

# Organizzazioni stagnanti e climi creativi

Il processo d'aziendalizzazione ha portato in questi anni nuovi elementi di complessità nella cura della salute. In questa prospettiva, l'organizzazione sanitaria preposta all'erogazione di servizi necessita a sua volta di cura, se si vogliono produrre i risultati di qualità attesi. L'autore propone una riflessione a riguardo, avanzando proposte concrete per un'organizzazione produttiva e vincente

**Guido Prato Previde**

Presidente Decathlon Consulting-  
Human Qualities

**I**l futuro ha un cuore antico, ha scritto 50 anni fa un medico contemporaneo. La medicina non è una scienza come spesso si afferma o si dichiara, bensì una pratica basata su scienze diverse e operante in un mondo di valori.

Come ai tempi d'Ippocrate, essa è una tecnica (nel senso di *techné*) dotata di un proprio sapere e ha per oggetto un soggetto: l'uomo. In questo senso, la tecnologia, oggi sempre più evoluta e complicata, rimane un mez-



Il benessere delle persone che abitano l'organizzazione si riflette sul benessere dei clienti, e ciò soprattutto in una struttura sanitaria

zo, mentre la salute dell'uomo e la salvaguardia della sua integrità personale (fisica e morale) rimangono il fine principale. Lo stesso termine cura (la cui eti-

mologia è complessa) da un lato fa riferimento al guarire dalla malattia, dall'altro al prendersi cura di qualcuno, al farsi carico di una persona bisognosa (Ben-

ciolini, Viafora, 2000; Cosmacini, 2000; Ranci Ortigosa, '91).

Il processo d'aziendalizzazione ha portato in questi anni un'ulteriore elemento di complessità nella medicina e nella cura della salute. L'organizzazione sanitaria preposta all'erogazione di servizi alla persona, posta in un contesto di crescente pressione e d'instabilità, dimostra a sua volta di avere bisogno di cura, se si vogliono produrre i risultati attesi di qualità. Non diversamente da altre organizzazioni basate sulla conoscenza, l'organizzazione sanitaria misura il suo successo soltanto attraverso la capacità di attrarre clienti o soddisfare gli utenti, nell'ambito sempre più impegnativo dei vincoli e delle risorse assegnate.

Nelle organizzazioni sanitarie pubbliche (Asl e Ao), si sa, questa condizione è divenuta cruciale (Pessina, 2000).

Da un lato infatti viene richiesto di far quadrare il bilancio, mentre dall'altro è noto che lo sviluppo dell'organizzazione e il suo futuro dipendono dai contenuti di professionalità espressi (competenze distintive, processi interni, processi orientati all'esterno, strumenti operativi efficienti).

Così, mentre le risorse tangibili sono finite e spesso costituiscono un forte vincolo, le risorse professionali (asset intangibili di Sveiby, '97) sono la componente fondamentale dal punto di vista produttivo, una leva formidabile da utilizzare al meglio. Per sviluppare maggiore produttività bisogna quindi agire sulla componente professionale, la cui regolazione è però assai complessa (Spinelli, '85; Spinsanti, '95).

I professionisti nell'organizzazione che cambia non sempre sono propensi ai cambiamenti, soprattutto se questi sono imposti e non condivisi.



I leader sanno mettere in discussione lo status quo, individuare e condividere una visione del futuro, identificando le priorità su cui impegnarsi e agire in modo responsabile, incoraggiando e dando l'esempio

### Una storia che si ripete spesso, troppo spesso

Un'organizzazione introduce dei cambiamenti con l'aspettativa che prestazioni e qualità possano migliorare e che gli obiettivi vengano finalmente raggiunti. Quando i risultati tardano ad arrivare, l'insuccesso porta il management a introdurre nuovi cambiamenti che sembrano essere più promettenti. Anche questi falliscono e generano una sequenza improduttiva di azioni e controreazioni, tra cui il senso di frustrazione del management e un crescente cinismo da parte del personale. Vi sono naturalmente svariati motivi alla base di queste spirali disfunzionali, interni ed esterni all'organizzazione. Tra questi, il motivo più sottovalutato è forse questo: i cambiamenti introdotti non riescono ad alterare la psicologia di fondo dell'organizzazione, il "sentimento" dell'organizzazione. Mancando questo ingrediente - un po' magico ma così concreto nel suo manifestarsi (o non manifestarsi) -, il destino dell'organizzazione la stagnazione. Manca il sentimento che guida e motiva i leader e il personale, plasmandone le aspettative, e coagulando le energie verso obiettivi ambiziosi. "L'ar-

chitettura del cambiamento implica il disegno e la costruzione di nuovi approcci e di nuove modalità operative, in modo da trovare, se possibile, nuovi e più produttivi modi di fare" (Kanter, '83).

