

17 / 2022

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

---

**SPECIAL ISSUE:**

**ARTEFATTI COME MAN IN THE MIRROR?**

---

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

## **PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE**

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

### **Direttore**

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

### **Comitato Scientifico**

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno

Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari

Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata

Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo

Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari

Massimo Franco - Università del Molise

Giovanni Masino - Università di Ferrara

Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale

Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano

Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

### **Comitato Editoriale**

#### **Coordinatore**

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

#### **Membri**

Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma

Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma

Mario Pezzillo Iacono - Seconda Università degli Studi di Napoli

Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN 2465-175

**Editore**

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

[info@assioa.it](mailto:info@assioa.it)

<b>Artefatti come “man in the mirror”?</b> .....	<b>5</b>
<b>Giocare per vivere nelle organizzazioni</b> .....	<b>9</b>
<b>Gli Economics Games per il potenziamento delle Soft Skills come leva per il cambiamento nelle Organizzazioni</b> .....	<b>24</b>
<b>Innovazione dei processi lavorativi e ruolo degli artefatti nei modelli di cultura organizzativa: un’indagine empirica sulla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione</b> .....	<b>41</b>
<b>Artefatti e inclusione organizzativa. Rappresentare simbolicamente la disabilità</b> .....	<b>76</b>
<b>Man in the mirror or man in the middle? Artefatti digitali e cyber resilienza</b> .....	<b>94</b>
<b>Digitalies. Opportunità e insidie della digitalizzazione nei nuovi scenari organizzativi</b> ... <b>107</b>	
<b>Artefatti e culture del project management</b> .....	<b>121</b>
<b>L’interpretazione della cultura organizzativa come competenza manageriale</b> .....	<b>136</b>

## Introduzione

### Artefatti come “man in the mirror”?

Nunzio CASALINO, Francesco VIRILI

Siamo lieti di introdurre questo numero speciale di ProspettiveInOrganizzazione dedicato agli artefatti organizzativi, con un cordiale apprezzamento verso tutti gli autori che hanno contribuito rispondendo a questa particolare “[call for paper](#)” con entusiasmo, originalità e...varietà di prospettive (!). Ringraziamo anche in particolare Marcello Martinez per aver proposto e sostenuto fin dalla nascita questa iniziativa.

Uno dei lati affascinanti delle discipline organizzative è quello di non limitarsi a razionalizzare architetture e soluzioni, ma di spingersi a osservare e interpretare il lato umano, spesso ambiguo e multiforme, di ciò che muove le persone nel mondo del lavoro. Porre l'accento sugli artefatti e sui loro significati è un modo per riflettere, pur senza pretese di offrire soluzioni oggettive e assolute, sui simboli e i significati che portano con sé le “cose” che costruiamo e che mostriamo al mondo nelle organizzazioni, che in fondo riflettono, proprio come in uno specchio, noi stessi e i nostri valori, quello che per noi è importante. Grazie al contributo fondativo di Schein e tutti quelli che sono seguiti, siamo oggi ben consapevoli che gli oggetti che costruiamo e di cui ci circondiamo per così dire “parlano al mondo”, raccontando la parte emersa e visibile dei valori che ci spingono a muoverci insieme, a perseguire obiettivi comuni, a impegnarci e a condividere esperienze lavorative, culturali, e perché no? di gioco e di intrattenimento.

Ed è proprio il gioco che è al centro di alcuni dei contributi qui ospitati: Mauro ROMANELLI ([Giocare per vivere nelle organizzazioni](#)) sottolinea come i computer games possano essere strumenti efficaci dell'agire organizzativo, artefatti tecnologici sempre più utilizzati nelle organizzazioni contemporanee. Anche nella pubblica amministrazione, il contributo di Angelo ROSA, Felice GIULIANI e Davide

PIETRONI (**Gli Economics Games per il potenziamento delle Soft Skills come leva per il cambiamento nelle Organizzazioni**) evidenzia come partecipare al gioco del “Dilemma del Prigioniero” può utilmente interrogare i manager pubblici sulle proprie competenze trasversali e su come esse abbiano implicazioni concrete e debbano essere oggetto di feedback e formazione.

Ancora in ambito pubblica amministrazione, il contributo di Carlo AMENDOLA, Nunzio CASALINO, Simone LA BELLA, Marco SAVASTANO (**Innovazione dei processi lavorativi e ruolo degli artefatti nei modelli di cultura organizzativa: un’indagine empirica sulla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione**) affronta, nell’ambito dei processi di digital transformation che stanno imponendo alla PA uno sforzo notevole per innovare l’organizzazione e l’erogazione dei propri servizi, il tema degli artefatti digitali e come possano essere favoriti i processi di digitalizzazione dei back-office e front-office, permettendone la riprogettazione e l’adattamento ai vari contesti sociali delle PA locali e centrali.

In tema di artefatti digitali, il contributo di Leonardo POMPA (**Digitalies. Opportunità e insidie della digitalizzazione nei nuovi scenari organizzativi**) ci aiuta a riflettere su luci e ombre della digitalizzazione che accanto ai spesso decantati benefici può avere “rebound effects” di sistema potenzialmente negativi sulle persone e sull’ambiente.

Un aspetto di rischio molto rilevante legato agli artefatti digitali è quello della sicurezza, affrontato nel contributo di Martina NERI e Federico NICCOLINI (**Man in the mirror or man in the middle? Artefatti digitali e cyber resilienza**). Rendere le organizzazioni cyber resilienti è una delle sfide rilevanti e impegnative dei nostri tempi. Gli autori suggeriscono che gli artefatti digitali, se inseriti in una cultura coerente, possano trasformarsi da fattore di rischio a veicolo privilegiato di cyber resilienza.

Ma la veicolazione dei valori di una cultura che si sviluppa e si rafforza non avviene solo attraverso artefatti digitali: il contributo di Lorenzo FATTORI e Davide BIZJAK (**Artefatti e inclusione organizzativa. Rappresentare simbolicamente la disabilità**) mostra che essa può avvenire attraverso rappresentazioni grafiche, come le diverse forme del “Wheelchair symbol” e i valori di inclusione di cui possono essere portatori nelle organizzazioni e nella società. D'altra parte anche documenti tecnici come il “Project Management Body of Knowledge”, preso in esame nel contributo di Enrico VICECONTE (**Artefatti e culture del project management**) possono essere visti come uno specchio dei valori della comunità di pratica. L'autore evidenzia come l'evoluzione culturale delle comunità del project management sia rispecchiata nelle successive revisioni del documento.

Saper identificare e leggeri i valori, le convinzioni, le norme non scritte di una organizzazione è una competenza manageriale molto importante che non può essere data per scontata: il contributo di Maria Laura FRIGOTTO e Giuseppe Maria ERCOLINO (**L'interpretazione della cultura organizzativa come competenza manageriale**) racconta una significativa esperienza didattica pluriennale proprio in questo ambito con gli studenti universitari di corsi di laurea magistrale. Gli autori propongono su questa base un percorso formativo (format) che ha come obiettivo la costruzione della capacità di lettura della cultura organizzativa, quale vera e propria competenza manageriale. Il format è corroborato sul campo, avendo coinvolto in totale circa 700 studenti e 160 aziende con risultati molto positivi.

Nel complesso, dunque, i contributi qui presentati forniscono un quadro vivace e variegato di come gli artefatti (digitali e non) possano contribuire a plasmare e caratterizzare in modo profondo e spesso quasi invisibile le persone nelle organizzazioni. Un argomento qui solo sfiorato che forse meriterebbe ulteriori riflessioni è quello del ruolo degli artefatti nei processi di cambiamento organizzativo: come “specchio” dei valori e delle identità collettive, essi possono svolgere anche un ruolo di indirizzo, riduzione delle incertezze e impulso direzionale. Non suonava così “Man in the mirror” di Michael

Jackson? “If you wanna make the World a better place – Take a look at yourself and then make the change”...

Un sentito grazie a tutti gli autori di questo numero speciale, agli amici e colleghi del comitato editoriale e a tutti i lettori di ProspettiveInOrganizzazione.



## Organizzazione: Teorie e Progettazione

# Giocare per vivere nelle organizzazioni

Mauro ROMANELLI

*Giocare significa vivere nell'organizzazione come processo e promuovere la dimensione collaborativa. I computer games, artefatti tecnologici, contribuiscono a delineare forme ibride di integrazione tra gioco ed organizzazione, orientando l'agire organizzativo verso configurazioni organizzative efficaci. Giocare sostiene le persone nell'identificare soluzioni soddisfacenti a problemi complessi per promuovere azioni efficaci nelle organizzazioni.*

## Introduzione

Gioco, lavoro e organizzazione sembrano essere realtà lontane, in antitesi e separate tra loro. Non è così. Il gioco contribuisce a formare esperienze nello svolgimento delle attività e rappresenta la più antica forma di organizzazione che gli esseri umani abbiano mai sperimentato. Inoltre, le organizzazioni dovrebbero seriamente considerare il gioco quale attività e risorsa che mobilita la creatività nelle organizzazioni (Mainemelis e Ronson, 2006), e conduce a risultati favorevoli nel promuovere il benessere individuale ed organizzativo (Statler, Roos e Victor, 2009) e nel migliorare la performance delle persone al lavoro (Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog e Aquino, 2018), investendo in tecnologie digitali che promuovono un *continuum* tra gioco e organizzazione (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Obiettivo del lavoro è evidenziare come i *computer games* rendano disponibile un ponte tra gioco ed organizzazione come processo (Friedberg, 1994), laddove le organizzazioni adottano soluzioni *game-based* e promuovono configurazioni efficaci per garantire le condizioni di benessere e la performance dell'organizzazione. Il gioco, che assolve ad una funzione sociale (Huizinga, 1955) e rappresenta una modalità di interazione (Bateson, 1972), è metafora del vivere nell'organizzazione

(Cornelissen, 2005) e si manifesta come una forma dell'organizzare che l'avvento di Internet, congiuntamente con il supporto delle tecnologie, digitali ed interattive, dell'informazione e della comunicazione, ha contribuito ad esaltare, attraverso i *computer games*, artefatti tecnologici dal significato sociale, culturale e narrativo (Styhre e Remneland-Wikhamn, 2021).

I *computer games* configurano i *players* quali attori organizzativi titolari di diritti e pienamente responsabili nell'agire in ragione della libertà di azione conferita dal gioco (Leino, 2012), ed aprono alla sperimentazione di forme ibride di integrazione non tradizionale (Di Maio, 1993) tra gioco ed organizzazione (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Le nuove tecnologie digitali, sociali ed interattive, contribuiscono a riconfigurare i processi e gli ambienti organizzativi, a trasformare i processi di generazione della conoscenza in organizzazioni decentrate e strutturate intorno agli oggetti (Alaimo e Kallinikos, 2021; Alaimo, 2021), e promuovono, attraverso il gioco, l'affermarsi di una dimensione collaborativa che alimenta condotte orientate a conseguire la performance e promuovere efficienza nell'organizzazione (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Nell'affermarsi delle nuove tecnologie digitali ed interattive, il *game* si configura quale spazio d'azione organizzativa nel quale l'individuo si pone obiettivi sfidanti, mette in campo energie emotive, nervose e cognitive, che si traducono in modalità di azione e si manifestano, attraverso i comportamenti, in competenze. Nel riscoprire l'importanza del gioco l'individuo si cimenta per avere un feedback sulla propria prestazione, e veder confermata la propria *self-confidence* nella vita dell'organizzazione come comunità al lavoro (Linder, Roos e Victor, 2001).

Il gioco quale metafora genera significato per l'agire nelle organizzazioni (Cornelissen, 2005). Il gioco promuove l'interazione sociale ed esalta la dimensione collaborativa nelle organizzazioni efficaci (Barnard, 1970). Le aziende riscoprono le qualità e le proprietà dell'*homo ludens* (Huizinga, 1955) quale attore protagonista nella vita organizzativa ed artefice delle *sorti magnifiche e progressive* delle organizzazioni, nel promuovere un cambiamento culturale attraverso il coinvolgimento sia sistemico

che esperienziale, seguendo una logica narrativa (Hamari, 2013). Negli studi organizzativi il focus si è concentrato sull'organizzazione del lavoro tralasciando il ruolo e l'importanza del gioco che, nell'offrire una realtà alternativa alla vita reale e nel definire regole ai partecipanti su base volontaria, presenta aspetti che interessano la vita e la dinamica delle organizzazioni, laddove le aziende, nel mobilitare il potenziale tecnologico ed interattivo che i *computer games* attivano, riscoprono forme ibride di interazione, nel coordinamento tra gioco ed organizzazione, per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle performances (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Le organizzazioni efficaci investono nel *gioco* quale spazio collaborativo che orienta i *players* come attori organizzativi che alimentano i percorsi di apprendimento e di innovazione nella ricerca di soluzioni soddisfacenti a problemi complessi (Linder, Roos e Victor, 2001; Pors e Andersen, 2015). Nello scenario attuale le aziende, strutture tanto *objects-oriented* in quanto *digital technology-enabled* (Alaimo, 2021), che promuovono una via relazionale nel coordinamento (Scarborough, Panourgias e Nandhakumar, 2015), attivano l'organizzazione come processo di regolazione (Friedberg, 1994; Fabbri, 2003), nell'identificare soluzioni logicamente coerenti e configurazioni adatte a soddisfare i partecipanti (Nacamulli, 1983; Barnard, 1970; Moschera, 2000), laddove le tecnologie digitali, che si esprimono nel gioco, esaltano l'agire cooperativo, quale *driver* di apprendimento che guida sia l'innovazione che il cambiamento e conferisce nuova linfa alla vita nelle organizzazioni (Harviainen e Vesa, 2016).

## Riscoprire il gioco per promuovere organizzazioni efficaci

Nella società contemporanea i confini tra gioco, organizzazione e lavoro sono sfumati e non chiaramente definiti, laddove con l'avvento delle tecnologie digitali si strutturano, nel legame stretto tra divisione del lavoro e ruoli, organizzazioni *objects-oriented* (Alaimo, 2021), e si afferma il ruolo dei *computer games* quale ponte che lega il gioco all'organizzazione, in ragione della diffusione di Internet, che connette una pluralità di giocatori e dei *computers (medium)*, che esaltano la componente visiva,

digitale e computazionale del *game* nell'ambito delle facultà e dei diritti che i *gamers* possono liberamente esercitare nel gioco (Styhre e Remneland-Wikhamn, 2021).

I *computer games*, in relazione dialettica con il mondo reale, quali forme ibride di integrazione non tradizionale, che consentono di combinare competenze diverse e promuovere capacità innovative (Di Maio, 1993), tra gioco e organizzazione (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017), esaltano la dimensione organizzativa, laddove la tecnologia diventa proprietà oggettiva dell'organizzazione (Orlikowski, 1992), e la struttura è artefatto che facilita l'elaborazione di informazioni per assumere decisioni e per generare nuove conoscenze ed apprendimento (Ciborra, 1993). I *computer games* emergono come artefatti tecnologici, quale insieme aggregato di elementi sociali, culturali, materiali e narrativi, che aprono ad esperienze e possono servire nuovi obiettivi (Styhre e Remneland-Wikhamn, 2001), orientando i *gamers*, quali attori responsabili in ragione della libertà conferita loro dal *game* (Leino, 2012), ad assumere comportamenti e ad affrontare problemi organizzativi, riscoprendo l'agire organizzativo nel gioco e valorizzando la collaborazione come una forma del giocare che emerge dalle modalità di interazione tra i *players*, e tra il *player* e le attività svolte, laddove incoraggiare il gioco contribuisce a produrre benefici, migliorando le performances al lavoro (Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog e Aquino, 2018). Le aziende dovrebbero seriamente considerare il gioco, nel quale emerge una rappresentazione del mondo reale (Andersen 2009), quale *driver* che alimenta il benessere organizzativo e la formazione di una identità collettiva (Statler, Roos e Victor, 2009), aiutando le organizzazioni a decidere oppure ad evitare di assumere decisioni (Pors e Andersen, 2015).

Giocare consente di mobilitare la creatività organizzativa (Mainemelis e Ronson, 2006) che è risorsa per innovare nell'«apprendere ad apprendere» (Tomassini, 1992). Nel promuovere il gioco per governare i percorsi di apprendimento individuale ed organizzativo (Harviainen e Vesa, 2016) si riscopre il ruolo dell'*homo ludens* (Hamari, 2013), che si manifesta nell'agire cooperativo diretto a realizzare obiettivi accettati da partecipanti (Barnard, 1970), ed agisce nell'organizzazione che

apprende, quale processo di regolazione (Fabbri, 2003). Le aziende migliorano la produttività del lavoro e riscoprono l'importanza del gioco negli ambienti organizzativi attraverso la *gamification*, laddove gli elementi del gioco sono introdotti in ambienti di lavoro e in contesti organizzativi, per sostenere la continuità delle organizzazioni orientate al valore (Vesa, 2021; Deterding, 2012; Huotari e Hamari, 2016).

*Playe games* si rivelano importanti per la vita nelle organizzazioni: si fissano obiettivi, si stabiliscono regole e modalità di azione, ed i partecipanti accettano di affrontare impegni sfidanti e superare ostacoli (Harviainen e Stenros, 2021). Secondo Huizinga (1955) il gioco o *play* è un'attività volontaria che si svolge nell'ambito di limiti prestabiliti di tempo e luogo, secondo regole stabilite e liberamente accettate dai partecipanti ma assolutamente vincolanti. Secondo Caillois (2001) il *play* è attività libera in una realtà fittizia, non produttiva e incerta, e governata da regole. Il *game* si articola in forme che esaltano la competizione, l'incertezza, l'interpretazione di un ruolo, seguendo un *continuum* che dalla *paidia* giunge al *ludus*. *Playe game* assumono significati diversi. Il *play* è attività volontaria, accompagnata da un sentimento di tensione e gioia, ed accettata, in quanto consapevolmente separata dalla vita quotidiana, secondo regole assolutamente vincolanti. Il *game* è una forma di *play* nel quale uno o più giocatori si impegnano nello svolgimento di attività assumendo un ruolo, ponendo in essere comportamenti coerenti per conseguire un obiettivo. Le regole determinano vincoli e possibilità di azione, stabiliscono, per gli *attori in gioco*, cosa sia consentito fare oppure no (Klabbers, 2009).

Il gioco, qualità essenziale delle interazioni umane che assolve ad una funzione sociale (Huizinga, 1955), contribuisce alla crescita professionale dell'individuo negli ambienti di lavoro e nelle organizzazioni. Gli adulti giocano per conseguire uno scopo, esprimono la propria identità e costruiscono legami sociali e cooperativi, per vivere un'esperienza desiderabile finalizzata al raggiungimento di un determinato obiettivo (Linder, Roos e Victor, 2001). Il gioco è risorsa per contribuire all'efficacia della cooperazione e per massimizzare la performance organizzativa. Negli

ambienti di lavoro il gioco può emergere come continuazione seria del lavoro, intervento critico di ripensamento delle modalità del lavoro oppure come attività, non attesa né desiderabile, di usurpazione del lavoro (Sørensen e Spoelstra, 2012). L'organizzazione efficace sostiene il gioco al lavoro per alimentare la motivazione dei dipendenti a partecipare, a produrre, e ad impegnarsi per gli obiettivi organizzativi. Promuovere la dimensione ludica nell'organizzazione significa sostenere il *social play* che esalta l'interazione sociale e stimola le persone ad agire tra loro, e l'*independent play*, dove il *player* interagisce con l'attività, che si articola in *incidental play*, durante l'attività lavorativa, e *integral play* che stimola la ricerca di soluzioni creative ai problemi, allorquando è il lavoratore che sviluppa parte del suo lavoro impegnandosi in un *video game* (Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog e Aquino 2018).

## Promuovere la collaborazione tra gioco e organizzazione

L'azienda, che investe nel gioco, promuove innovazione e cambiamento e, nel ripensare processi, soluzioni manageriali e modelli culturali *game-based*, identifica configurazioni efficaci nel riscoprire la collaborazione che alimenta la sostenibilità dell'organizzazione orientata al valore ed al benessere.

Negli studi organizzativi, storicamente, l'attenzione è stata dedicata a temi e questioni dell'organizzazione del lavoro, e si è minimizzata l'importanza del gioco quale risorsa che promuove la creatività (Mainemelis e Ronson, 2006), alimenta i processi di apprendimento (Harviainen e Vesa, 2016), sostiene la produttività e favorisce la formazione di una identità collettiva e di coesione (Statler, Roos e Victor, 2009), ed educa ai processi decisionali nell'organizzazione (Pors e Andersen, 2015).

Con l'avvento delle tecnologie informatiche ed interattive i *computer games* diventano artefatti tecnologici che generano potenzialità per l'agire cooperativo nelle organizzazioni *objects-oriented* (Alaimo, 2021) e stimolano la comunicazione, il confronto, la condivisione e la collaborazione tra i partecipanti, tracciando un itinerario comune tra i giochi, che propongono una realtà distinta e separata, autonomamente regolata, e si svolgono in spazi dedicati e attivati dalla volontaria

partecipazione dei giocatori, e le organizzazioni, che sono tipicamente luoghi di lavoro (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017).

Nei *computer games*, che esaltano la dimensione collaborativa dell'agire organizzativo, nel delineare forme ibride di coordinamento e di integrazione tra gli elementi del gioco e gli aspetti dell'organizzazione, i *players* sono attori che adottano decisioni e assumono comportamenti per vivere l'organizzazione nel partecipare al gioco (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Nel lavoro di Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink (2017) il gioco emerge quale risorsa per affrontare e risolvere i problemi complessi, genera significato nelle decisioni ed azioni dirette a perseguire efficacia ed efficienza nelle organizzazioni. Nello sviluppo e nella diffusione dei *computer games*, aumentata da tecnologie dell'informazione e della comunicazione, *social-driven*, digitali e interattive, e dall'affermarsi di Internet, si promuove il *continuum* tra la dimensione organizzativa e la dimensione ludica, generando forme ibride di integrazione tra gioco e organizzazione che alimentano lo scambio e la comunicazione tra giocatori che, sia nella competizione che nella cooperazione, assumono comportamenti organizzativi ed esercitano facoltà, riscoprendo il gioco quale forma dell'organizzare che configura i giocatori attori titolari di diritti organizzativi che affrontano problematiche organizzative. Nel gioco quale fenomeno organizzativo si stabiliscono regole ed obblighi, si divide il lavoro tra *players* che operano nel medesimo *team*, si ricercano dati e informazioni, si generano e condividono conoscenze nell'individuare soluzioni soddisfacenti ai problemi che emergono.

Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink (2017) considerano aspetti del gioco che coinvolgono anche la vita delle organizzazioni. Un insieme di limitazioni fittizie o artificiose legate al luogo dove il gioco si svolge, al raggiungimento di obiettivi, con riferimento all'utilizzo di oggetti; l'offerta di una realtà alternativa alla vita quotidiana e separata, nella quale i *players* sono attori organizzativi che decidono di assumere determinati comportamenti e non altri; la partecipazione volontaria nell'accettare vincoli e sanzioni. Queste caratteristiche che un *game*, di norma, presenta, si ritrovano anche nelle

organizzazioni efficaci che promuovono uno spazio d'azione cooperativa, nel quale i partecipanti si riconoscono e vogliono impegnarsi nell'accettare un insieme di regole e conformarsi a modelli di comportamento.

Il gioco, quale elemento presente nella cultura, è un *driver* per massimizzare la performance (Sørensen e Spoelstra, 2012), ed esprime aspetti nuovi e meno indagati della vita organizzativa, mobilita la creatività quale risorsa per affrontare l'incertezza, per innovare ed alimentare il cambiamento culturale nelle organizzazioni (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Le teorie del gioco e gli studi di organizzazione dovrebbero convergere su un terreno comune e non su binari separati. Invero, il gioco è attività a dimensione sociale ed organizzativa, e manifesta proprietà coerenti con la realtà e la vita delle organizzazioni (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Attraverso le tecnologie digitali che configurano organizzazioni strutturate intorno agli oggetti, le aziende, quali organizzazioni efficaci, riscoprono il *game* come artefatto e risorsa per stimolare l'iniziativa individuale e collettiva, per favorire lo sviluppo di innovazione, per motivare i dipendenti nel promuovere l'elaborazione di soluzioni creative e soddisfacenti e nel generare azioni efficaci per gli obiettivi desiderabili.

Storicamente, i *computer games* emergono quale frutto ed espressione della rivoluzione digitale che il mondo contemporaneo vive, come incubatori di nuove e possibili configurazioni, manifestando quello scambio di idee, valori e pratiche tra nuove e consolidate forme organizzative. In particolare, i *computer games*, sempre più sofisticati e connessi in rete, rappresentano un ambiente organizzativo emergente ed aprono alla creazione di spazi collaborativi ibridi tra gioco ed organizzazione, che attivano, nel tessuto di relazioni sempre più intrecciate tra gli artefatti tecnologici e la vita delle organizzazioni *objects-oriented* (Alaimo, 2021; Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017), configurazioni organizzative coerenti, logiche ed adatte alla complessità, nel *continuum* tra gioco e organizzazione, laddove il gioco manifesta una rappresentazione del mondo reale che, nel costituire un ponte di



comunicazione tra realtà e organizzazione, valorizza la ricerca di soluzioni accettabili nella condivisione di informazioni e conoscenze, e nella cooperazione (Andersen, 2009).

Promuovere il gioco alimenta la flessibilità, la creatività e l'innovazione nelle organizzazioni efficaci che aumentano la propria efficienza. Con l'avvento delle tecnologie informatiche e digitali si delineano forme ibride di integrazione tra gioco e organizzazione, attraverso i *computer games*, quali artefatti tecnologici, che favoriscono l'apertura di spazi per l'azione collaborativa orientata ad affrontare questioni di natura organizzativa che rendono il gioco medesimo più interessante e sfidante per i *players* quali attori che hanno interessi, manifestano preferenze e decidono quali condotte porre in essere e quali soluzioni soddisfacenti adottare in relazione al problema in esame (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Nei *computer games* l'organizzare le attività nel gioco coinvolge una pluralità di *players online* ed alimenta le opportunità di collaborazione che richiedono il coordinamento di gruppi ampi di giocatori. Ad esempio, si costituiscono le *gilde*, contestualizzazioni di organizzazioni, con proprie regole e gerarchie, che stabiliscono sistemi di allocazione delle risorse e assumono strutture decisionali, che influenzano il comportamento del giocatore nella partecipazione al gioco e nel contributo individuale nel gruppo, e conducono attività secondo prassi e comportamenti che rispecchiano quanto avviene nel mondo reale delle organizzazioni. La partecipazione volontaria diventa vera e propria responsabilità o impegno in capo al giocatore, ed il tradimento delle aspettative, e il mancato adempimento alle proprie promesse fatte è causa di sanzioni e conseguenze non desiderabili. I giochi assumono una complessità organizzativa allorché sono i giocatori ad introdurre un ulteriore insieme di regole indotte per *organizzare il gioco* quale attività che rende il gioco medesimo motivante e stimolante per gli attori coinvolti nel *game*. Giocare favorisce l'affermarsi di una dimensione cooperativa nelle organizzazioni, e di preferenze peculiari o stili di gioco nelle persone. Il gioco che alimenta la competizione non sempre si traduce in competizione negli ambienti lavorativi, e prevale l'interesse a massimizzare benefici di

breve termine. L'apprendimento, che si afferma attraverso i *computer games*, è inconsapevole, pervade l'intera organizzazione e ne influenza le prassi, valorizza le abilità orientate alla cooperazione, ed il pensiero critico, le competenze digitali, la motivazione, il *mentoring*, e la condivisione delle esperienze. Tuttavia, introdurre soluzioni organizzative *gamified* nella struttura formale impone un cambiamento culturale nelle organizzazioni, che devono rendere significativo il percorso di apprendimento nel contesto organizzativo, nel ripensare i modelli per sostenere l'apprendimento, coniugando processi già in essere, orientati alla cooperazione ed alla condivisione di conoscenze, con proposte e soluzioni manageriali *game-based*.

## Sostenere le organizzazioni che promuovono il gioco

Le organizzazioni efficaci ed orientate alla sostenibilità riscoprono il valore del gioco quale manifestazione della dimensione collaborativa nell'agire organizzativo. Valorizzare il gioco nell'organizzazione significa alimentare percorsi di apprendimento, di innovazione e di cambiamento nell'adozione di configurazioni coerenti in quanto adatte alla complessità. Le aziende che creano valore, investono nel gioco per migliorare la performance, l'efficacia e l'efficienza organizzativa, facilitare l'apprendimento, mobilitare la creatività, alimentare l'innovazione continua, e stimolare la tensione al cambiamento nelle organizzazioni. L'introduzione, l'utilizzo e la diffusione dell'*information and communication technology*, digitale ed interattiva, esalta il potenziale del *game*, che genera significato per l'azione ed attiva meccanismi di comunicazione, cooperazione e coordinamento, e favorisce l'affermarsi di forme ibride di integrazione tra gioco e dimensione organizzativa.

Nel gioco si riscopre la dimensione collaborativa quale fondamento dell'azione organizzativa. Giocare significa educare all'organizzazione, alimentare la motivazione e mobilitare l'iniziativa delle persone nell'organizzazione, liberare il potenziale emotivo e cognitivo al lavoro. Il gioco consente di sperimentare, generando spazi per creare conoscenza ed elaborare soluzioni adatte a valutare, nella

varietà di possibili alternative efficaci di azione, l'adozione di soluzioni soddisfacenti. Il gioco esalta il potenziale degli individui che riscoprono l'importanza dell'agire cooperativo e della collaborazione per l'efficacia dell'organizzazione. Nel gioco, risorsa e valore, mediato dall'utilizzo di Internet e delle tecnologie digitali ed interattive, si promuove la dimensione cooperativa nella costruzione di spazi organizzativi in quanto collaborativi, orientati alla ricerca di soluzioni soddisfacenti nelle organizzazioni efficaci orientate al benessere ed alla creazione di valore. Il gioco diventa metafora ed artefatto dell'organizzare, orienta verso itinerari di cambiamento culturale nel promuovere la dimensione collaborativa, e si traduce in comportamenti finalizzati e nell'assunzione di decisioni orientate a ricercare soluzioni nuove e possibili rispetto alle sfide che la complessità e l'incertezza impongono.

## Riferimenti bibliografici

Alaimo, C. (2021). From People to Objects: The digital transformation of fields. *Organization Studies*, 1-24.

Alaimo, C., & Kallinikos, J. (2021). Organizations Decentered: Data Objects, Technology and Knowledge. *Organization Science*, 1-19.

Andersen N.Å. (2009) *Power at Play: The Relation between Play, Work and Governance*. London: Palgrave Macmillan.

Barnard, C. (1970). *Le funzioni del dirigente*. Torino: Utet.

Bateson, G. (1972). *A theory of play and fantasy*. In Bateson, G. *Steps to an ecology of mind* (pp. 183-198). London: Jason Aronson inc.

Caillois, R. (2001). *Man, Play and Games*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press (English transl. of Callois, R. (1958). *Les jeux et les hommes*, Librairie Gallimard: Paris).

Ciborra, C. Strutture per l'apprendimento organizzativo. In AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo II* (pp. 6597-607). Milano: Egea.

Cornelissen, J.P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764 (trad. It., Cornelissen, J.P., 2006, Metafore organizzative e creazione di nuovi significati. *Sviluppo&Organizzazione*, 214, 82-96).

Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for Motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17.

Di Maio, A. (1993). Le organizzazioni ibride. Un metodo di analisi e progettazione. In AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo II* (pp. 645-655). Milano: Egea.

Fabbri, T.M. (2003). *L'apprendimento organizzativo. Teoria e progettazione*. Roma: Carocci.

Friedberg, E. (1994). Le quattro dimensioni dell'azione organizzata. *Sviluppo&Organizzazione*, 141, 53-68.

Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 235-245.

Harviainen, J.T., & Stenros, J. (2021). Central Theories of Games and Play. In Vesa, M. (Ed.), *Gamification. Theories and practices of ludified work in late modernity* (pp. 20 -39). Routledge: New York.

Harviainen, J.T., & Vesa, M. (2016). Massively multiplayer online games as information systems: Implications for organizational learning. In T. Kaneda, H. Kanegae, Y. Toyoda, & P. Rizzi (Eds.), *Simulation and gaming in the network society*. Singapore: Springer.

Huizinga, J. (1955). *Homo ludens: A study of the play element in culture*. Boston, MA: Beacon Press.

Huotari, K., & Hamari, J. (2016). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27, 21–31.

Klabbers, Jan H.G. (2009). *The Magic Circle: Principles of Gaming and Simulation*. Rotterdam: Sense.

Leino, O.T. (2012). Untangling gameplay: An account of experience, activity and materiality within computer game play. In Sageng, J.R., Fosshem, H., & Larsen, T.M. (eds.), *The philosophy of computer games Vol. 7* (pp. 57-75). Springer Science & Business Media. Dordrecht: Springer.

Linder, M.O., Roos, J., & Victor, B. (2001). Play in organizations. In *Imagination Lab, Working Paper 2*, July 2001.

Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: towards a theory of play and creativity in organizational settings. In Staw, B., *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Research in Organizational Behavior*, 27 (pp. 81-131). Jai Press.

Moschera, L. (2000). Efficacia organizzativa. Un modello per l'analisi dei principali contributi teorici sull'organizzazione. In Mercurio, R., Testa, F., *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business* (pp. 405-463). Torino: Giappichelli.

Nacamulli, R.C.D. (1983). Efficacia organizzativa ed economicità aziendale. In *AA.VV. L'organizzazione nella economia aziendale* (pp. 193-206). Milano: Giuffrè.

Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.

Petelczyc, C.A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S.L.D., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44(1), 161-190.

Pors, J.G., & Andersen, N.Á. (2014). Playful organisations: Undecidability as a scarce resource. *Culture and Organization*, 21(4), 1-17.

Scarborough, H., Panourgias, N.S., & Nandhakumar, J. (2015). Developing a Relational View of the Organizing Role of Objects: A study of the innovation process in computer games. *Organization Studies*, 36(2), 197-220.

Sørensen, B., & Spoelstra, S. (2012). Play at work: Continuation, intervention and usurpation. *Organization*, 19(1), 81-97.

Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't misbehavin': Taking play seriously in organizations. *Journal of Change Management*, 9(1), 87-107.

Styhre, A., & Remneland-Wikhamn, B. (2021). The video game as agencement and the image of new gaming experiences: the work of indie video game developers. *Culture and Organization*, 27(6), 476-489.

Tomassini, M. (1992). Introduzione. In Tomassini, M. (a cura di), *Innovazione, apprendimento e formazione: un'indagine empirica* (pp. 7-18). Isfol, Milano: FrancoAngeli.

Vesa, M. (2021). Organizational Gamification. Roots, Readings, Directions. In Vesa, M. (Ed.), *Gamification. Theories and practices of ludified work in late modernity* (pp. 3-19). New York: Routledge.

Vesa, M., Hamari, J., Tuomas Harviainen, J.T., & Warmelink, H. (2017). Computer Games and Organization Studies. *Organization Studies*, 38(2), 273-284.

# Gli Economics Games per il potenziamento delle Soft Skills come leva per il cambiamento nelle Organizzazioni

Angelo ROSA, Felice GIULIANI, Davide PIETRONI

*Le soft skills sono tanto importanti per la prosperità delle organizzazioni quanto difficilmente gestibili. Sfidante è dimostrare ai collaboratori quanto le soft skills abbiano implicazioni concrete e debbano essere oggetto di feedback e formazione. Partecipare al gioco del “Dilemma del Prigioniero” può sensibilizzare i collaboratori a questa opportunità di crescita.*

## Introduzione

Per prosperare negli attuali scenari di incertezza ed opportunità, le persone devono investire sia nelle *hard skills* che nelle *soft skills*. Di conseguenza, i dirigenti si aspettano che i propri collaboratori dimostrino ed eccellano in *soft skills* strategiche come le abilità relazionali, l'orientamento al lavoro di squadra e la propensione a contribuire allo sviluppo del gruppo (Rothwell e Arnold, 2007; Buonocore, Agrifoglio & de Gennaro, 2021; Mangia et al. 2013). Maniscalco (2010) definisce le *soft skills* come “*un insieme di qualità, abitudini, tratti di personalità, atteggiamenti e orientamenti sociali*” che ciascuno possiede in diverse gradazioni e che sono necessarie nella vita quotidiana tanto quanto in quella professionale.

Gibbons e Lange (2000) sostengono che il termine *soft skills* non rappresenti bene quanto queste abilità siano fondamentali e strategiche per la prosperità ed il benessere delle persone e delle organizzazioni, preferibile sarebbe quindi riferirsi ad esse come *core skills*. Non è un caso che in diverse parti del mondo anche le istituzioni scolastiche stiamo investendo in programmi formativi utili a coltivarle anche alla luce del fatto che esse facilitano significativamente la occupabilità futura degli studenti (Shariffah, 2013).



Nel concludere che per promuovere una cultura orientata alle elevate prestazioni, un'organizzazione deve fornire ai suoi dirigenti gli strumenti per sensibilizzare i collaboratori sulla centralità delle *soft skills* e quindi attrezzarli con gli strumenti per valutarle, esprimere feedback e sostenerne lo sviluppo attraverso la formazione.

A differenza delle *soft skills*, le *hard skills* sono tipicamente più facili da osservare, quantificare e misurare, oltre che più facili da presentare come skill fondamentali per la qualità del proprio lavoro. Inoltre, sono anche più facili da addestrare, acquisire e gestire perché spesso consentono di ottenere feedback immediati sul loro livello di sviluppo e non richiedono il mettersi in discussione nei propri atteggiamenti ed orientamenti consolidati. Di converso, le *soft skills* sono in genere più difficili da osservare, quantificare, misurare, gestire e valorizzare come competenze chiave (Yen et al., 2001). Ne risulta che spesso la dirigenza si affida un po' fatalisticamente al possesso di queste qualità nei collaboratori come una sorta di insieme di attitudini "innate" su cui le attività di gestione proattiva tendono ad essere rischiose, costose e spesso inefficaci.

Infatti, i responsabili delle decisioni e della direzione delle organizzazioni, sia pubbliche che private, si sentono responsabili del livello con cui i collaboratori soddisfano determinati standard in termini di preparazione accademica e competenze tecniche in aree centrali per il *know-how* organizzativo (Martinez, 2020). Dall'altro lato invece, non vi è una altrettanto chiara propensione alla responsabile gestione di competenze apparentemente più sfuocate, complesse e sfuggenti come le abilità socio-emotivo-relazionali. Stante invece la centralità di queste "sfumature espressive" per la prosperità delle organizzazioni, diventa fondamentale accompagnare la dirigenza, soprattutto nelle realtà pubbliche dove spesso vi è ancora più "imbarazzo e timidezza" nella gestione attiva delle *soft skills*, ad identificare, far emergere, "rendere parlabili e misurabili" queste attitudini critiche e strategiche così da stimolare i collaboratori ad affrontare con motivazione ed impegno i percorsi formativi finalizzati a potenziarle (Boyatzis, 2006; Hopkins e Bilimoria, 2008).

Nello scenario attuale talvolta si possono incontrare dirigenti, ancora una volta più tipicamente nel settore pubblico, che non sono pienamente convinti dell'importanza delle *soft skills* per l'efficace raggiungimento degli obiettivi della propria organizzazione. Tra quelli invece che ne hanno capito il valore vi possono essere dirigenti che hanno maturato delle convinzioni distorte e fuorvianti su quali siano le *soft skills* chiave e su come possano essere misurate e promosse. Molti poi lamentano l'inefficacia ed il costo della formazione orientata a queste competenze, rimpiangendo la qualità e l'efficacia della ricaduta operativa della formazione orientata alle *hard skills* che consente una chiara e puntuale certificazione dei livelli di competenza maturati dai collaboratori.

Ne deriva che ancora oggi molti dirigenti fanno affidamento sulle competenze tecniche dei propri collaboratori a scapito delle competenze socio-emotive, persistendo nel non riconoscere quanto quest'ultime, soprattutto nel lungo periodo, siano critiche per il successo dell'organizzazione (Muzio et al., 2007). Inoltre, puntare solo sulla misurazione e sullo sviluppo delle abilità *hard* dei collaboratori li rende più orientati al compito e al pedante rispetto di regole e procedure ma meno orientati alle relazioni e all'intraprendenza.

Sul versante delle azioni da intraprendere per migliorare questo scenario, la prima iniziativa dovrebbe essere finalizzata a rendere consapevoli dirigenti e collaboratori di come le proprie attitudini emotive e sociali abbiano un impatto diretto e misurabile sulla prosperità e capacità generativa della propria organizzazione.

Gli studi sul successo economico condotti dalla Carnegie Foundation of Advance Teaching, e successivamente confermati dal Carnegie Institute of Technology, hanno dimostrato che il 15% del successo di una persona attribuibile alle sue conoscenze e competenze tecniche, mentre l'85% è dovuto alle abilità di "ingegneria umana", ovvero sia a come sa gestire sé stesso e le relazioni cooperative con gli altri (Carnegie, 1981).

Questi dati, pur convincenti e confermati da numerosi studi, hanno il limite di aver un impatto spesso non sufficiente per mobilitare consapevolezza e motivazione al cambiamento in collaboratori convinti di essere già in possesso di skill sociali soddisfacenti e comunque tendenzialmente più elevate della media. Infatti, gli esseri umani sono spesso vittima della distorsione della *overconfidence* (Kahneman & Tversky, 1996), che porta a sovrastimare le proprie abilità, per cui si è convinti che le proprie capacità (siano esse quella di guidare l'auto o di saper gestire con successo il proprio matrimonio) siano nettamente superiori rispetto alla media. Più le competenze oggetto di autovalutazione, come nel caso delle *soft skills*, sono "sfuocate", non ben definite e dagli effetti non immediatamente misurabili, più è alta la probabilità di cadere nella trappola di "superiorità" con conseguente refrattarietà ad ogni opportunità di miglioramento e svalorizzazione (o peggio, avversione) verso ogni tentativo di feedback sulle proprie attitudini socio-emotive.

Per contrastare queste propensioni disfunzionali è utile offrire a dirigenti e collaboratori, soprattutto in settori come quello pubblico dove le conseguenze dei propri atteggiamenti sociali disfunzionali tendono ad essere meno immediati ed evidenti, delle opportunità esperienziali che permettano di "tradurre in numeri" e "prestazioni misurabili" l'impatto delle proprie *soft skills* sulla prestazione di gruppo. Queste opportunità esperienziali sono disponibili dagli anni Cinquanta del secolo scorso in modo semplice, coinvolgente ed immediato dalle intuizioni di matematici ed economisti che hanno sviluppato la "teoria dei giochi", e tra questi uno di quelli più noti, ecologici ed impattanti: il Dilemma del Prigioniero Ripetuto (DPR).

### Il Dilemma del Prigioniero Ripetuto

Il DPR rappresenta l'icona dei giochi economici, una dinamica dove vengono stimolati al contempo orientamenti di tipo competitivo/predatorio e di tipo cooperativo/generativo. A tal fine, il gioco coinvolge due gruppi in una relazione di interdipendenza, in cui il successo di ciascuno dipende anche dalle scelte dell'altro. La versione iterata del gioco evidenzia l'interdipendenza delle interazioni sociali:

ogni scelta di un gruppo comunica all'altro come esso si rappresenta la relazione, anche in assenza di comunicazione verbale diretta e quindi implicitamente, così come impliciti e "non detti" sono spesso gli aspetti più importanti della vita organizzativa. Nelle relazioni ripetute dove c'è interdipendenza, rappresentare gli altri come avversari non permette a nessuno nel lungo periodo di raggiungere una condizione di pieno benessere.

Si tratta, come nella maggior parte delle dinamiche organizzative, di un gioco a somma non zero, ovvero un gioco in cui qualsiasi beneficio ottenga uno delle parti non determina necessariamente una perdita analoga per gli altri. In termini positivi è sostanzialmente un gioco che consente a tutte le parti la possibilità di crescere e prosperare insieme. In termini negativi è un gioco che, se mal gestito, può trasformare in catastrofica ed "infernale" la interdipendenza con gli altri. Se pensiamo a come nelle organizzazioni i colleghi possano al contempo rappresentare la propria più preziosa risorsa così come la propria più pesante zavorra, è facile concordare sul fatto che il DPR abbia un forte potenziale nel rappresentare con elegante semplicità le dinamiche relazionali ed organizzative.

L'essenza del gioco sta alla base della logica della prosperità sociale: per generare valore con gli altri è necessario al contempo tenere a bada la paura di essere depredati e sfruttati dagli altri (il gioco, come la vita, rende apparentemente vantaggioso approfittare degli altri giocatori) ed al contempo tenere a bada la propria personale tentazione (ingordigia) a prendersi un immediato, miope e apparentemente facile vantaggio sugli altri.

In altre parole, per eccellere nel DPR è necessario esprimere due dei valori che le scienze economico-comportamentali hanno dimostrato essere cruciali per produrre qualsiasi tipo di benessere ed evoluzione: fiducia interpersonale e gestione della paura di subire perdite.

Stante queste premesse il gioco crea una condizione di conflitto emotivo, morale e decisionale nei giocatori e tra i giocatori. Tensioni che hanno la capacità di rappresentare un terreno ideale per

mettere alla prova le *soft skills* dei partecipanti. Infatti, per generare valore nel DPR è necessario mettere in gioco alla massima espressione la propria “intelligenza emotiva”, ovvero la capacità di riconoscere e gestire le proprie ed altrui emozioni.

In quanto gioco con una precisa metrica e quindi con payoff ben chiari, il DPR consente di mettere immediatamente in evidenza una diretta relazione tra la qualità delle *soft skills* dei giocatori e la levatura dei punteggi che si riescono ad ottenere. Non è quindi un caso se il DPR è stato ampiamente studiato in discipline come l'intelligenza artificiale, l'economia, la biologia, la matematica e le scienze sociali (Burguillo, 2010).

Fare esperire ai propri collaboratori il DPR può aiutare la gestione delle *soft skills* in almeno tre modi: offrendo opportunità di apprendimento attivo, aiutando concretamente e tangibilmente a capire come queste “abilità morbide” abbiano delle conseguenze estremamente solide e misurabili, e soprattutto offrendo nel *debriefing* una costellazione di *soft skills* ben definite su cui puntare per contribuire alla prosperità organizzativa (Axelrod, 1981).

Secondo Crookall, infatti, “il vero apprendimento non viene dal gioco, ma dal *debriefing*, ...[che] è l'elaborazione dell'esperienza di gioco per trasformarla in apprendimento [...] Il *debriefing* è più lungo e coinvolgente per i partecipanti del gioco stesso” (Crookall, 2010, 907-908).

L'obiettivo della presente ricerca è quello di osservare se l'esperienza del DPR arricchita da un approfondito successivo *debriefing* abbia la capacità di sensibilizzare i dirigenti-partecipanti verso il ruolo critico/strategico delle *soft skills* per la generazione di valore organizzativo. Inoltre, l'obiettivo è indagare se i dirigenti si spingono a ritenere che l'esperienza del DPR possa avere un potenziale per sensibilizzare anche i propri collaboratori rispetto a quanto sia cruciale e concretamente impattante investire sulle proprie *soft skills* aprendosi, di conseguenza, alla disponibilità a ricevere feedback sul

proprio livello di evoluzione su queste dimensioni e al coinvolgimento attivo in programmi formativi di potenziamento specifico e mirato delle proprie competenze socio-emotive.

## Lo studio

Sono stati coinvolti 70 dirigenti della PA che operano nella regione Puglia. Il campione era a prevalenza femminile (55 donne e 15 uomini) e con età media di circa 40 anni. Sono state organizzate tre classi in cui i partecipanti hanno avuto modo di giocare il “Dilemma del Prigioniero Ripetuto” (DPR) a squadre.

I partecipanti sono stati arbitrariamente suddivisi in due gruppi separati in due locali non comunicanti. A ciascun gruppo è stato spiegato che l’obiettivo della simulazione era, come nella vita, semplicemente quello di massimizzare il risultato per il proprio gruppo non occupandosi dei rendimenti della controparte. Per ogni tornata della simulazione ciascun gruppo doveva decidere, all’oscuro delle scelte dell’altro, se inviare una carta verde od una carta rossa alla controparte. In base alla scelta di ciascun gruppo, per ogni tornata potevano determinarsi quattro possibili risultati per ognuno dei due gruppi, che chiameremo A e B, così come rappresentato nella tabella seguente.

	<b>Carta VERDE da B</b>	<b>Carta ROSSA da B</b>
<b>Carta VERDE da A</b>	B ottiene <u>3</u> gettoni A ottiene <u>3</u> gettoni	B ottiene <u>5</u> gettoni A ottiene <u>0</u> gettoni
<b>Carta ROSSA da A</b>	B ottiene <u>0</u> gettoni A ottiene <u>5</u> gettoni	B ottiene <u>2</u> gettoni A ottiene <u>2</u> gettoni

Prima di iniziare è stato specificato che il numero delle tornate in cui scegliere tra carta verde e rossa era indefinito; quindi, il gioco poteva terminare in ogni momento così come proseguire. Inoltre, i partecipanti sono stati informati che l’altro gruppo aveva ricevuto le stesse identiche istruzioni e tabelle.

Al termine della simulazione, è stato effettuato un esteso *debriefing* in cui i partecipanti hanno avuto modo di analizzare e riflettere sulle dinamiche interpersonali emerse durante il gioco, guidati dal docente/sperimentatore e seguendo le raccomandazioni riportate in altri studi in cui il DPR è stato usato a scopi formativi (Bruno, Dell'Aversana & Guidetti, 2018; Holt & Capra, 2000).

La settimana successiva al *debriefing* è stato somministrato un primo questionario in cui sono state poste le seguenti domande:

### **Domanda 1a**

*Immaginandosi nel ruolo di coordinatore di una decina di persone in una PA, la invitiamo a valutare da 1 a 7 quanto ritiene possa essere critico ciascuno dei suoi seguenti compiti:*

- Valutazione delle competenze tecniche (*valutazione*)
- Valutazione delle competenze relazionali/soft skills (*feedback*)
- Dare dei feedback sulle competenze tecniche (*importanza*)
- Dare dei feedback sulle competenze relazionali/soft skills
- Far capire l'importanza delle competenze tecniche
- Far capire l'importanza delle competenze relazionali/soft skills

### **Domanda 1b**

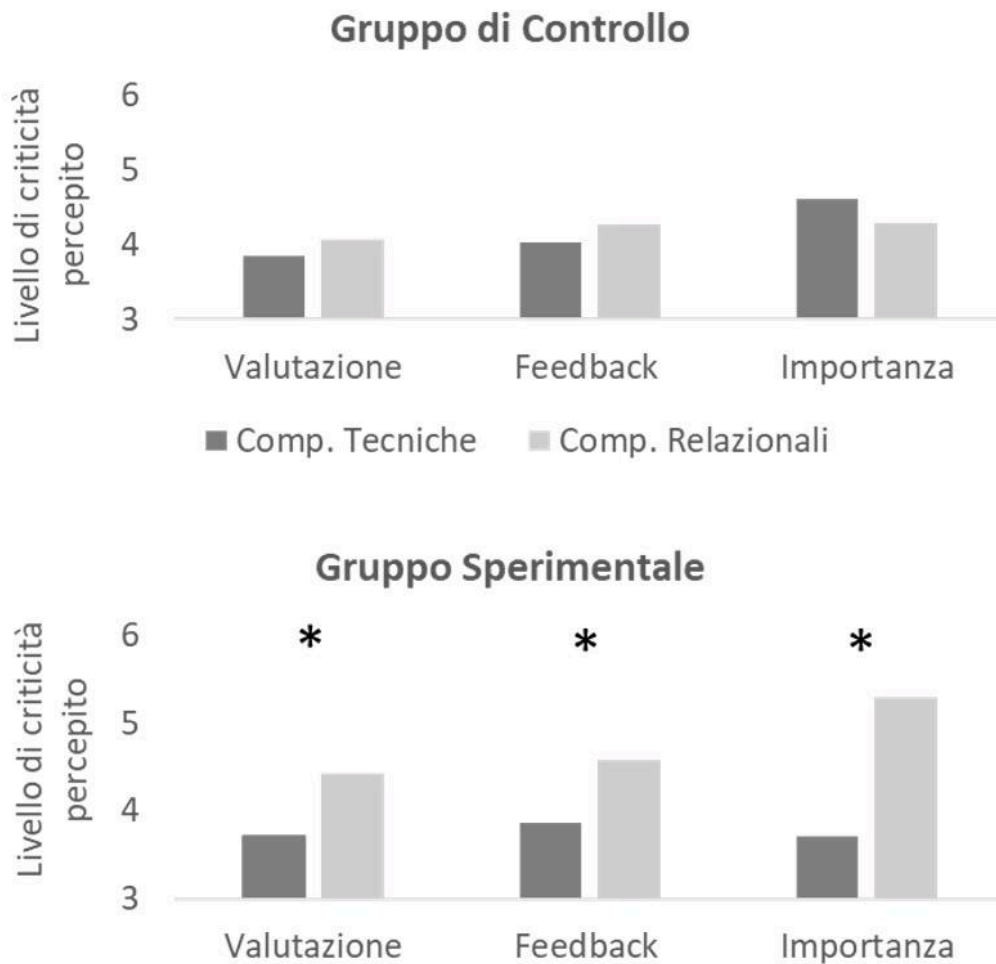
*Inoltre, quanto ritiene possa essere critico motivare i propri collaboratori?*

Questa prima domanda è stata posta anche ad un gruppo (gruppo di controllo) composto dallo stesso numero di partecipanti, con caratteristiche analoghe al nostro campione (gruppo sperimentale), che però *non aveva* partecipato al DPR. I risultati della domanda 1a sono riportati in Figura 1, mentre quelli della domanda 1b sono riportati in Figura 2.

## Domanda 2

*Da 1 a 7 quanto ritiene che far partecipare i propri collaboratori ad una sessione di simulazione del “Dilemma del Prigioniero Ripetuto” possa aiutare loro a comprendere effettivamente il valore delle soft skills per il benessere e la produttività della PA e quindi ad accettare costruttivamente dei feedback sulle loro abilità relazionali?*

La risposta alla domanda 2 è riportata in Figura 3.





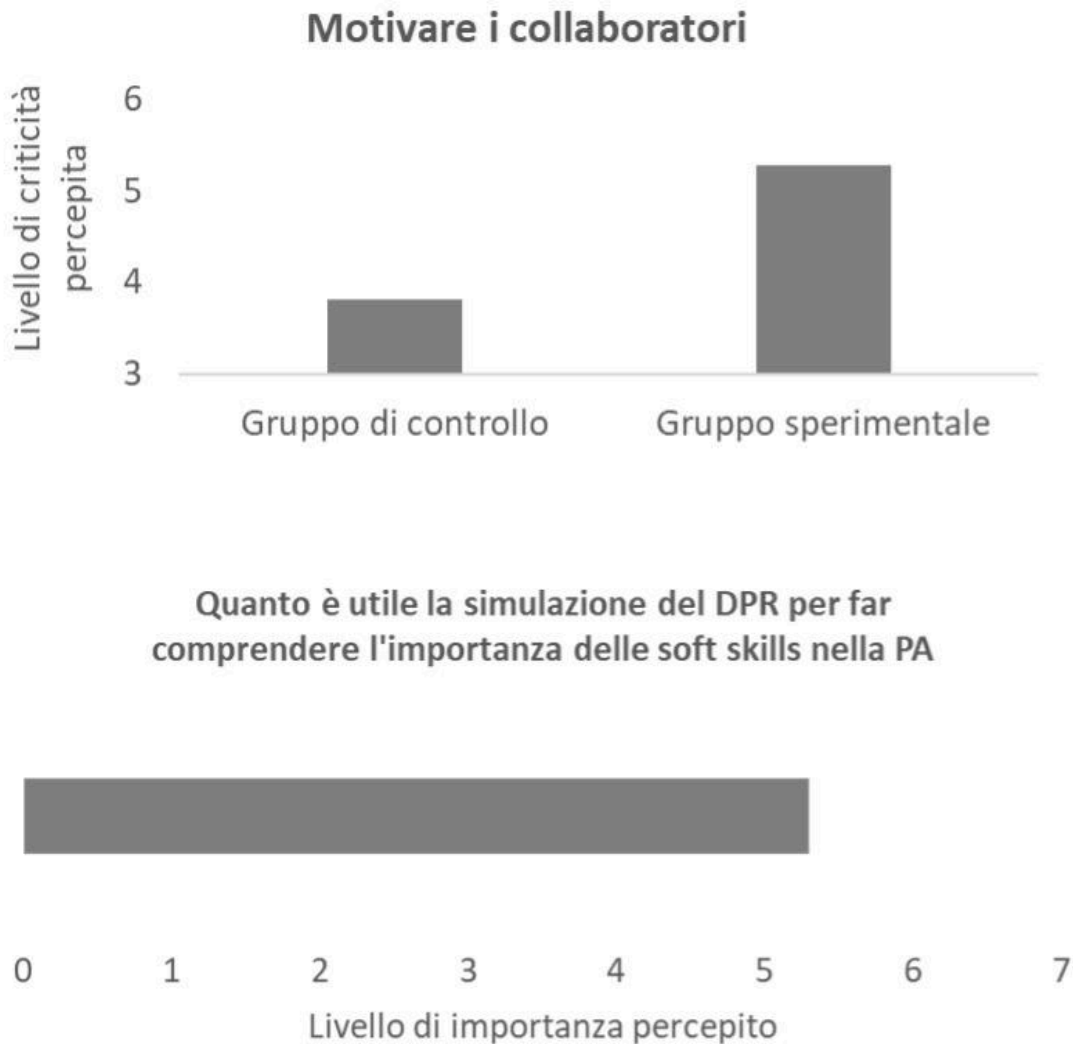


Figura 3 – Risposta media alla domanda 2.

### Domanda 3

*La invitiamo ad immaginare di coordinare un team di una decina di persone in una PA. Un giorno un consulente coinvolge i suoi collaboratori in un torneo di “dilemma del prigioniero ripetuto”. Ciascun collaboratore affronta quindi una decina di tornate di gioco con ciascun altro collega e alla fine il punteggio complessivo ottenuto viene calcolato per ogni persona.*

*La invitiamo ad immaginare il collaboratore che ha ottenuto il punteggio più alto in questo torneo e a descrivere in poche righe quale immagina possano essere le sue soft skills in ambito lavorativo.*

I risultati della domanda 2 sono stati analizzati tramite analisi del testo, rilevando gli attributi riportati dai partecipanti e dando loro un peso a seconda del numero totale di ripetizioni. Sono stati inclusi solo gli attributi riportati più volte dal campione. La Figura 4 mostra un'immagine riepilogativa con gli attributi che sono stati riportati il maggior numero di volte. I quattordici attributi con il numero di ripetizioni più alto sono stati utilizzati per l'ultima domanda (domanda 4).

#### **Domanda 4**

*La invitiamo a valutare, da 1 a 7, gli aspetti attitudinali che consentono di giocare il DPR in maniera ottimale (strategia del TIT FOR TAT) sulla base di quella che ritiene essere la loro importanza per la qualità del lavoro nella PA.*

I risultati della domanda 4 sono riportati in Figura 5 e riportati in ordine di importanza. L'analisi è stata condotta confrontando la media dei singoli attributi con la media generale di tutte le valutazioni (valore 5,13). Sono stati così individuati tre gruppi di attributi: poco importanti, moderatamente importanti e infine molto importanti



Figura 4 – Risultati

domanda 3. Alcuni degli attributi emersi dall'analisi del testo. Le parole più grandi indicano gli attributi che sono stati ripetuti un maggior numero di volte rispetto ad altri.

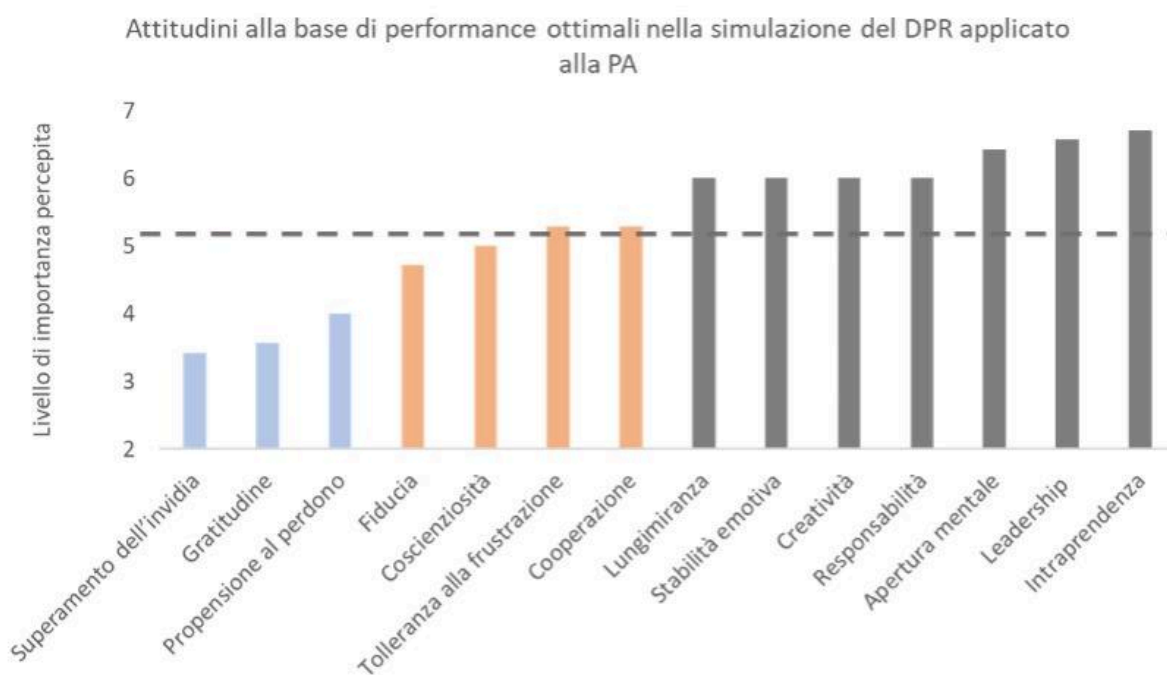


Figura 5 – Risposte media alla domanda 5. La linea tratteggiata costituisce la media generale. I gruppi di attributi, dal meno importante al più importante, sono identificati da diversi colori. Il primo gruppo (meno importante; celeste) si distribuisce sotto la media e differisce da essa ( $p < .05$ ), il gruppo centrale (moderatamente importante; arancio) si distribuisce intorno alla media e non differisce da essa ( $p > .05$ ), mentre l'ultimo gruppo (più importante; grigio) si distribuisce sopra la media e differisce da essa ( $p < .05$ ).

## Discussione

Nella nostra analisi, le condizioni necessarie per la creazione di valore vengono a determinarsi quando gli individui mettono in campo degli appropriati processi di problem-solving e decision-making coadiuvati da un certo livello di maturità emotiva e relazionale (Decastri et al., 2021). Non è un caso, infatti, che le *soft skills* rientrino ormai a pieno titolo tra i fattori di successo individuale (Goleman, 1996) e organizzativo (Deming, 2017). Tuttavia, la consapevolezza circa il peso e il ruolo di queste risorse all'interno delle organizzazioni, ed in particolare in quelle pubbliche, resta spesso fumosa e riducibile ad un generico "buon senso" assimilabile ad una conoscenza istintiva e viscerale, piuttosto che ad un insieme definito di attitudini e orientamenti.

Questa affermazione è in parte corroborata dai nostri risultati, che evidenziano un effetto di sensibilizzazione, imputabile alla simulazione e al successivo *debriefing*, verso il ruolo cruciale che le competenze socio-emotive ricoprono nel contesto organizzativo della PA. In particolare, i nostri risultati rilevano come, nel campione di controllo non sensibilizzato, i compiti relativi alla valutazione, al fornire feedback e al far capire l'importanza delle competenze relazionali vengano considerati similmente strategici rispetto a quelli relativi alle classiche competenze tecniche.

Confrontando questo risultato con quello ottenuto coi dirigenti che hanno preso parte alla simulazione, si può dedurre che il fatto di percepire come più critici i compiti riguardanti la gestione delle competenze relazionali (rispetto a quelle tecniche) rifletta, almeno in parte, l'accresciuta consapevolezza circa il ruolo delle attitudini socio-emotive per il benessere nelle organizzazioni. In particolare, proprio il "far capire l'importanza delle competenze relazionali ai propri collaboratori" è stato valutato come un compito molto più strategico dello stesso compito riferito alle competenze tecniche, a dimostrazione del fatto che ci sia stato un effettivo cambiamento di punto di vista conseguente all'esperienza del DPR.

La mancanza di una piena consapevolezza circa l'importanza di certi processi socio-emotivi e soprattutto delle conseguenze relative ad una gestione non appropriata di certe attitudini, non è un fatto sorprendente. Le scienze cognitive hanno infatti ampiamente dimostrato l'esistenza di una generale tendenza dell'essere umano ad agire in maniera inconsapevole rispetto a quelli che sono i suoi stessi processi di pensiero e stati emotivi (Kahneman, 2011). Si prenda come esempio il *bias dell'overconfidence*, che porta ad una sistematica sovrastima delle proprie capacità o possibilità, e che evidenzia una difficoltà oggettiva nella valutazione delle proprie competenze (Kahneman & Tversky, 1996). In questo senso la partecipazione attiva al DPR, rafforzata da un approfondito *debriefing* capace di stimolare un ragionamento analitico, sanamente autocritico e costruttivo circa le dinamiche che obiettivamente hanno contribuito a generare o distruggere valore nel gioco, può funzionare come intervento di *debiasing* (Arkes, 1991).

Superata questa distorsione della sicumera rispetto alla presunta eccellenza delle vette raggiunte dalle proprie *soft skills* sarà più facile per il dirigente farsi aperto promotore verso i propri collaboratori di un virtuoso e vivificante percorso di feedback e crescita verso più alti standard di intelligenza sociale ed emotiva.

## Bibliografia

Allen, M. J., & Yen, W. M. (2001). Introduction to measurement theory. Waveland Press.

Arkes, H. R. (1991). Costs and benefits of judgment errors: Implications for debiasing. *Psychological bulletin*, 110(3), 486.

Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *science*, 211(4489), 1390-1396.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.

Bruno, A., Dell'Aversana, G., & Guidetti, G. (2018). Developing organizational competences for conflict management: the use of the prisoner's dilemma in higher education. *Frontiers in psychology*, 9, 376.

Buonocore, F., Agrifoglio, R., & de Gennaro, D. (2021). The Role of Digital Competencies and Creativity for Job Crafting in Public Administration. In *Digital Transformation and Human Behavior* (pp. 87-97). Springer, Cham

Burguillo, J. C. (2010). Using game theory and competition-based learning to stimulate student motivation and performance. *Computers & education*, 55(2), 566-575.

Carnegie, D. (1981), *How to Win Friends and Influence People*, Pocket Books, New York, NY.

Crookall, D. (2010). Serious games, debriefing, and simulation/gaming as a discipline. *Simulation & gaming*, 41(6), 898-920.

Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., & Gagliarducci, F. (Eds.). (2020). *Organizational Development in Public Administration: The Italian Way*. Springer Nature.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.

Gibbons-Wood, D., & Lange, T. (2000). Developing core skills—lessons from Germany and Sweden. *Education+ Training*.

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.

Holt, C. A., & Capra, M. (2000). Classroom games: A prisoner's dilemma. *The Journal of Economic Education*, 31(3), 229-236.

Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of management development*.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions.

Maniscalco, R.S. (2010), La competenza interlinguistica e interculturale per la cittadinanza globale, *Label Lingue Europeo: Dialogare Premia, I quaderni LLP, Agenzia Nazionale Scuola, Vol. 5, pp. 9-13*

Mangia, G., Iacono, M. P., Canonico, P., Martinez, M., & Mercurio, R. (2013). The human side of organizational change: Compliance and management control systems in Italian public utilities. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(1), 47-57.

Martinez M. (2020) Scilla e Cariddi: quando i modelli organizzativi celano mostri. *Prospettive in organizzazione*

Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R., & Peters, V. (2007). Soft skills quantification (SSQ) For project manager competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30-38.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*.

Shariffah B.S.A. (2013), "Soft skills level of Malaysian students at a tertiary institution: a comparative case study based on gender, area of residence and type of schools?", *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 3 No. 9, pp. 1929-1937



Gestione delle Risorse Umane

## **Innovazione dei processi lavorativi e ruolo degli artefatti**

### **nei modelli di cultura organizzativa: un'indagine**

### **empirica sulla trasformazione digitale della Pubblica**

### **Amministrazione**

Carlo AMENDOLA, Nunzio CASALINO, Simone LA BELLA, Marco SAVASTANO

*a digital transformation sta imponendo alla PA uno sforzo notevole per innovare l'organizzazione e l'erogazione dei propri servizi. Il contributo affronta il tema degli artefatti digitali e come possano essere favoriti i processi di digitalizzazione dei back-office e front-office, permettendone la riprogettazione e l'adattamento ai vari contesti sociali delle PA locali e centrali.*

### **Introduzione**

Negli ultimi anni le Pubbliche Amministrazioni italiane, in sintonia con quelle europee, si stanno rendendo protagoniste di un processo di modernizzazione, basato su di un'innovazione tecnologica che sta coinvolgendo sia le amministrazioni centrali che quelle locali. Le riforme istituzionali occorse negli ultimi anni con riflessioni attuali sul sistema delle autonomie locali incidono non solo sulle risorse assegnate ai vari Enti, ma soprattutto sulle modalità volte a realizzare un servizio pubblico sempre più efficiente e garantista nell'erogazione dei servizi essenziali alla collettività (Ridolfi, 2018).

Si pone l'attenzione sulle alte aspettative espresse dai cittadini attribuite al ruolo di Internet nelle Pubbliche Amministrazioni. La sempre più diffusa Digital Technology ha cambiato la modalità comune

di accesso al reperimento di informazioni ed alla fruizione dei servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione (Roselli, 2019).

L'attrito tra la spinta manageriale e il raggiungimento dell'obiettivo preposto è accentuato dalla difficoltà di adattamento della PA all'uso delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

La digitalizzazione nasce con l'intento di rendere la comunicazione più efficace, veloce e diretta. In particolare, lo sviluppo dei sistemi informatici ha apportato un mutamento radicale anche all'interno delle organizzazioni pubbliche e private, che hanno dovuto rivoluzionare la propria mentalità, adattandosi alle nuove tecnologie e al nuovo modo di comunicare (Casalino et al., 2019).

Anche la Pubblica Amministrazione ha dovuto mutare completamente il suo modo di operare nel territorio dello Stato offrendo sempre più strumenti al cittadino, più facilmente accessibili e praticabili universalmente (Arpaia, 2015) ponendo finalmente l'enfasi anche sul ruolo della cultura organizzativa. Quest'ultima può essere rappresentata da tre livelli differenti che si influenzano reciprocamente: gli artefatti, i valori e gli assunti. Di base secondo Schein (2018) tra questi tre livelli di progressiva profondità nei quali si manifestano i modelli di comportamento preferiti e proposti da un'organizzazione, gli artefatti rappresentano il livello più visibile della cultura.

L'obiettivo della seguente articolo è proprio quello di approfondire il cambiamento tecnologico e organizzativo avvenuto negli ultimi anni sulla cultura organizzativa delle PA e sull'impatto sui comportamenti delle risorse interne, ponendo maggiore attenzione ai cambiamenti che stanno avvenendo a causa della sempre più importante e pervasiva trasformazione digitale. Vengono presentati i risultati di una ricerca empirica per approfondire lo stato di digitalizzazione nel settore della PA in Italia e comprendere come questi possono favorire i cambiamenti del contesto nei quali operano. Gli artefatti nello specifico segnano la superficie dell'organizzazione e si riferiscono alle

manifestazioni o agli elementi osservabili, come, per esempio, il comportamento, il linguaggio abituale, i codici di abbigliamento, le tecnologie, i simboli, gli arredi, i premi, i prodotti, le dichiarazioni dei gruppi, gli slogan delle organizzazioni e il modo in cui le persone interagiscono tra di loro. Sono elementi che possono essere ascoltati, visti e sentiti e non sono solo visibili ai collaboratori di un'organizzazione ma anche visibili e riconoscibili ai soggetti esterni. Gli artefatti inoltre hanno una minor resistenza al cambiamento rispetto ad aspetti meno evidenti della cultura organizzativa.

## **Il processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione**

La diffusione della informatizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni è un fenomeno che si riscontra oramai in modo ampio in tutte le nazioni europee, anche se con diverse modalità e tempistiche di attuazione. La transizione digitale sta rappresentando un'enorme opportunità per incrementare la produttività e la qualità della vita degli Stati, generando in molti casi maggiore occupazione, garantendo un più ampio accesso all'istruzione e ai servizi sanitari, colmando inoltre i divari territoriali presenti spesso all'interno degli stessi (De Maio, 2016).

Con il piano di azione per l'e-Government, l'Unione Europea si è prefissata l'obiettivo di accelerare la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, al fine di aumentare la diffusione e fruizione di servizi digitali più veloci, meno costosi e orientati al cittadino (Martines, 2018). Le Pubbliche Amministrazioni hanno quindi iniziato a erogare servizi digitali più innovativi e intuitivi, in grado di rispondere alle esigenze dei cittadini (Roselli, 2019).

In Italia, con l'approvazione della legge del 7 agosto 2015, n.124 si è conclusa una prima fase della riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni, che ha previsto una forte spinta innovativa nei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione (AgID, 2020).

I principi ispiratori di questa riforma sono riconducibili principalmente alla semplificazione, all'informatizzazione dei procedimenti e alla trasparenza dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione (Casalino & Bednar, 2015). A tal fine nasce anche la "carta della cittadinanza digitale" per promuovere e rendere effettivi i diritti di cittadinanza digitale di cittadini e imprese. Grazie alla stessa si riconoscono direttamente diritti a cittadini e imprese e si costituisce la base giuridica per implementare il noto progetto "Italia Login", piattaforma di accesso che, attraverso il Sistema Pubblico d'Identità Digitale (SPID) e l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), sta permettendo ai cittadini di accedere ai servizi pubblici e ai servizi degli operatori privati in modo rapido e integrato.

A presidiare l'azione dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione c'è il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), un "testo unico" che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini, le imprese e i professionisti. Istituito con il D.lgs. n 82/2005, ha subito numerose modifiche che lo hanno razionalizzato nei suoi contenuti. Si è proceduto ad una sua deregolamentazione, sia semplificandone il linguaggio, sia fronteggiandone l'evoluzione tecnologica, fornendo linee guida più mirate per favorirne un impatto più rapido ed efficace (AgID, 2021).

Nell'art. 1 della legge 124 del 7/8/2005 vengono stabiliti i criteri di modifica e integrazione del CAD, per garantire ai cittadini, alle imprese e ai professionisti, l'accesso ai servizi in modo "Fully Digital" e erogando i servizi da parte della PA secondo l'approccio "Digital First". Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini è affidato a un'unica identità digitale, che grazie al domicilio digitale, permette di accedere e utilizzare i servizi erogati in rete dalle Pubbliche Amministrazioni[1].

Le intenzioni del legislatore sono quelle di superare la complessità della situazione attuale dei servizi della PA e l'attuazione, a livello nazionale, dell'Agenda Digitale Europea, coordinando l'azione italiana con quella comunitaria. Emerge quindi il concetto di cittadinanza amministrativa digitale, che si fonda

sull'interazione, in via telematica, del privato con la Pubblica Amministrazione (AgID, 2021). I principi guida del decreto prevedono:

- procedimenti amministrativi "Digital First";
- connettività con banda larga su tutto il territorio;
- semplificazione del sistema di connettività pubblica;
- razionalizzazione e coordinamento delle norme in materia di strumenti di identificazione, comunicazione e autenticazione in rete;
- promozione del domicilio digitale da parte dei cittadini e delle imprese;
- favorire l'utilizzo di software "open source";
- semplificazione dei processi decisionali;
- adottare regole tecniche per assicurare la neutralità tecnologica delle disposizioni del CAD;
- armonizzazione con le norme europee in ambito di servizi pubblici online;
- favorire i pagamenti digitali ed elettronici nei confronti della Pubblica Amministrazione (De Maio, 2016).

Il principio ispiratore di questa riforma è quindi "innanzitutto digitale", facendo assumere ai servizi una dimensione volta alla loro dematerializzazione e ad un loro miglioramento, con una riduzione dell'accesso ai pubblici uffici con vantaggi diretti (risposte più veloci, maggiori risorse ecc.) e indiretti (mobilità).

Il tema della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è un tema molto attuale, tanto che è stato approvato ultimamente il Decreto Legge "Semplificazione e innovazione digitale", fissando il 28 febbraio 2021, come data in cui le Pubbliche Amministrazioni devono:

- integrare nei propri sistemi informativi SPID e CIE (carta d'identità elettronica) come unico sistema di identificazione per l'accesso ai servizi digitali;

- integrare la piattaforma pagoPA per i sistemi di incasso e per la riscossione delle proprie entrate;
- avviare progetti di trasformazione digitale necessari per rendere disponibili i propri servizi sull'app IO", ovvero l'app dei servizi pubblici che attraverso un'unica interfaccia, permette di accedere tramite lo Smartphone ai servizi della Pubblica Amministrazione dopo essersi identificati con l'identità digitale[2].

Il Governo, per promuovere l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche nella Pubblica Amministrazione e quindi per arrivare alla trasformazione digitale del Paese, ha attuato il piano triennale 2020-2022 denominato "transizione 4.0", con obiettivi convergenti a quelli previsti nel piano di transizione digitale europeo (Italia Domani, 2021).

Il nuovo piano prevede una strategia volta a:

- favorire lo sviluppo di una società digitale, attraverso la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione;
- promuovere lo sviluppo sostenibile, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone;
- contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie digitali nel tessuto produttivo italiano, incentivando la digitalizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.

I principi guida del Piano sono:

- digital e mobile first per i servizi accessibili;

- cloud first: le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma Cloud, per erogare servizi con modalità più rispondenti alle esigenze dei destinatari;
- servizi inclusivi e accessibili che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori;
- sicurezza e privacy by design: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- user-centric, data driven e agile: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo e rendono disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti secondo il principio transfrontaliero by design;
- le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite (once only);
- dati pubblici come bene comune: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;
- codice aperto: le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente[3].

La strategia per la transizione digitale prevede l'ammodernamento delle infrastrutture su tutto il territorio nazionale, lo sfruttamento del cloud computing, l'avanzamento della cyber security e una maggiore centralità delle persone e delle loro competenze.

Il processo di digitalizzazione attuato finora nella Pubblica Amministrazione, ha permesso all'Italia di migliorare la sua posizione, tanto che la Commissione europea nel febbraio 2020 ha riconosciuto che vi sono stati dei progressi nell'aumentare l'efficienza e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

Con il piano "Next Generation Italia", si prevedono per il quinquennio 2021-2026, investimenti in digitalizzazione del 27% dei 750 miliardi di euro del pacchetto concordato dall'Unione Europea nel piano di ripresa e resilienza, destinati all'Italia per far fronte all'emergenza pandemica che ci sta duramente colpendo (Italia Domani, 2021).

La missione n.1 del piano è dedicata quindi alla "digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura" e grazie a stanziamenti pari quasi a 50 miliardi, punta a promuovere la trasformazione digitale del Paese, modernizzare la Pubblica Amministrazione, sostenere l'innovazione del tessuto produttivo e investire in cultura e turismo. Per modernizzare e quindi rendere più efficiente l'azione digitalizzata della Pubblica Amministrazione è necessario implementare nuovi strumenti comuni in aggiunta a quelli già esistenti tra cui:

- infrastrutture e servizi cloud;
- open data e big data.
- intelligenza artificiale;
- blockchain;
- internet of things (IoT);
- pagamenti elettronici.

L'introduzione di questi nuovi strumenti facilita l'interazione tra i cittadini e le Pubbliche Amministrazioni, favorendo nuove opportunità di crescita, occupazione e conoscenza.



Un complesso e variegato passaggio a una completa digitalizzazione della Pubblica Amministrazione implica quindi un notevole aumento di risorse computazionali necessarie al funzionamento dei servizi e la loro accessibilità, al mantenimento dei sistemi informativi necessari e all'archiviazione della documentazione che, da cartacea, dovrebbe transitare in forma del tutto digitale nativa (Italia Domani, 2021).

## **Benefici apportati dalla digitalizzazione**

La digitalizzazione taglia trasversalmente tutto il nostro ecosistema e cresce sempre più la convinzione che il digitale serva, perché sono sempre più evidenti i benefici generati dai percorsi intrapresi tra cui (fig. 1) (Assinform, 2017):

- velocità di gestione del business, con processi core più flessibili, velocizzazioni nei tempi di ricerca e sviluppo di nuovi servizi/prodotti, maggiore rapidità nella gestione dei magazzini;
- maggiori relazioni con i clienti, incentivandoli a interagire, migliorando la conoscenza dei loro comportamenti e la capacità nel gestirli;
- maggior efficienza, attraverso la riduzione dei costi operativi;
- maggior efficacia strategica e commerciale;
- pianificazione e programmazione in tempo reale dei processi;
- riduzione dei costi operativi legati alla semplificazione e alla razionalizzazione dei flussi informativi;
- valorizzazione delle risorse umane in un contesto lavorativo più attento alle loro esigenze e ambizioni”.

I benefici della Digital Trasformation	Business in generale	Processi	Persone
	Miglioramento della capacità competitiva	Maggiore visibilità operativa e meno costi	Maggiore valorizzazione delle persone
	Possibilità di esplorare ambiti nuovi e nuovi mercati	Processi più efficienti	Possibilità di far emergere le potenzialità dei singoli
	Possibilità di anticipare la domanda	Processi allineati alla Customer Experience	Migliori condizioni di lavoro
	Tempestività di risposta al mercato	Pianificazione in real time	Maggiore motivazione
		Semplificazioe	

Figura 1 – I benefici della Digital Transformation, Fonte: Assinform/NetConsulting cube, 2017

Nell'ambito della Pubblica Amministrazione la digitalizzazione costituisce un passaggio fondamentale per favorire la crescita della competitività del Paese riuscendo a garantire ai cittadini servizi più efficaci, più rapidi e più sicuri (Anitec-Assinform, 2021).

A livello organizzativo interno, la digitalizzazione permette e permetterà ai dipendenti pubblici di essere più produttivi, attraverso l'accesso, la creazione e la condivisione di documenti in modo veloce, intuitivo e semplice.

Si pensi poi a cosa significa, per il mondo della Pubblica Amministrazione, poter liberare lo spazio fino a ieri occupato da monumentali archivi, i quali ora possono essere trasferiti online senza ingombri, raggiungibili da qualsiasi luogo e in qualunque momento (Boriani, 2020)".

Fornire le competenze digitali appropriate è un dovere sentito nella società odierna.

Oltre ai servizi, la Pubblica Amministrazione deve compiere uno sforzo più ampio affinché i cittadini e le imprese siano adeguatamente informati riguardo alla tecnologia, il processo di digitalizzazione e i vantaggi che possono offrire.

Nell'ultimo rapporto dell'indice DESI (Digital Economy and Society Index), si evince che l'impegno della Pubblica Amministrazione nei suoi progetti di e-government, ha permesso alla stessa di creare una "meta-piattaforma" che supera la media dei paesi UE in termini di completezza dei servizi offerti, con un trend sempre positivo e in crescita, segno che l'azione amministrativa segue la giusta direzione (tab. 1) (Indice DESI EU, 2021).

Per l'edizione 2021 dell'indice l'Italia si colloca al 18<sup>o</sup> posto nell'UE per quanto riguarda i servizi pubblici digitali. La percentuale di utenti online italiani che ricorre a servizi di e-government è passata dal 30% nel 2019 al 36% nel 2020. Pur trattandosi di un notevole aumento, rimane ben al di sotto della media Ue del 64%. L'Italia ottiene risultati migliori rispetto all'UE per quanto riguarda l'offerta di servizi pubblici digitali per le imprese e i dati aperti. Tuttavia, si colloca al di sotto della media UE in termini di offerta di servizi pubblici digitali per i cittadini e disponibilità di moduli precompilati.

*Tabella 1 – Servizi pubblici digitali*

Servizi pubblici digitali	Italia		UE punteggio
	Posizione in classifica	Punteggio	
<b>DESI 2021</b>	<b>18</b>	<b>63,2</b>	<b>68,1</b>
<b>DESI 2020</b>	<b>19</b>	<b>67,5</b>	<b>72,0</b>
<b>DESI 2019</b>	<b>19</b>	<b>61,9</b>	<b>67,0</b>
<b>DESI 2018</b>	<b>22</b>	<b>54,1</b>	<b>61,8</b>

*Fonte: Indice di digitalizzazione dell'economia e della società, European Commission (2021)*

La trasformazione digitale richiede alle figure dirigenziali il possesso di competenze digitali manageriali e soprattutto di e-leadership, affinché possano promuovere e guidare il cambiamento nella gestione del servizio pubblico (Presidenza Consiglio Ministri, 2015).

Le competenze di e-leadership sono la capacità di utilizzare le tecnologie digitali in modo ottimale all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione, molto spesso introducendo innovazione digitale all'interno del settore in cui si opera.

La domanda di e-Leader nella Pubblica Amministrazione ha subito un notevole aumento negli ultimi anni, dovuto anche al processo di digitalizzazione che sta avvenendo; non a caso, la e-leadership rappresenta uno dei principali tasselli dell'Agenda Digitale Italiana.

Nella Pubblica Amministrazione emerge la necessità di capire quali siano le soluzioni migliori, con quali risorse adottarle e individuare gli strumenti più efficienti che possano impattare nei servizi offerti alla collettività nel modo più efficace possibile (Presidenza Consiglio Ministri, 2016).

Non manca la volontà di realizzare le azioni previste dall'Agenda Digitale; piuttosto, molto spesso, mancano Leader dell'innovazione che sappiano intervenire e tracciare un percorso ottimale con piena consapevolezza dei problemi e dei possibili risultati.

La creazione di servizi per i cittadini dipende dalle competenze specialistiche e verticali dei responsabili decisionali.

Si tratta di competenze ad alto contenuto tecnologico con un elevato tasso di cambiamento e che molto spesso coinvolgono aree vitali come la sicurezza informatica, stato dell'arte dell'ICT, open data e reti (AgID, 2018).

## **Ricerca applicata tramite la survey on-line**

I processi in atto di trasformazione digitale e specialmente le nuove tecnologie online hanno influenzato il contesto nel quale oggi operano le aziende. L'innovazione tecnologica genera profondi cambiamenti

nella società odierna: cambiano i modi di relazionarsi, comunicare, fare acquisti, reperire informazioni e molto altro.

Così come l'innovazione tecnologica e le nuove tecnologie hanno generato dei cambiamenti nelle preferenze e esigenze dei consumatori, altrettanto quest'ultime risultano un ottimo strumento attraverso il quale le aziende possono adeguarsi, reagire e soddisfare il cliente, oltre che permettono ad esse di implementare organizzazioni più efficienti, competitive e performanti (Marini, Setiffi, 2021).

Anche se tale processo sembra facile da realizzarsi nella realtà ci sono molte problematiche e difficoltà che ne rallentano il processo evolutivo. Nonostante le politiche europee e quelle nazionali incentivano e incoraggiano le imprese molte di loro, specialmente quelle PMI, riscontrano delle difficoltà in quanto, si ritrovano in un grande contesto (che sta subendo profondi mutamenti) nel quale devono effettuare delle scelte e prendere decisioni strategiche, ma hanno paura di sbagliare.

## **Metodologia della ricerca**

La presente ricerca nasce, quindi, dallo studio del dinamico e complesso scenario delle amministrazioni pubbliche, ed in particolare quelle degli enti pubblici locali, della review della letteratura, e sulla base delle seguenti domande poste dagli autori per ottenere una comprensione più profonda e basata su dati primari raccolti on field:

1. come le aziende della pubblica amministrazione in Italia si adattano al cambiamento apportato dalla trasformazione digitale e come viene valutato il suo impatto?
2. quale è il livello di preparazione e maturità digitale delle pubbliche amministrazioni italiane coinvolte in tale fenomeno?
3. quali tipologie di intervento hanno realizzato al proprio interno per sfruttarne appieno il potenziale?

#### 4. cosa intendono fare nel medio termine e quali sono stati i benefici ottenuti fino ad oggi?

L'obiettivo della ricerca è quello di presentare una valutazione sulle percezioni delle amministrazioni pubbliche locali riguardo gli impatti tecnologici, economici e sociali sulla propria catena del valore e il grado di maturità digitale raggiunto a seguito dei cambiamenti portati dalla quarta rivoluzione industriale. Al fine di raccogliere i dati ed approfondire l'analisi, è stata condotta un'indagine su un campione di circa 300 amministrazioni di piccole, medie e grandi dimensioni. Il questionario d'indagine, sviluppato dagli autori sulla base della letteratura di settore, è stato somministrato dopo un iniziale pre-test tramite la piattaforma SurveyMonkey e la rilevazione, in forma anonima, è avvenuta nel periodo di 6 mesi da gennaio a giugno 2021.

Il questionario, composto da 13 domande a risposta multipla, è strutturato secondo la sequenza ad imbuto, finalizzato a raccogliere informazioni di tipo generale (numero di dipendenti, conoscenza delle tecnologie ICT, ecc.), e informazioni più specifiche: sul livello di consapevolezza e importanza della digitalizzazione, modalità e metodi con i quali le amministrazioni affrontano i cambiamenti al proprio interno, impatti generati, potenzialità e minacce, benefici e difficoltà incontrate nell'implementazione della digitalizzazione (Giotopoulos et al, 2017).

### **Analisi e discussione dei risultati**

Partendo dall'analisi di carattere generale si può osservare come la maggior parte delle amministrazioni, in base al rapporto dipendenti/abitanti, abbia una dimensione medio grande, infatti il 52,94% del campione ha un numero di dipendenti superiore a 1.000 ed una popolazione oltre i 100.000 abitanti, il 23,53% ha una dimensione media con un numero di dipendenti tra i 61 e i 1.000 ed una popolazione compresa tra i 10.000 e i 100.000 abitanti, il 17,65% ossia piccole amministrazioni con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 60 ed una popolazione tra i 2.000 e

10.000 abitanti, ed infine il 5,88% del campione, piccolissime amministrazioni, con un numero di dipendenti inferiore a 10 ed una popolazione inferiore ai 2.000 abitanti (figure 2 e 3).

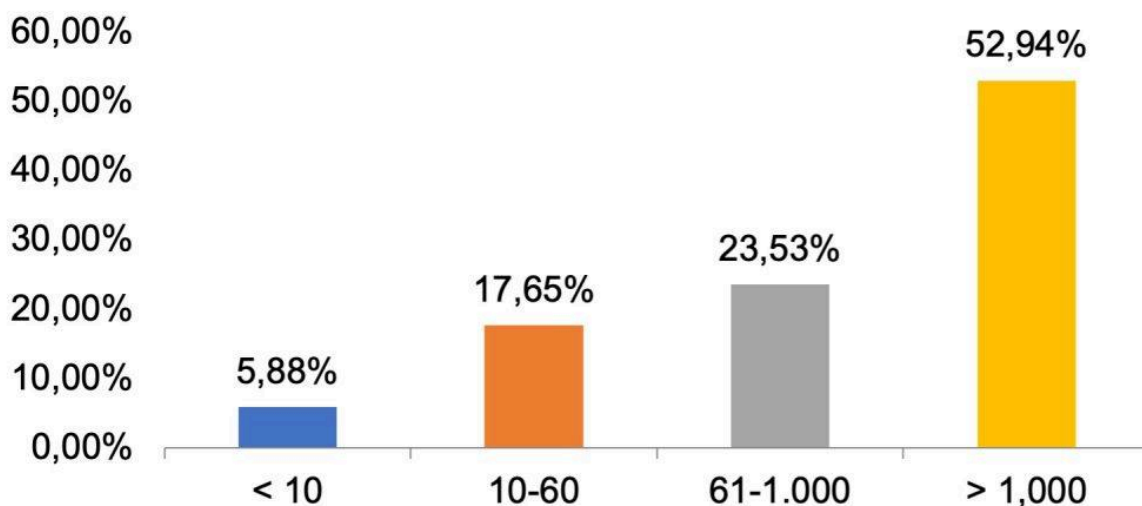


Figura 2 - Numero di dipendenti, Fonte: n/s elaborazione

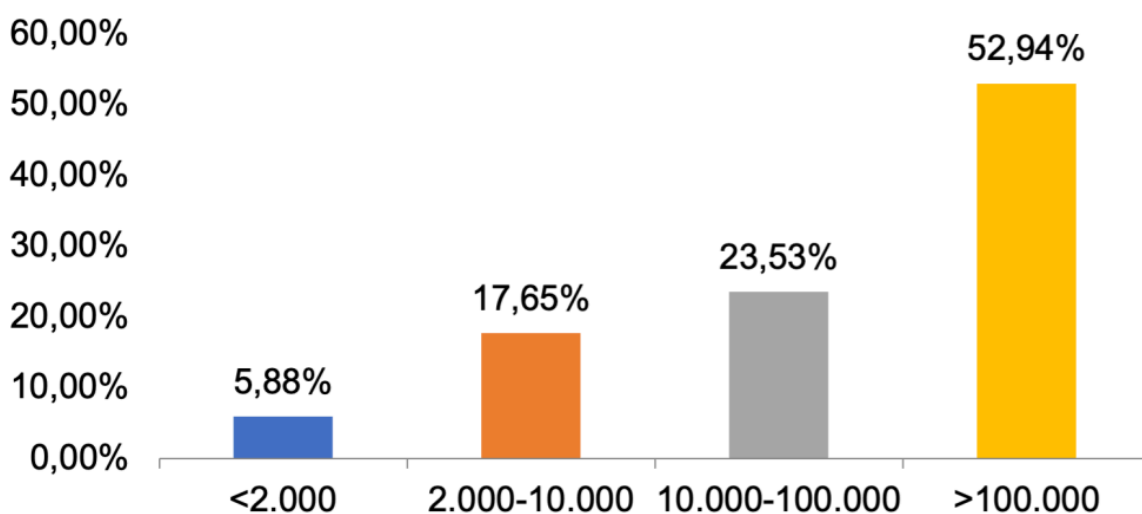


Figura 3 - Numero di abitanti degli enti locali, Fonte: n/s elaborazione

Oggigiorno l'utilizzo delle tecnologie IT rappresenta uno strumento fondamentale per lo svolgimento delle attività lavorative, indipendentemente dall'area aziendale, ma per garantire un loro corretto funzionamento è necessario avere una serie di figure professionali competenti che gestiscono l'infrastruttura IT aziendale. Dall'analisi della figura 4 risulta che oltre l'80% delle amministrazioni del

campione ritiene di possedere le competenze per la gestione delle infrastrutture IT, e pertanto sono state in grado di adattarsi al cambiamento in atto, comprendendo le opportunità e i servizi offerti dalle nuove tecnologie. Solo il 18% circa ha risposto di non possedere tali competenze.

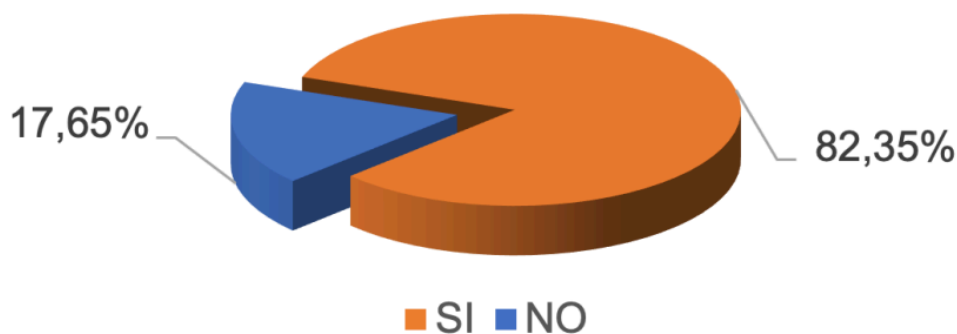


Figura 4 - Competenze nella gestione delle infrastrutture IT, Fonte: n/s elaborazione

Per comprendere e analizzare il livello di consapevolezza delle amministrazioni in materia di digitalizzazione e l'impatto che essa ha sull'organizzazione, sono state poste delle domande che, seppur generiche, sono in grado di darci una visione complessiva del fenomeno. Una prima domanda riguarda il modo in cui le amministrazioni definiscono ed interpretano il concetto di trasformazione digitale. Dalle percentuali ottenute (fig. 5) si possono effettuare delle considerazioni molto interessanti.



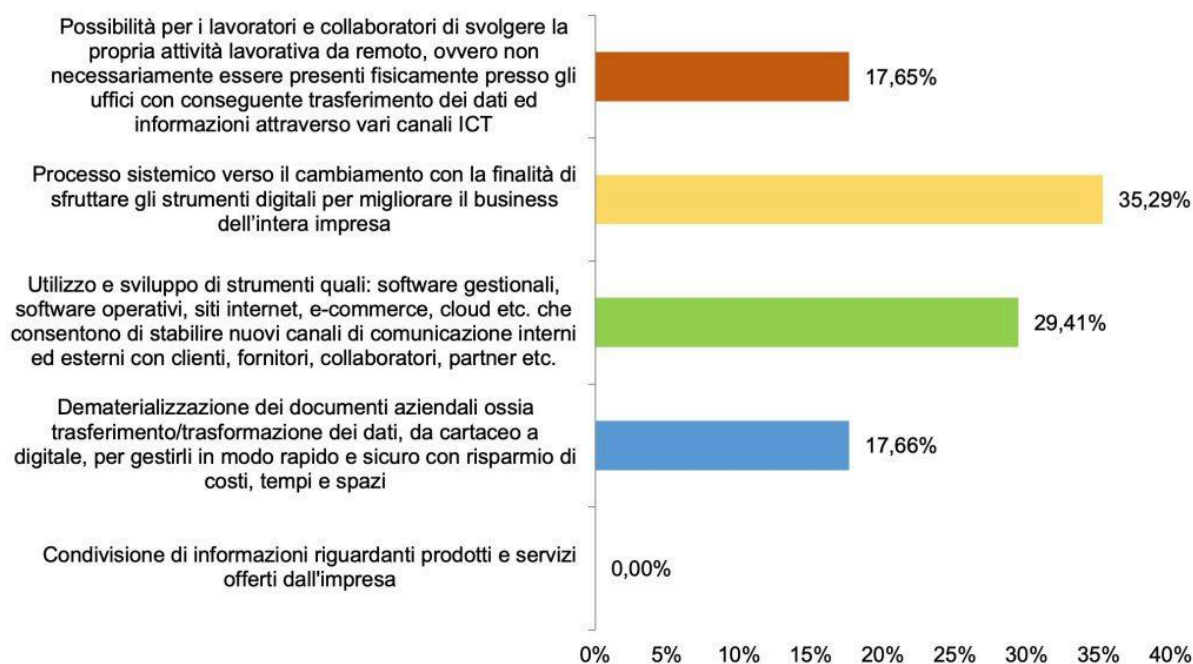


Figura 5 - Definizione del concetto di digitalizzazione, Fonte: n/s elaborazione

L'82,35% del campione, interpreta correttamente il concetto di digitalizzazione come:

- processo sistemico verso il cambiamento con la finalità di sfruttare strumenti digitali per migliorare il business dell'intera impresa (35,29%);
- utilizzo e sviluppo di strumenti quali: software gestionali, software operativi, siti internet, e-commerce, cloud etc. che consentono di stabilire nuovi canali di comunicazione interni ed esterni con clienti, fornitori, collaboratori, partner, etc. (29,41%);
- dematerializzazione dei documenti aziendali per gestirli in modo rapido e sicuro con risparmio di costi, tempi e spazi (17,65%).

Un altro dato che cattura l'attenzione è che il 17,65% del campione interpreta il concetto di trasformazione digitale come:

- possibilità per i lavoratori e collaboratori di svolgere la propria attività lavorativa da remoto, ovvero non necessariamente essere presenti fisicamente presso gli uffici con conseguente trasferimento dei dati e informazioni attraverso vari canali ICT.

In seguito, è stato chiesto di definire il livello di digitalizzazione all'interno della propria organizzazione, al fine di comprenderne la percezione del processo di trasformazione digitale dell'amministrazione da parte di chi vi lavora (fig. 6).

L'11,76% del campione dichiara di avere un basso livello di digitalizzazione, probabilmente in ragione del fatto che ancora non ha raggiunto quel grado di consapevolezza sull'importanza della digitalizzazione e sui benefici che questa può offrire per la loro attività. Viceversa, la maggioranza del campione (88,23%) ha dichiarato di avere un livello di digitalizzazione medio-alto, in particolare il 58,82% un livello medio e il 29,41% un livello alto. In sostanza, la parte più ampia del campione è consapevole e pronta nell'implementare al proprio interno le nuove tecnologie al fine di adeguarsi al nuovo paradigma e migliorare i processi interni.

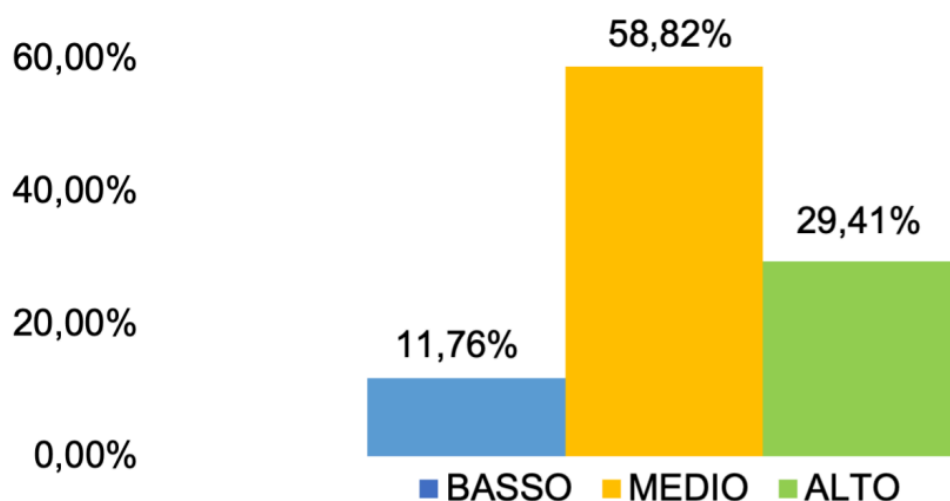


Figura 6 - Livello di digitalizzazione delle organizzazioni intervistate - Fonte: n/s elaborazione

Alla domanda, con cui si chiedeva in quale misura la trasformazione digitale avesse influenzato il settore di appartenenza, su una scala di valutazione da zero a quattro, dove zero corrisponde a “per niente” e quattro a “molto”, risulta che nessuna delle amministrazioni intervistate ha fornito zero o uno come risposta, e pertanto gli intervistati affermano che la digitalizzazione genera sicuramente effetti positivi. Anche in questo caso la maggior parte delle amministrazioni (89,23%) ha dichiarato che la digitalizzazione ha influenzato notevolmente il loro settore d'appartenenza. In particolare, per il 29,41% tale fenomeno influenza molto l'organizzazione, mentre per il 58,82% il livello d'influenza è di tre su quattro e solo per l'11,76% questa risulta essere discreta (fig. 7).

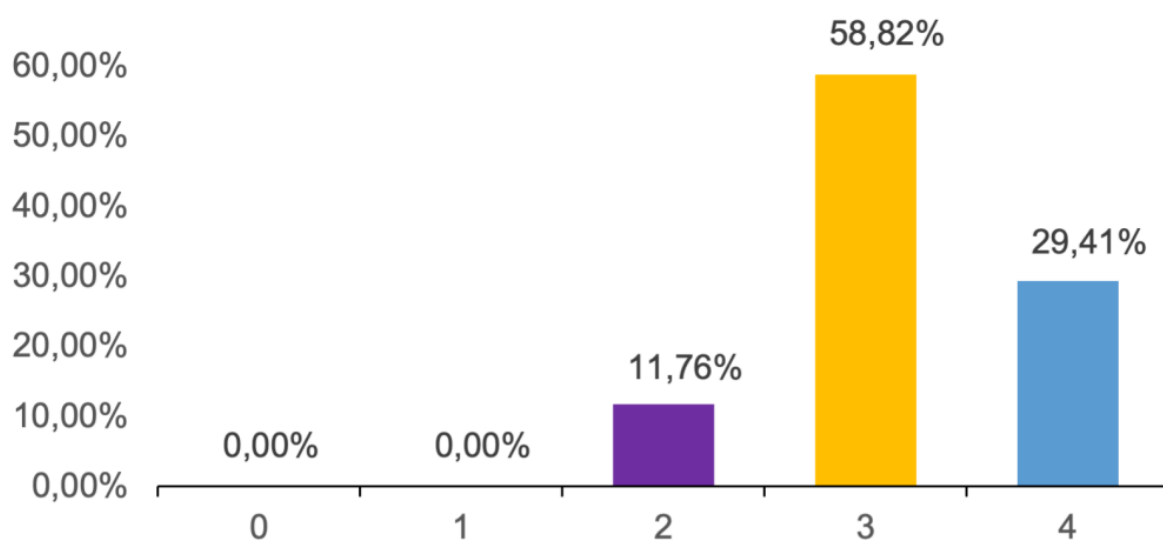


Figura 7 - Influenza della digitalizzazione sulle amministrazioni, Fonte: n/s elaborazione

Dunque, emerge che le amministrazioni sono ben consapevoli dei cambiamenti derivanti dalla trasformazione digitale, ed esprimono un giudizio positivo sulla propria situazione, percependo di essere state in grado di comprendere e accettare le opportunità offerte dal nuovo paradigma.

Dopo aver analizzato il livello di maturità digitale percepito e l'impatto che tale trasformazione ha su di esse, passiamo a definire il grado di consapevolezza e utilizzo degli investimenti in digitalizzazione sia nel presente che nel futuro.

Una prima domanda sul tema degli investimenti riguarda il grado di conoscenza da parte dell'alta direzione sulla presenza di finanziamenti e bandi a supporto del processo di digitalizzazione, messi a disposizione dai soggetti pubblici (nazionali ed europei). Dalla figura 8 si evince che più della metà del campione, ovvero il 76,47%, dimostra di essere al corrente dei finanziamenti messi a disposizione dai soggetti pubblici, mentre il 23,53% ha dato una risposta negativa. Pertanto si registra un buon livello di informazione in materia di opportunità e strumenti finanziari per la digitalizzazione, anche se permane ancora una parte di amministrazioni che si trova ad essere poco informata in materia.

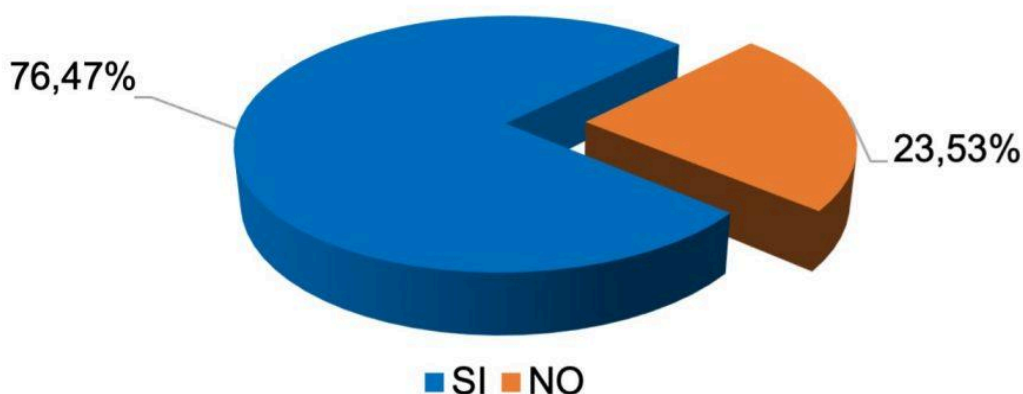


Figura 8 - Conoscenza da parte dell'alta direzione sulle misure di sostegno , Fonte: n/s elaborazione

Successivamente si è chiesto quale fosse il livello di investimenti in innovazione e digitalizzazione da loro sostenuto negli ultimi tre anni, confrontandolo in un secondo tempo con il livello di investimenti che sosterranno nei prossimi tre anni. Dalla figura 9 si rileva il seguente livello di propensione delle amministrazioni ad investire in progetti di digitalizzazione:

- il 35,29% del campione ha risposto di sostenere un livello modesto di investimenti in digitalizzazione;
- il 35,29% del campione ha risposto di sostenere un livello medio di investimenti in digitalizzazione;

- il 29,41% del campione ha risposto di sostenere un livello alto di investimenti in digitalizzazione.

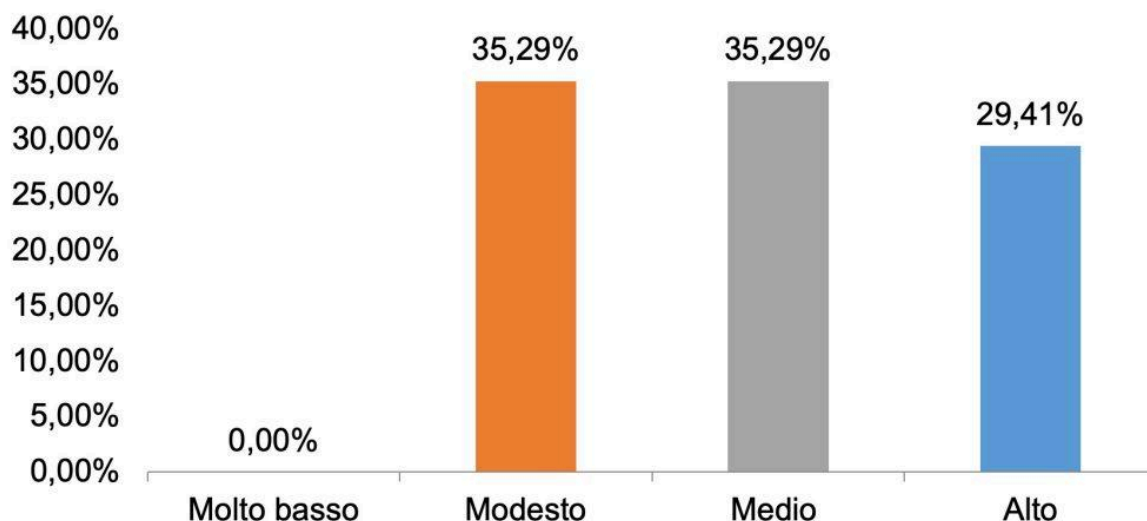


Figura 9 - Investimenti in digitalizzazione negli ultimi tre anni, Fonte: n/s elaborazione

Dai risultati si può quindi dedurre che negli ultimi tre anni tutti gli intervistati, anche se in maniera diversa, hanno sostenuto investimenti nell'implementazione della digitalizzazione. Ma per meglio comprendere gli sforzi e gli impegni che le amministrazioni dedicano alla trasformazione digitale interna si è chiesto quante di esse hanno pianificato di investire in progetti di digitalizzazione futura (fig. 10).

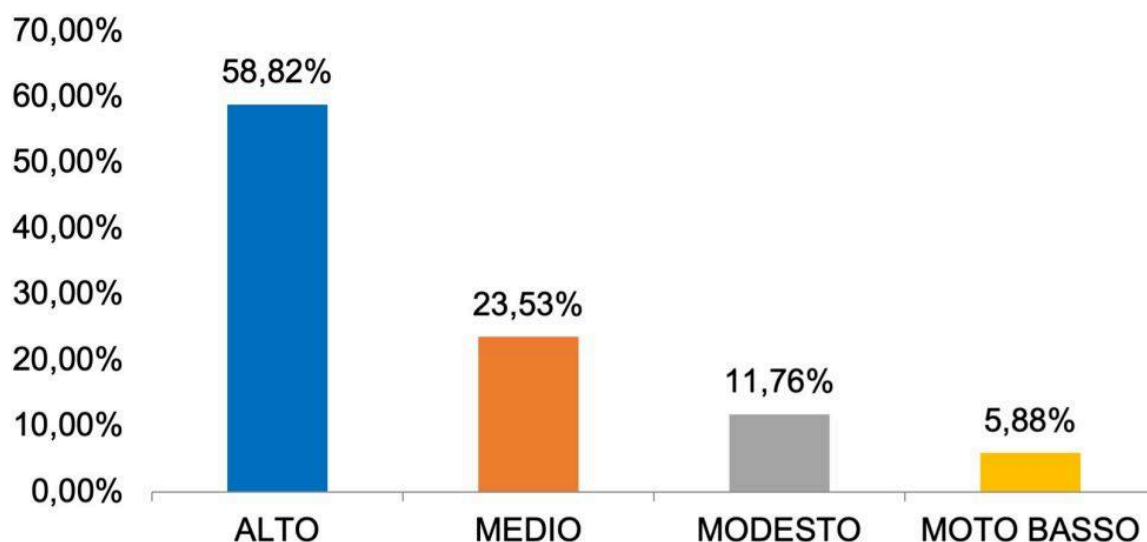


Figura 10 – Percentuale di amministrazioni che investirà in progetti di digitalizzazione, Fonte: n/s elaborazione

Dalla figura risulta che la propensione delle amministrazioni ad investire in progetti di digitalizzazione è il seguente:

- il 58,82% del campione sosterrà in futuro un livello alto di investimenti in digitalizzazione;
- il 23,53% un livello medio di investimenti in digitalizzazione;
- l'11,76% un livello modesto di investimenti in digitalizzazione;
- il 5,88% un livello molto basso di investimenti in digitalizzazione.

Tale scenario dimostra che, le amministrazioni sono consapevoli dei cambiamenti che sono in atto nonché l'importanza e i benefici che le nuove tecnologie sono in grado di offrire, per realizzare un processo evolutivo interno, al fine di mantenere elevate le prestazioni e mantenere alta la competitività.

L'implementazione di tecnologie innovative all'interno della PA presuppone un certo grado di preparazione e adattamento, in quanto il loro utilizzo richiede una serie di competenze e conoscenze da parte delle risorse umane. Per garantire un'integrazione corretta nonché un'efficiente gestione di tutti i

processi nei quali sono presenti le nuove tecnologie, l'impresa si deve impegnare nella formazione del capitale umano.

Nonostante il saldo legame tra la costruzione di artefatti ed il cambiamento organizzativo, non basta introdurre nuovi artefatti per generare il cambiamento: la possibilità che questo si verifichi è connessa all'introduzione di artefatti che acquistino una valenza simbolica, andando a sfidare le strutture cognitive e le definizioni esistenti mediante un processo di interpretazione (Qualizza, 2009).

A tal fine e dall'analisi della figura 11 riscontriamo proprio che molte amministrazioni dedicano particolare attenzione al tema investendo in formazione dei dipendenti per restare al passo con il cambiamento tecnologico e culturale in atto.

La trasformazione digitale induce le amministrazioni a mettere in atto politiche volte alla gestione e formazione adeguata delle risorse umane, in quanto molto spesso sprovviste di figure professionali in grado di andare incontro a tale fenomeno.

L'integrazione di nuove tecnologie e processi richiede nuove competenze e un continuo aggiornamento delle conoscenze a tutti i livelli aziendali; pertanto, la formazione continua diviene un aspetto chiave non solo per coloro che dovranno entrare nel mondo del lavoro ma anche per il personale già presente in azienda.

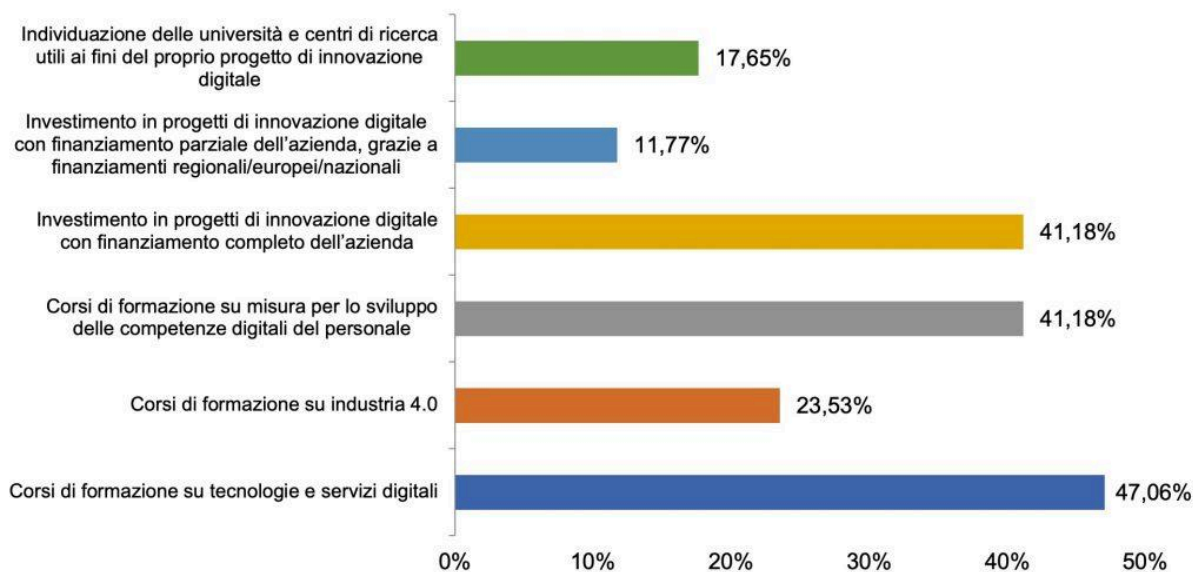


Figura 11 – Progetti di innovazione digitale effettuati all'interno delle amministrazioni, Fonte: n/s elaborazione

Proprio per questi motivi, gli intervistati hanno dichiarato di offrire corsi di formazione ad hoc per il personale, soprattutto in materia di nuove tecnologie e servizi digitali, al fine di arricchire il loro bagaglio di competenze. In particolare:

- il 47,06% del campione punta sui corsi di formazione su tecnologie e servizi digitali, pertanto mirano non solo a sviluppare competenze sulle nuove tecnologie ma anche sui servizi offerti dall'implementazione di quest'ultime; mentre il 23,53% partecipa invece ai corsi di formazione sulle tematiche e gli ambiti della trasformazione digitale;
- il 41,18% del campione ha evidenziato una chiara preferenza per i corsi di formazione su misura per lo sviluppo delle competenze digitali del personale;
- il 41,18% realizza progetti di innovazione digitale con finanziamento completo dal soggetto pubblico;
- il 11,77% realizza progetti di innovazione attraverso un finanziamento parziale previsto dai soggetti pubblici;



- il 17,65% realizza progetti di digitalizzazione attraverso collaborazioni con le università e centri di ricerca, i quali sostengono e indirizzano le imprese nell'effettuare tale percorso. Tale percentuale, anche se discreta, dimostra una buona tendenza nello stabilire tali cooperazioni, le quali, seppur nate da poco, iniziano ad avere un crescente successo nel tessuto industriale.

L'evoluzione digitale sta riformando il sistema economico in modo intenso e inarrestabile, in quanto il suo impatto, diffuso su scala globale, travolge tutti i settori dell'economia provocando cambiamenti nelle strategie di business così come nei comportamenti di consumo. Per meglio comprendere tale impatto, si è chiesto alle amministrazioni in che misura la trasformazione digitale e, in generale, la digitalizzazione, abbia influenzato la loro evoluzione. Il campione ha fornito la risposta attraverso una scala di valutazione, che va da zero a quattro, dove zero corrisponde a "nessuno" e quattro a "molto elevati". Dai risultati si evince che, grazie alla digitalizzazione, tutte le amministrazioni hanno avuto degli effetti e cambiamenti sul loro operato, e pertanto, nessuna di queste ha dichiarato "nessun effetto" (fig. 12).

Indipendentemente dalle difficoltà che al proprio interno le amministrazioni possono riscontrare nel passaggio alla trasformazione digitale, la maggior parte delle aziende (64,70%) ha riscontrato effetti significativi sulla propria impresa. In particolare il 23,53% ha dichiarato di avere un effetto medio, il 29,41% un effetto alto e l'11,76% un effetto molto alto. Solo il 35,29% degli intervistati ha dichiarato che tale fenomeno ha provocato bassi effetti; probabilmente questa parte del campione non riesce a percepire in maniera chiara gli effetti che la trasformazione digitale produce, sia esternamente che internamente, oppure non riesce a mettere in atto tutte le trasformazioni necessarie.

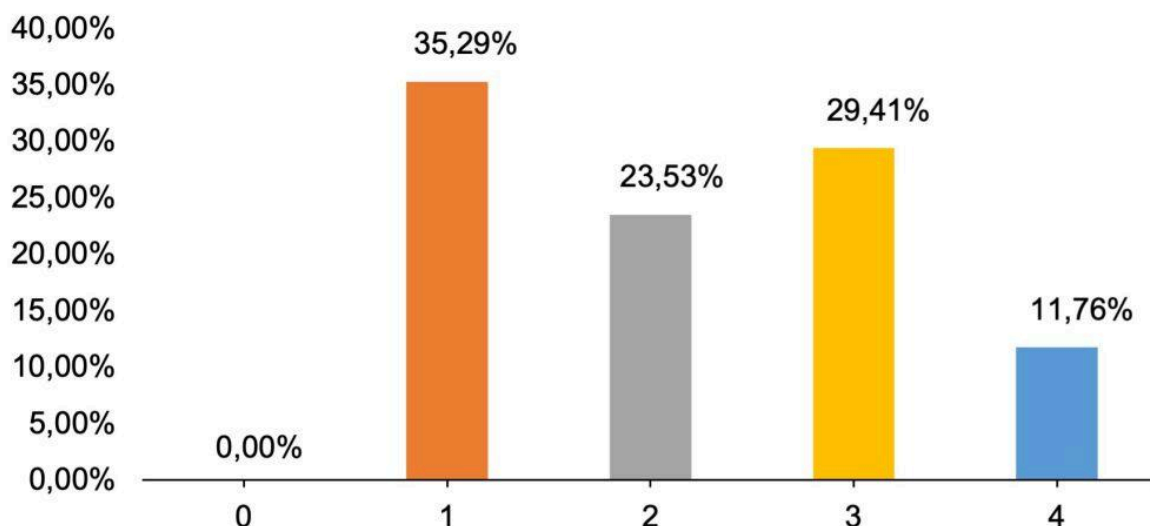


Figura 12 - L'impatto della trasformazione digitale sulle amministrazioni - Fonte: n/s elaborazione

Anche se tali cambiamenti procedono gradualmente, di certo non si possono ignorare gli effetti che fin ora hanno prodotto, per non parlare di quanti ce ne saranno in un futuro non tanto lontano. Si passa quindi ad analizzare benefici e criticità; nella figura 13 vengono analizzati i benefici che si sono ottenuti attraverso l'implementazione delle nuove tecnologie al proprio interno.

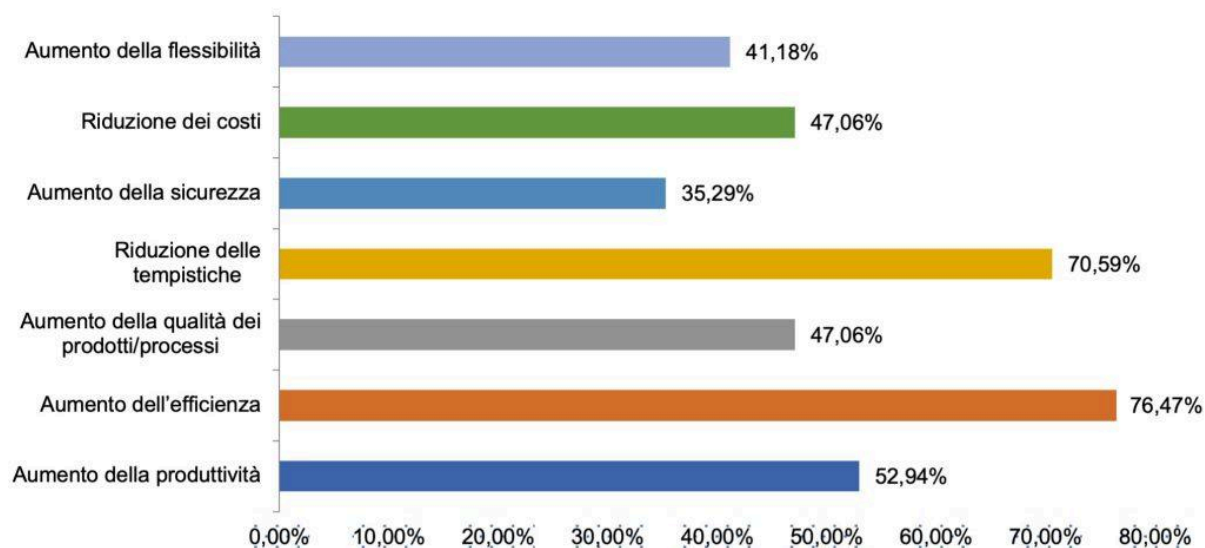


Figura 13 - Benefici riscontrati nell'adozione delle nuove tecnologie nei processi lavorativi, Fonte: n/s elaborazione

Nel rispondere a tale quesito gli intervistati imprese potevano fornire una o più risposte. I dati che maggiormente significativi sono:

- Il 76,47% degli intervistati ha dichiarato di avere avuto un aumento dell'efficienza dall'implementazione di tecnologie digitali;
- Il 70,59% ha ridotto le tempistiche;
- Il 52,94% ha avuto un aumento di produttività.

Per quanto riguarda invece quali siano le sfide e difficoltà riscontrate nell'implementazione delle nuove tecnologie, la trasformazione digitale richiede una serie di adattamenti all'interno delle imprese non solo a livello di infrastrutture ma anche a quello organizzativo.

Come si può osservare dalla figura 14, una buona parte di amministrazioni dichiara che una delle problematiche più importanti riscontrate riguarda la preparazione a livello operativo delle risorse umane (47,06%) e difficoltà nel reperire risorse umane altamente qualificate (35,39%). Oltre a queste si riscontrano difficoltà nell'usabilità e nell'interfaccia uomo-macchina (17,65%). Il 23,53% dichiara che gli anche gli elevati costi delle attrezzature innovative rappresentano una difficoltà da fronteggiare.



Figura 14 - Problematiche riscontrate nell'adozione delle nuove tecnologie nei processi lavorativi, Fonte: n/s elaborazione

L'11,76% del campione dichiara di non avere fondi/finanziamenti necessari per poter integrare le nuove tecnologie. Quest'ultima problematica a sua volta può essere un ostacolo nel creare ambienti lavorativi idonei alle nuove tecnologie.

Per quel che riguarda la comunicazione, il 35,29% del campione riscontra delle difficoltà nella standardizzazione dei protocolli di comunicazione, la cui principale causa può essere ricollegata al fatto che, gli innumerevoli attori con cui l'impresa si ritrova a dover comunicare utilizza sistemi informatici differenti, ciò può creare delle incompatibilità nella trasmissione dati e informazioni. Di conseguenza ciò si può riflettere sul coordinamento e interoperabilità con altri attori, dove infatti sono 29,41% le amministrazioni che hanno riscontrato tale problema.

Infine, il 17,65% manifesta problematiche riguardanti la congestione delle rete/ritardi nell'accesso alle informazioni, probabilmente ciò può essere causato dalle instabilità/bassa velocità di connessione alla rete internet.

## Conclusioni

Nell'ultimo decennio il progresso e l'innovazione tecnologica si sono dimostrati essere la principale leva di cambiamento organizzativo e di processo. La trasformazione digitale in atto in molte pubbliche amministrazioni sta infatti fortemente cambiando e influenzando il loro contesto organizzativo interno e valoriale.

A partire dall'assunto che la realtà è attivata, inventata, costruita dagli attori, il cambiamento organizzativo può essere considerato come un processo simbolico di trasformazione, in virtù del quale vengono alterati i modelli simbolici più profondi delle organizzazioni, imponendo nuovi significati ai fenomeni d'impresa. In questo senso, il cambiamento organizzativo diventa un problema di ridefinizione del significato attribuito a concetti, oggetti, persone presenti all'interno di un determinato campo simbolico o di ristrutturazione della forma dello stesso campo, in modo da mettere i soggetti in condizione di considerare i fatti che esperiscono da un nuovo punto di prospettiva, che muta il senso dei fenomeni osservati e consente di affrontare meglio la situazione invece di eluderla (Qualizza, 2009).

In altri termini, il cambiamento non consiste nell'inserire nuovi oggetti, nuove esperienze, nuovi valori, nel contesto di una realtà consolidata, ma nel costruire una nuova realtà, ricombinando in maniera creativa materiali già conosciuti, che ora vengono utilizzati diversamente dagli attori.

Attraverso la ricerca si è voluto comprendere come le amministrazioni pubbliche italiane stanno affrontando e implementando la digitalizzazione dei loro processi, l'impatto che tale fenomeno sta avendo su di esse, e il loro grado di preparazione ad affrontare simili cambiamenti.

Partendo dalle peculiarità dei vari contesti organizzativi pubblici e dall'analisi di specifici beni strumentali utili nei processi di erogazione dei loro servizi risulta sempre più interessante approfondire l'evoluzione del concetto di artefatto finalizzato ad assolvere nuove, precise e sempre più complesse funzioni. Complessa risulta inoltre oggi la misurazione del loro valore produttivo ma anche

simbolico ed espressivo dei contenuti valoriali in contesti organizzativi da sempre più complessi come quelli della PA.

Dai risultati della ricerca si evince che le amministrazioni pubbliche sono consapevoli dell'importanza del fenomeno che è in corso, nonché della necessità di realizzare una serie di adeguamenti al proprio interno per poter integrare, ma soprattutto sfruttare, le nuove tecnologie in maniera efficiente ed efficace.

Nonostante tale consapevolezza è emerso, che una parte del campione, non ha realizzato fino ad oggi tutti gli interventi necessari in quanto il livello di digitalizzazione, per la maggior parte, risulta essere medio e quindi, non risultano digitalizzate in maniera adeguata.

Emerge, inoltre, che le amministrazioni sono decise nel voler effettuare tutti gli adeguamenti necessari per realizzare un processo evolutivo al proprio interno, il quale comporta l'integrazione, e dunque un maggior utilizzo, di tecnologie innovative.

Tale atteggiamento risulta essere fondamentale per le strategie future, in quanto una mancata reazione da parte delle stesse rischierebbe di compromettere l'intero operato amministrativo e potrebbe portare al fallimento della stessa.

L'Italia deve far fronte ancora a notevoli carenze nelle competenze digitali di base e avanzate, che rischiano di tradursi nell'esclusione digitale di una parte significativa della popolazione e di limitare la capacità di innovazione di imprese e professionisti. La Strategia Nazionale per le Competenze Digitali e il Piano Triennale 2020-2022 rappresentano un risultato importante e un'opportunità concreta per colmare questo divario.

Gli interventi realizzati fino ad oggi, nonostante gli ostacoli riscontrati nella loro realizzazione, anche se principalmente in misura medio bassa, dimostrano buoni risultati a livello di performance. Il superamento degli ostacoli ancora esistenti dipenderà dalla volontà delle stesse Pubbliche Amministrazioni di implementare interventi mirati e utilizzare tutte quelle misure di supporto messe a disposizione e dalla capacità dei propri dirigenti di favorire concretamente il cambiamento organizzativo al loro interno.

## Bibliografia

Agenzia per l'Italia Digitale (2021). Codice dell'Amministrazione Digitale, