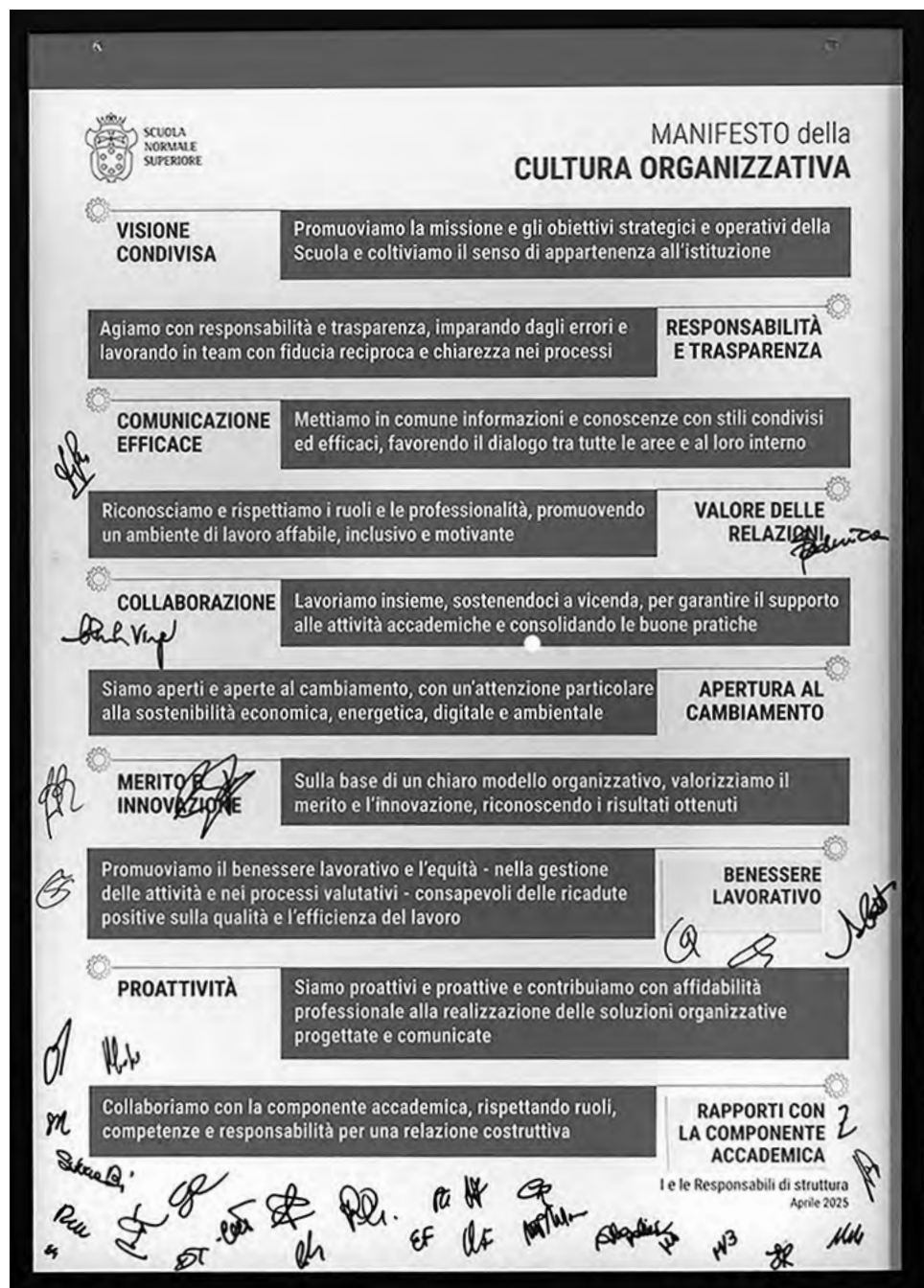
- acquisire una solida consapevolezza sull'impatto del proprio ruolo in risposta alle richieste del contesto organizzativo;
- guadagnare chiarezza e incisività nelle modalità di comunicazione e interazione operativa all'interno del gruppo dirigente attraverso la conoscenza reciproca, il confronto aperto e la sviluppo di fiducia interpersonale;
- stendere il Manifesto dei capisaldi della cultura organizzativa della Scuola alla luce del percorso formativo svolto, distinguendo il modello a tendere da quello attuale.

#### **4.2. Procedimento: struttura del percorso formativo e scelte metodologiche**

Il percorso è stato progettato secondo una logica incrementale e partecipata, orientata alla costruzione progressiva di un risultato comune. I partecipanti, suddivisi in quattro gruppi, hanno partecipato a quattro incontri a cadenza bisettimanale. Ciascun gruppo ha seguito lo stesso procedimento: un incontro introduttivo con il Segretario generale, in cui si focalizzava l'attenzione sulla definizione di cultura organizzativa, di manager, di leader e si chiarivano le finalità generali, ed una fase conclusiva dedicata all'elaborazione del Manifesto della cultura organizzativa. I testi prodotti sono stati esaminati dal Segretario generale, che ha svolto una funzione di raccordo e sintesi, individuando coerenze, disallineamenti e nodi di discussione rispetto alla realtà organizzativa osservata.

Il testo risultante, costruito in modo collaborativo ed incrementale, è risultato, in prima battuta, eccessivamente articolato, in quanto orientato a includere ogni sfumatura e a garantire che ciascuno potesse riconoscersi nel contenuto, anche mediante interventi puntuali su singole parole o precisazioni minuziose. L'elaborazione finale del Manifesto della cultura organizzativa della Scuola Normale Superiore, a cura dell'Ufficio Comunicazione della Scuola, è stata pubblicata nell'aprile 2025 (Fig. 1).

Fig. 1 Il Manifesto della cultura organizzativa della Scuola Normale Superiore.



Dal punto di vista metodologico, il percorso ha adottato una strategia didattica altamente interattiva ed esperienziale nel primo e terzo incontro, integrata da input concettuali<sup>16</sup> e momenti di riflessione guidata nel secondo e quarto incontro.

I momenti esperienziali hanno, più precisamente, riguardato:

- l'approfondimento della conoscenza interpersonale;
- lo sviluppo di ascolto, rispetto e fiducia reciproca;
- il senso di responsabilità individuale vs. obiettivo comune;
- l'interdipendenza operativa fra processi e ruoli;
- il feed back tra funzioni organizzative.

Operativamente la fase esperienziale, aspetto distintivo del percorso dal punto di vista formativo, è stata condotta ricorrendo ai metodi d'azione propri dello psicodramma classico.<sup>17</sup> Questa scelta metodologica è innanzitutto derivata dall'assunto fondamentale che il cambiamento culturale non può darsi in assenza di relazioni aperte e basate sulla fiducia, nelle quali le persone coinvolte sono orientate implicitamente ad aiutarsi a vicenda, a non indebolirsi l'un l'altra e a costruire una sicurezza psicologica che le renda schiette e sincere, in vista di un futuro rapporto collaborativamente maturo (Schein, & Schein 2021).

Il secondo movente metodologico è la consapevolezza che le organizzazioni moderne, specie nei momenti di cambiamento, hanno bisogno di persone capaci di attingere non solo alle competenze tecnico-professionali, ma anche e soprattutto a quelle legate alla personalità. La motivazione e la fiducia in sé sono fattori di potere personale preziosissimi per vivere nella società post-industriale, carica di complessità e incertezza. In tutti questi

---

16. Principalmente dedicati a questi quattro temi: auto-organizzarsi e allinearsi nel gruppo di lavoro (la grammatica dell'impiego del tempo funzionale all'obiettivo comune), le peculiarità del lavoro in team (condivisione, coinvolgimento, fiducia, responsabilità), la delega, la gestione delle riunioni (come momenti di scambio, integrazione e responsabilizzazione).

17. Le metodologie d'azione ideate da Jacob Levy Moreno, psichiatra e psicologo sociale, sono comunemente conosciute col nome di psicodramma classico. Esso esplora le verità soggettive attraverso l'azione drammatica, cioè mediante il racconto di sé e la relazione con gli altri, con forme espressive verbali e non verbali, create con specifiche modalità tecniche. Lo psicodramma è un consolidato metodo d'approccio psicologico finalizzato allo sviluppo personale e organizzativo che esplora il contenuto mentale e le interazioni attraverso l'azione scenica guidata, cioè una sequenza di accadimenti relazionali intenzionalmente stimolati e guidati da un conduttore, mediante delle prescrizioni verbali di lavoro finalizzate ad attivare specifiche funzioni mentali. Per approfondire, si veda: Boria & Muzzarelli, 2009.

ambiti il metodo psicodrammatico, si rivela un approccio estremamente versatile ed efficace per potenziare:

- la consapevolezza emozionale dei comportamenti propri e altrui, dei problemi, delle relazioni e del ruolo lavorativo;
- la capacità di ampliare i confini del già noto accedendo a nuovi orizzonti di interpretazione e azione (risorse presenti, proiezione nel futuro, sentimento del possibile);
- la capacità di relazionarsi in modo più adeguato, libero e creativo con le altre persone del proprio contesto;
- la capacità di cooperare in gruppo;
- il rafforzamento del senso di auto-efficacia, con la conseguente riduzione delle resistenze ai cambiamenti.

Più in dettaglio, i percorsi propri dei metodi d'azione di matrice psicodrammatica, coi quali sono state condotte le sessioni esperienziali, sono qui di seguito specificati:

- attività di riscaldamento: per promuovere il coinvolgimento iniziale e la libera espressione di ciascuno;
- attività per creare il clima e aprire alla relazione, per farsi conoscere, per comunicare: aiutano le persone a guardarsi dentro, a esprimersi con gli altri, a maturare conoscenza e confidenza;
- attività per approfondire il racconto di sé, per sviluppare fiducia reciproca, per collaborare, per affrontare tematiche particolari: per rinnovare e fortificare le relazioni, maturare consapevolezza, trattare argomenti specifici relativi all'emozionalità e al comportamento;
- attività per sondare e consolidare il clima di gruppo, per scambiarsi feed-back: per verificare la percezione reciproca, favorire la trasparenza delle relazioni, superare nodi conflittuali, compattare il gruppo.

Un'importante precisazione. Quanto sopra non è clinica psicologica applicata all'azienda, bensì un modo di fare formazione che si preoccupa, oltre che del trasferimento di saperi teorico-tecnici, della dimensione dell'esperienza e della sua rielaborazione: comprendere e condividere i propri vissuti, mettere a fuoco le risorse personali, collocare produttivamente le esperienze, imparare a relazionarsi, darsi punti di riferimento comuni. Solo in questo modo nasce e cresce un'autentica cooperazione fra le persone, una sorta

di potente organigramma virtuale fatto di rapporti sociali, i veri legami che definiscono le sorti dell'organizzazione.

A dispetto di queste considerazioni, è ancora molto diffusa la concezione della persona del tutto razionale, controllabile tramite ruoli, regole e obiettivi. Si tratta di una forzatura oggettivante, comoda ma distaccatissima dalla realtà. La scienza manageriale, cioè, finge che i comportamenti umani siano sempre trattabili scansando le emozioni e la soggettività, e che le energie delle persone siano incondizionate, infinite e sempre attive. Ne derivano numerose inefficienze personali e organizzative, nonché frequenti patologie da ansia e stress.

La collaborazione fra soggetti, per realizzarsi, non può prescindere da ciò che di soggettivo condiziona una situazione. E qualsiasi situazione è sempre soggettivamente interpretata e agita. È infatti del tutto vana la speranza (o la pretesa) che, mettendo insieme più persone adulte e dando loro ruoli e compiti, in automatico il gruppo funzioni con maturità ed efficienza. Ovvero che fra i colleghi precocemente scorra comprensione reciproca e che i capi, solo per effetto dell'organigramma, emanino carisma.

Il problema è che si dà per scontato un ingrediente fondamentale: la creazione di un clima relazionale composto da vissuti comuni, codici condivisi, conoscenza reciproca, sostegno vicendevole, accettazione dell'altro. È il clima di gruppo, basato su fiducia e bisogno di ottenere/offrire sostegno reciproco, il vero collante di ogni vera squadra. Collante il cui nome più preciso è giustappunto cultura organizzativa.

### **4.3. Gli esiti: il Manifesto, l'apprendimento organizzativo e un metodo di lavoro condiviso**

L'esito tangibile del percorso è stato il Manifesto della cultura organizzativa della Scuola Normale Superiore, articolato in dieci punti e sottoscritto da tutti i partecipanti, che si sono impegnati a esporlo in ogni ufficio e a dividerne i valori con tutto il personale. È stato presentato in una riunione plenaria di tutti i partecipanti ai due Direttori della Scuola, quello uscente e quello entrante, l'11 aprile 2025, e illustrato dal manager più anziano e dalla manager più giovane con un commento anche sul ruolo e sull'esperienza complessiva vissuta. Il messaggio implicito per il futuro è stato: siamo pronti ad accompagnare il Direttore entrante nel dare concretezza gestionale al programma strategico per il futuro della Scuola. Se la Scuola accelera, accettiamo la sfida con orgoglio.

Nel percorso formativo dei neo-assunti una sessione di lavoro è stata dedicata alla presentazione del Manifesto e a chiedere loro uno sforzo in due direzioni comportamentali. La prima: domandare sempre il perché delle cose e contestarle il più possibile; la seconda: fare proposte su come le attività si potrebbero fare in altro modo. In sintesi: essere degli ottimi rompiscatole.

L'esito sostanziale: il processo come fattore d'impatto. Il processo stesso attraverso il quale il Manifesto è stato costruito costituisce un esito rilevante. Da questo punto di vista, il Manifesto rappresenta un punto di partenza per la costruzione di una prospettiva futura. In dieci punti viene sintetizzato il cambio marcia rispetto allo status quo precedente e ci si impegna a voltare pagina nei confronti dei colleghi, aventi o meno ruoli di responsabilità, dell'istituzione e del suo Direttore.

Quale è stato l'impatto del progetto sul clima interno? L'entusiasmo testimoniato dai membri del primo gruppo è stato di fondamentale importanza per le attese positive create nei partecipanti ai gruppi successivi, per la curiosità che lo stesso gruppo ha iniziato ad avere per vedere come sarebbe finita l'esperienza, per la volontà di condividere anche con i colleghi negli uffici i contenuti affrontati e le nuove convinzioni maturate. Un entusiasmo che ha creato un messaggio ai colleghi: «andate e vi divertirete», «non è come gli altri corsi». «Qui ci si conosce davvero», «si porta a casa qualcosa», «ne vale la pena». Associare divertimento e crescita professionale ha senso? Se lavorando ci si diverte anche, vuol dire che la passione con cui si arriva alla mattina al lavoro è carica di motivazione, che ci saranno più sorrisi che musi lunghi, che le difficoltà saranno più leggere. Sì, è bene divertirsi!

Sul lato dell'osservazione si rileva che, nei fatti, persistono luci e ombre. Il Manifesto è talvolta utilizzato come clava nei rapporti relazionali. Ci si giudica a partire da esso e quindi ci si accusa di non fare quello che ci si era impegnati di vivere e, inevitabilmente, tali deviazioni sono percepite come tradimento. E questo è un impegno, soprattutto per il Segretario generale, che quotidianamente deve fare iniezioni di pazienza, ricordare che il cambio di stile non è un interruttore – accendo/spengo – ma un'azione costante su sé stessi, che non sempre riesce, ma che sempre consente di riprovare fintanto che non si trova la quadratura nelle relazioni, avendo costantemente presente l'obiettivo che l'istituzione deve raggiungere. Diciamo che in ogni caso la logica del divertimento – ancora in fase di consolidamento – non è stata rigettata. Più avanti si può pensare anche a un lavoro su metodi e indicatori: l'attività di osservazione aiuterà a capire quando sarà il momento opportuno.

Chi vive la Scuola ha un forte senso di appartenenza alla Scuola, è profondamente consapevole del suo ruolo nel sistema universitario nazionale e internazionale ed è orgoglioso di dare il proprio contributo per continuare a mantenere alti il valore e la reputazione del brand. Chiede che vengano rispettati i ruoli fra componente accademica e componente tecnico-amministrativa: chi conosce le organizzazioni universitarie sa che questo rapporto è storicamente delicato, spesso instabile, e il suo equilibrio dipende in larga misura dalla qualità delle relazioni fra una componente che fa la scienza e una che ne supporta la realizzazione. Chiede che nella gestione quotidiana il merito e l'innovazione siano presenti e valorizzati, nella convinzione che questo sia possibile solo se il modello organizzativo è ben conosciuto, funziona efficacemente e si fonda su presupposti chiari e condivisi.

È a partire da queste condizioni che si sviluppano gli altri punti più strettamente manageriali: in particolare vale la pena di sottolineare il volersi proattivi, aperti al cambiamento, il voler far tesoro dalle esperienze non positive, gli errori in forma condivisa. Aver chiaro che l'errore può far parte del circuito virtuoso finalizzato al miglioramento costante, piuttosto che essere un'arma con cui colpire il collega, soprattutto quello percepito come potenziale nemico, necessita veramente di un passaggio culturale dal quale deriva un guadagno per tutti.

In sintesi, possiamo affermare, in linea con i risultati desiderati, che:

- il team manageriale ha maturato la convinzione che deve affrontare una stagione di cambiamento dei propri stili lavorativi;
- lo vuol fare da “attore” e non da “spettatore” impegnandosi a modificare i punti centrali che identificano la cultura organizzativa;
- le persone del team hanno maturato una solidità nel lavoro di insieme riconoscendosi alleati;
- in questo senso occorre osservare i propri comportamenti per non tradire quanto sottoscritto e per non utilizzare disallineamenti con il Manifesto come tentazione per addossare “colpe”;
- mentre si consolidano i nuovi stili occorre individuare, insieme, indicatori di monitoraggio dell'implementazione degli stessi;
- tutto questo aiuta e fa crescere un rapporto virtuoso con il corpo docente, nel rispetto dei ruoli.

### **Riflessioni conclusive**

Sotto il profilo teorico, l'esperienza descritta si colloca nello scenario tipico delle organizzazioni “mature”, efficacemente delineato, da ultimo, da Bolognini (2025). In un'istituzione come la Scuola Normale – caratterizzata da una forte identità storica e da una pluralità di sottoculture (accademica, amministrativa, gestionale) – gli esiti più rilevanti di un intervento formativo sulla cultura organizzativa amministrativo-gestionale non si misurano tanto in termini di cambiamenti immediatamente visibili, quanto piuttosto nell'accresciuta consapevolezza degli attori coinvolti.

L'esperienza conferma e, al contempo, arricchisce il quadro delineato in letteratura, mostrando come interventi di questo tipo possano risultare efficaci anche in contesti

istituzionali complessi, tradizionalmente considerati poco permeabili alle pratiche di sviluppo organizzativo. La novità non risiede tanto nell'elaborazione di contenuti teorici originali, quanto nella dimostrazione di fatto della trasferibilità di tale approccio al settore pubblico di natura accademica, nel quale la cultura rappresenta insieme una risorsa fondamentale e una potenziale fonte di rigidità.

Sul piano operativo, pur senza pretese di esaustività, l'esperienza ha permesso di individuare alcuni elementi chiave per la progettazione di interventi analoghi. In primo luogo, emerge la necessità di costruire preliminarmente una consapevolezza diffusa del cambiamento, inteso non come imposizione esterna, ma come risposta a stimoli provenienti dall'esperienza quotidiana. In altri termini, si tratta di ottenere la disponibilità a "cambiare il modo di fare le cose", facendo leva su tutti gli strumenti disponibili e, in particolare, su una comunicazione efficace (Bolognini, 2025). In questa direzione, l'approccio adottato – che ha integrato anche tecniche derivate dallo psicodramma classico – ha contribuito in modo significativo al raggiungimento dell'obiettivo, favorendo un processo bottom-up attraverso il quale i partecipanti hanno potuto far emergere stimoli, vissuti e significati indispensabili per un ripensamento delle proprie modalità di lavoro e di relazione. Alla base di tale impostazione vi è la convinzione che un output possa dirsi sostenibile solo se interiorizzato, attraverso un progressivo riallineamento tra valori dichiarati e pratiche effettivamente agite.

Tuttavia, perché il cambiamento culturale non rimanga un esercizio episodico, è indispensabile un commitment autentico da parte del vertice: non un sostegno meramente formale, ma una reale disponibilità a mettersi in discussione e una coerenza tangibile tra parole e comportamenti. In questa prospettiva, l'esplicitazione dei riferimenti valoriali nel Manifesto della cultura organizzativa rappresenta un passaggio centrale dell'intera esperienza formativa, configurandosi come una vera e propria bussola operativa, capace di orientare i processi decisionali e la definizione delle priorità. Possiamo affermare che, affinché la cultura organizzativa possa diventare una leva virtuosa, è necessario che essa si traduca in pratiche concrete, integrandosi stabilmente nelle scelte strategiche e operative.

In conclusione, ogni processo di cambiamento deve mantenere una coerenza profonda con l'identità istituzionale dell'ente che lo promuove. Non si tratta di conformarsi a modelli esterni, bensì di rispettare la storia e valorizzare la specificità dell'organizzazione, rendendola più capace di affrontare le sfide future attraverso un equilibrio dinamico e consapevole tra tradizione e innovazione.

---

**Riferimenti bibliografici**

- Bolognini, B. (2025). *La cultura organizzativa. Teorie, modelli, nuove direzioni*. Roma: Carocci.
- Boria, G., & Muzzarelli, F. (2009). *Incontri sulla scena. Lo psicodramma classico per la formazione e lo sviluppo organizzativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Borgogni, L., Santarpia, F.P., & Giraudo, F. (2024). Crafting leadership: la crescita personale in armonia con il purpose. *Sviluppo&Organizzazione*, 317.
- Carlucci, P. (2012). *Un'altra Università. La Scuola Normale Superiore dal crollo del fascismo al Sessantotto*. Pisa: Edizioni della Normale.
- Cunliffe, A.L. (2017). *Il management. Approcci, culture, etica*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Designers Italia (2025). Progettare un assistente virtuale per servizi pubblici digitali. Consultabile in <https://medium.com/designers-italia/progettare-un-assistente-virtuale-per-servizi-pubblici-digitali-88e6dca498ec>.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Frigelli, U. (2019). *Guidare il cambiamento organizzativo. Potere, razionalità, emozioni*. Milano: Ferrari e Sinibaldi.
- Kets de Vries, M. (2020). *Effetto porcospino. Il segreto per costruire team eccellenti*. Milano: Ferrari e Sinibaldi.
- Mintzberg, H. (2023). *Capire le organizzazioni... alla buon'ora! 7 forme e 7 forze*. Milano: FrancoAngeli.
- Muzzarelli, F., & Colpani, G. (2016). *Il direttore generale in un'organizzazione complessa. Contributi da un'osservazione sul campo*. Bologna: Bononia University Press.
- Rebora, G. (2023). *Governare le organizzazioni nel rumore e nel caos*. Milano: Edizioni Este.
- Schein, E.H., & Schein, P.A. (2021). *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Nuova ediz. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Zanolli, S. (2024). *Lavorare è collaborare. Essere insieme e fare insieme nel mondo del lavoro*. Milano: ROI Edizioni.