Oggi i cambiamenti (prodotti, servizi, processi, percorsi ecc.) si possono attuare soltanto attraverso il coinvolgimento e l'effettivo impegno delle persone. Ciò è ancor più vero in un mondo (quello sanitario pubblico) in cui la dimensione normativa e burocratica ha spesso prevalso sulla qualità della gestione e della leadership. Infatti, in contesti organizzativi professionali che dovrebbero basare sulla qualità e personalizzazione del servizio il proprio successo, *comprendere gli eventi che creano emozioni negative e il modo con cui contrastare tali eventi è importante per ottenere i risultati attesi e il benessere dei professionisti* (Grandey & Brauburger, 2002). Potremmo aggiungere che, nel nostro caso, il benessere delle persone che abitano l'organizzazione si riflette sul benessere dei clienti.

Favorire un cambiamento produttivo nell'organizzazione professionale implica l'agire a vari livelli (artefatti logistici, tecnologici, risorse ecc.) per rinnovare lo status quo. Tra gli al-

tri elementi in gioco, la cultura e il clima dell'organizzazione hanno un peso determinante. Le maggiori criticità nella gestione di processi di cambiamento sono date dalla necessità di agire sulla cultura riallineando competenze e sintonizzando i valori verso obiettivi condivisi (Nadler '98), e sul clima, per facilitare i processi di responsabilizzazione e sperimentazione. Spesso le energie e le competenze restano "blindate" entro vecchi schemi e logiche di potere in cui prevale il principio di salvaguardia della stabilità (Conner '92), a discapito del confronto e della progettazione per lo sviluppo di nuove opportunità (Handy '89).

La leadership ha, in questo senso, un ruolo essenziale: i leader, ai vari livelli dell'organizzazione, sono artefici di una nuova cultura (Schein, 2000, Nanus '92, Bass & Avolio '96) nelle fasi di transizione.

Il ruolo trasformativo del leader è stato da più esperienze e ricerche evidenziato nella sua duplice veste: da un lato modificare l'esistente (le aziende sono oggi troppo amministrate e poco guidate), dall'altro lavorare come costruttore di processi di consenso attorno a nuovi significati condivisi (si pensi alla funzione del "visioning" come capacità strategica del dirigente di alto livello e all'essenza della visione e dell'impegno personale).

Una parte considerevole dello sforzo svolto dalle direzioni punta a definire missione e strategia in base alle quali agire sulla cultura per introdurre i semi di un nuovo modo di lavorare nel pubblico, e da questi far germogliare idee e soluzioni creative e fattibili. Recentissime ricerche hanno messo in rilievo come la gestione del cambiamento sia oggi divenuta una questione strettamente connes-

sa alla leadership. I leader infatti svolgono il loro ruolo con successo solo in quanto riescono a traghettare le organizzazioni da uno stato di stagnazione e insuccesso a una nuova situazione. I leader sanno mettere in discussione lo status quo, individuare e condividere una visione del futuro, identificando le priorità su cui impegnarsi e agire in modo responsabile, incoraggiando e dando l'esempio (Kouzes & Posner, 1987). Ma, soprattutto, essi devono essere capaci di stabilire un clima emotivo in cui le persone percepiscono l'importanza dei cambiamenti e ne recepiscono il significato, producendo idee traducibili in azioni concrete e coerenti con le nuove sfide. Per fare questo, il leader ha il compito di prendersi cura dei "sentimenti" dell'organizzazione, accudendoli in modo attento e coerente, senza mancare all'appuntamento. I sentimenti, in cambio delle idee. Non a caso qualcuno ha parlato di recente di "organizzazione Tamagotchi": un'organizzazione che per crescere e prima di diventare matura va curata negli affetti e nelle relazioni umane. Anche in questo caso, un futuro dal cuore antico (anche se virtuale).

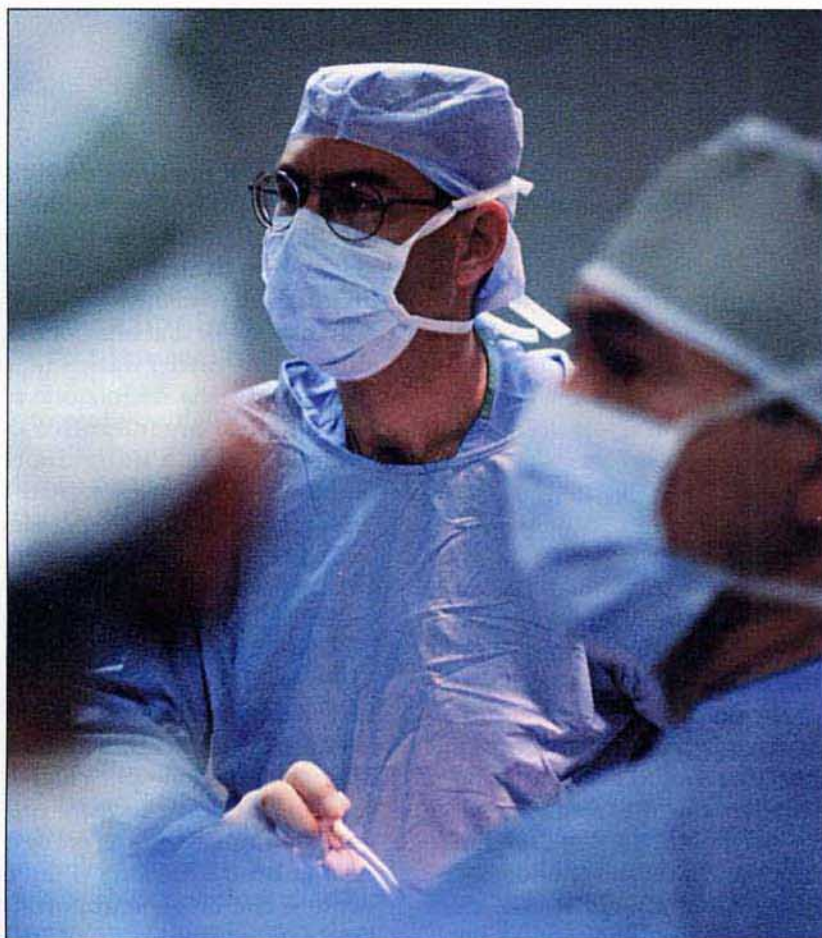
### Clima creativo e cambiamento

Per quanto il concetto di clima non sia nuovo in sé, la sua connessione con la gestione del cambiamento è stata dimostrata solo di recente. Il concetto di "clima" (o atmosfera), sviluppato negli Anni '30, fa riferimento al modo in cui le persone descrivono l'ambiente di lavoro. In particolare, esso è dato dalle percezioni soggettive che gli individui vivono quotidianamente in rapporto ai vari aspetti dell'ambiente lavorati-

vo. Il fattore clima fu subito posto in relazione con la motivazione del personale da un lato, e il successo dell'organizzazione dall'altro. Negli Anni '80, il concetto di clima ha perso il suo "fascino", sovrastato dall'interesse generato dagli studi sulla cultura organizzativa, che hanno portato importanti contributi alla comprensione dei processi organizzativi e al management del cambiamento (Hofstede, '91; Cooper, Cartwright, & Earley, 2001).

Solo più di recente gli studiosi sono tornati a occuparsi del clima, distinguendolo dalla cultura e vedendone differenze e interconnessioni (Ekvall '83, '87; Pettigrew '90; Schneider, Brief, & Guzzo '96). A differenza della cultura, che è l'insieme di artefatti materiali e norme (assunti di base, atteggiamenti e valori) che caratterizzano le radici di un gruppo, il clima di un'organizzazione è un fattore estremamente volubile. Esso infatti - poiché determinato da situazioni contingenti e dal variare continuo dei sentimenti dei singoli nei confronti dell'organizzazione - è influenzabile anche a breve termine da molti fattori interni ed esterni al gruppo, tra cui lo stile di management del leader.

Il rinnovato interesse per gli studi sul clima è dato dal fatto che le persone che "abitano" l'organizzazione rappresentano il patrimonio più importante. Il clima, dunque, con la sua miscela delicata d'ingredienti emotivi e relazionali, influenza in modo determinante i diversi processi organizzativi e psicologici come la comunicazione, il problem solving e il decision making, la gestione del conflitto, l'apprendimento e la capacità di sperimentazione. In ultima analisi, il clima organizzativo impatta sull'impegno e creatività delle persone, e sulla pro-



Il Creative Research Unit di Buffalo ha approntato un metodo efficace, anche in ambito sanitario, all'interno di svariati percorsi di consulenza e formazione in cui è stato necessario analizzare o rafforzare nuove relazioni nei gruppi e rendere più produttiva la collaborazione tra leader e professionisti

duttività e capacità di adattamento creativo dell'organizzazione. *L'esposizione quotidiana a un'atmosfera psicologica particolare produce effetti complessivi e durevoli sulla vita dell'organizzazione che sono di grande interesse e d'importanza vitale* (Ekvall '87) per il cambiamento.

Gli studi sul clima creativo sono assai recenti e la ricerca sviluppata attorno al tema risponde all'esigenza di scoprire quali siano le condizioni che favoriscono la motivazione e il benessere individuale nei gruppi e l'adozione di nuove soluzioni in contesti caratterizzati dall'incertezza. A questo proposito è di particolare interesse individuare metodi e strumenti per analizzare il clima creativo che siano basati su basi solide di ricerca e possano quindi fornire un valido supporto a leader e gruppi nell'organizzazione.

### Un esempio di metodologia d'analisi

Un gruppo di ricercatori internazionale di cui faccio parte - in quanto associato al Creative Research Unit di Buffalo (Cru) - utilizza oggi una metodologia scientifica che deriva dagli studi di Ekvall (Università di Stoccolma), successivamente aggiornati da Isaksenn e Lauer (Creative Problem Solving Group). La metodologia, adattata e validata nella sua versione italiana (Prato Previde & Prato Previde, in corso di pubblicazione), si è rivelata di grande efficacia, anche in ambito sanitario, all'interno di svariati percorsi di consulenza e formazione in cui è stato necessario analizzare o rafforzare nuove relazioni nei gruppi e rendere più produttiva la collaborazio-

ne tra leader e professionisti. Attraverso uno specifico strumento, denominato Situational Outlook Questionnaire (Soq) - tradotto e validato in italiano come "Questionario di Valutazione della Situazione d'Insieme" - è possibile effettuare la mappatura del clima creativo arrivando a posizionare ogni gruppo o l'intera organizzazione in funzione dell'orientamento al cambiamento. È inoltre possibile posizionare ogni individuo sul continuum stagnazione-cambiamento in base alle percezioni espresse in rapporto agli altri individui del gruppo. Ed è su questo argomento che mi soffermo illustrando in sintesi lo strumento e le sue applicazioni.

Il Questionario per la Valutazione della Situazione d'Insieme (Soq) è uno strumento valido e affidabile che permette di effettuare la misurazione del clima creativo dell'organizzazione secondo le nove dimensioni fondamentali che lo compongono. In questo modo, si può posizionare l'organizzazione sul continuum stagnazione-cambiamento (range teorico: 0-300), individuandone le potenzialità di cambiamento in base al clima. Attraverso l'analisi qualitativa, è inoltre possibile effettuare un'analisi delle opportunità e delle criticità esistenti, nonché delle azioni di miglioramento.

Le nove dimensioni di clima sono qui sintetizzate per poter cogliere il significato della rilevazione effettuata e le implicazioni connesse ai risultati:

- *sfida e coinvolgimento*: il grado di coinvolgimento dei membri dell'organizzazione nelle attività quotidiane e negli obiettivi di lungo termine;

- *autonomia*: l'autonomia di comportamento che le persone manifestano nell'organizzazione;

- *fiducia*: la sicurezza emotiva nelle relazioni interpersonali;
  - *tempo per le idee*: la quantità di tempo che le persone possono utilizzare (ed effettivamente usano) per elaborare nuove idee;
  - *divertimento/umorismo*: la spontaneità e la confidenza/scioltezza dimostrate sul lavoro;
  - *conflitti*: la presenza di tensioni personali e interpersonali nell'organizzazione;
  - *supporto alle idee*: il modo con cui vengono trattate le nuove idee;
  - *confronto*: la frequenza con cui c'è accordo o disaccordo tra punti di vista, idee e differenti esperienze/conoscenze (da non confondersi con la tensione emotiva e interpersonale nella dimensione "conflitti");
  - *orientamento al rischio*: la tolleranza dell'incertezza e dell'ambiguità dimostrata sul lavoro.
- Il posizionamento sul continuum permette d'identificare, dal punto di vista diagnostico, tre differenti situazioni in cui un gruppo o un'organizzazione si possono trovare:
- organizzazioni creative e orientate al cambiamento;
  - organizzazioni intermedie;
  - organizzazioni stagnanti.

Questa distinzione è valida sia da un punto di vista generale (il posizionamento sul continuum), sia in modo più specifico andando ad analizzare i risultati relativi alle nove dimensioni di clima creativo esaminate. La distinzione si fonda sugli studi effettuati da Ekvall ('96) su un campione di svariate aziende, in cui è risultato che le performance produttive delle organizzazioni (misurate attraverso l'utilizzo di specifici indicatori) sono positivamente correlate con il clima creativo (vale a dire con un posizionamento sul continuum nella direzione dell'estremo denominato:

"orientamento al cambiamento"). Le organizzazioni "creative e orientate al cambiamento" sono infatti in grado di sviluppare un numero maggiore di nuovi prodotti e nuovi servizi nel periodo di 2-3 anni e si dimostrano più capaci nel rinnovarsi anche al proprio interno (procedure, percorsi, strumenti).

Viceversa Ekvall ha dimostrato che le organizzazioni (pubbliche e private) definite "stagnanti" sulla base dei medesimi indicatori di performance, e quindi caratterizzate da staticità nei confronti del contesto esterno e scarso dinamismo interno, si posizionano all'estremo opposto, denominato "stagnazione". Le "organizzazioni intermedie" occupano una posizione che è più o meno a metà strada, che può quindi modificarsi in una direzione o nell'altra in funzione della leadership e del contesto esterno.

Attraverso l'elaborazione del questionario Soq, possono essere ricavate fotografie attendibili (l'affidabilità dello strumento è di 0,80) del clima creativo a supporto del cambiamento per ciascuna realtà organizzativa esaminata. È un po' come effettuare la radiografia di un corpo organizzativo attraverso il concetto del clima creativo.

Di qui si possono ricavare elementi per una diagnosi e una prognosi del gruppo in base al concetto di clima, e formulare ipotesi terapeutiche o correttive, se necessario. In genere la diagnosi è condivisa con gruppo e leader, così da individuare le principali criticità e gli obiettivi su cui agire attraverso il lavoro del leader e il contributo dei singoli. I dati, naturalmente, possono essere organizzati e restituiti per unità o per componenti professionali, per fornire fotografie specifiche delle singole realtà organizzative.

I risultati del questionario sono quindi oggetto di un feedback specifico effettuato con il leader nell'ambito di un'intervista individuale di *coaching*.

Egli dispone di una relazione di sintesi con tutti i dati, viene supportato nella definizione di una diagnosi organizzativa di clima e aiutato a individuare obiettivi di miglioramento e azioni da intraprendere per sintonizzare il clima con le esigenze organizzative. Inoltre, s'individua la strategia per coinvolgere in modo attivo il gruppo nello sviluppo del clima e dell'organizzazione. In genere si attuano incontri di *teambuilding* o formazione per chiarire ruoli e aspettative e creare progetti da implementare. In ogni caso la nostra filosofia d'intervento è che bisogna apportare cambiamenti sentiti, condivisi, progettati e attuati insieme, anche ove ciò comporti un confronto difficile.

Tutti i componenti del gruppo coinvolti nell'iniziativa d'analisi e sviluppo del clima creativo ricevono un proprio report con un feedback sul proprio posizionamento rispetto alle nove dimensioni del Soq.

Attraverso l'integrazione dei risultati derivanti dall'elaborazione delle domande qualitative del Soq, ogni leader è in grado di delineare (in modo immediato e trasparente) anche un profilo del proprio stile di gestione (*leadership*). Le competenze di *leadership* del dirigente influenzano infatti il clima creativo (misurato con il Soq) e di conseguenza la produttività dell'organizzazione, nella misura di oltre il 65% della varianza statistica. Lo stile di *leadership* del dirigente si può infatti dedurre non solo dal posizionamento sul continuum stagnazione-cambiamento del gruppo e dalle criticità organizzative che ne emergono, ma anche dai

giudizi qualitativi espressi dal personale che ha risposto all'indagine.

## Implicazioni per la leadership

L'importanza del clima alla base della creatività può essere individuata ai tre livelli organizzativo, del team di appartenenza, e individuale. A livello organizzativo, il vantaggio è potere determinare l'appropriatezza del clima in rapporto alla fase che l'organizzazione sta attraversando e alle pressioni per il cambiamento in atto. La coerenza tra clima e strategia, come del resto quella tra strategia e cultura, è cruciale per il successo dell'organizzazione. Ciò significa che, secondo il modello presentato, non esiste un clima creativo a supporto del cambiamento ideale, bensì delle situazioni d'insieme che sono più o meno espressione di uno stato di sofferenza su una o più dimensioni.

Sul piano del team, la comprensione del clima creativo permette di promuovere una visione comune e condivisa dei processi interni al gruppo e delle problematiche connesse alle dimensioni esaminate. In questo modo si possono esaminare le questioni da affrontare insieme e le situazioni di gruppo o individuali che necessitano di attenzione, chiarimento o di azioni correttive da parte della leadership. Il leader impara ad ascoltare le voci minori, oltre che ad avere la visione d'insieme.

Dal punto di vista individuale, il vantaggio di studiare e comprendere il clima creativo è il coinvolgimento delle persone nella definizione del proprio "posizionamento" e la loro responsabilizzazione nel ridurre gli aspetti eventualmente negativi o nel rafforzare quelli posi-



**Bisogna apportare cambiamenti sentiti, condivisi, progettati e attuati insieme, anche ove ciò comporti un confronto difficile. Il leader impara ad ascoltare le voci minori, oltre che ad avere la visione d'insieme**

tivi. Dunque i leader possono essere supportati dal metodo d'analisi del clima creativo della propria organizzazione, in modo da progettare il cambiamento. Condizione essenziale perché ciò avvenga è che il leader sia veramente interessato ad agire in maniera trasformativa (Tichy & Devanna '86) su se stesso e sulla realtà governata. Seconda condizione è che possa agire con discrezionalità. In altre parole, se il primo compito del leader è dare un'impronta ai sentimenti di coloro che guida (Bion '65; Goleman, Boyatzis, McKee 2002), egli deve trovare la giusta sintonia con il gruppo (tuning). Per fare ciò a volte si tratta di comprendere le aree di non sintonia e le motivazioni che vi stanno alla base. È così possibile decidere se intervenire. A tal fine, il leader dev'essere in sintonia con se stesso (in un certo senso il "conosci te stesso"). Solo in questo modo i leader riescono a creare la risonanza, una condizione particolare che è frutto di una ricerca personale e di una scoperta continua nelle relazioni con i componenti del gruppo. Consideriamo ora alcune implicazioni per la leadership che derivano dal modello del clima creativo.

Come può un leader chiedere al suo gruppo entusiasmo se non è il primo a vivere emotivamente la sua missione (sfida e coinvolgimento)? I leader devono potere essere al contempo vicini ai loro disegni e alle persone che guidano. Troppo spesso le direzioni si estraniavano dai reparti e non dialogano con le persone; ancor più spesso affidano a momenti puramente formali e impersonali le comunicazioni importanti. L'autonomia è data da una giusta combinazione di chiarezza e delega di potere. Un'eccessiva vaghezza nella definizione delle priorità, da un lato, o al contrario l'accentramento delle decisioni e la non condivisione possono inibire l'iniziativa delle persone e la responsabilizzazione sui risultati. L'autonomia può essere inibita da molti fattori, tra cui la mancanza di competenza; la formazione - che è tempo dedicato alle idee - dovrebbe, se mirata, favorire l'autonomia del personale.

La fiducia è una moneta di scambio preziosa, assieme al rispetto per le persone. I climi di fiducia sono favoriti da leader sinceri e aperti nelle loro comunicazioni, anche quando devono dare feedback non proprio positivi. Il mancato intervento



Troppo spesso le direzioni si estraniavano dai reparti e non dialogano con le persone; ancor più spesso affidano a momenti puramente formali e impersonali le comunicazioni importanti

in caso d'inefficienza o, viceversa, il mancato riconoscimento di situazioni di valore abbassano la fiducia nei singoli e nel gruppo. Quest'ultima è alla base della collaborazione e permette la gestione produttiva del conflitto, che è frutto della non serenità d'animo da parte di qualcuno nel gruppo e dell'incapacità di affrontare le questioni personali che sono motivo d'attrito nell'organizzazione. La mediazione del conflitto spesso non lo risolve ma lo lascia covare sotto la cenere.

I leader troppo operativi, sempre presi a inseguire/impartire direttive o ad arginare le emergenze in corso, hanno poco tempo per pensare alle novità e non riflettono su cambiamenti da attuare e alternative possibili. Queste nascono dal confronto tra le diversità di posizioni e d'opinioni.

Spesso le direzioni sono incapaci di lavorare sul confronto in modo creativo, rischiando così a volte di allontanarsi dalla base professionale e risultando poco convincenti e credibili. Il supporto è il catalizzatore per-

ché i soggetti si sentano ascoltati e valorizzati; quante volte avete espresso il vostro supporto nell'ultima settimana o avete dato un riconoscimento per un contributo ricevuto? Quante volte abbiamo chiesto un contributo manifestando chiaramente l'esigenza di ricevere supporto? L'orientamento al rischio viene in qualche modo favorito dall'orientamento sperimentale del leader e dal suo coraggio nell'affrontare novità e difficoltà. Manca qualcosa? Sì, la dimensione del divertimento/umorismo: un leader dotato di "umanità, umiltà, umorismo" (Kets de Vries '94) trasmette entusiasmo e aiuta a sdrammatizzare le situazioni, senza per questo sottovalutarne i rischi. ■

## Bibliografia

- Anessi Pessina, E., Cantù E. *L'aziendalizzazione della Sanità in Italia*. Egea, Milano, 2000
- Benciolini P., Viafora C. *Il rapporto medico-paziente. Etica e me-*

*dicina generale*. Cic Edizioni internazionali Roma, 2000

- Bass B.M., Avolio, B. (a cura di) *La leadership trasformazionale. Come migliorare l'efficacia organizzativa*. Guerini e Associati, Milano, '96

- Bennis W., *Organizing genius: the secrets of creative collaboration*. Addison-Wesley, Reading, '97

- Bion W.R. *Recherches sur les petits groupes*. Ed. Puf Paris, '65

- Cooper C. L., Cartwright, L., Earley, P.C. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Wiley, Chichester, 2001.

- Conner D., *Managing at the speed of Change*, Villard Books, '92

- Cosmacini, G. *Il mestiere di medico. Storia di una professione*. Raffaello Cortina Editore, Milano 2000

- Handy C., *The Age of Unreason*. Arrow Books, '89

- Kanter R. *The Change Masters*. Simon & Schuster, '83

- Ekvall G. *Organizational climate for creativity and innovation*. European Journal of work and Organizational Psychology, 5, 105-123, '96

- Ekvall G., Arvonen J, & Waldenstrom-limblad I. *Creative organizational climate: construction and validation of a measuring instrument*, The Swedish Council of management and work, Stockholm, '83

- Goleman, D, Boyatzis, R, McKee, A. *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, 2002

- Hofstede, G., *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, '91

- Lord, R.G., Klimoski, R.J., Kanfer, R., *Emotions in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002

- Isaksen, S.G., *Facilitative Leadership. Making difference with Creative Problem Solving*, Creative Problem Solving Group, Buffalo 2000

- Isaksen, S. G., & Lauer, K.J., *Convergent validity of the Situa-*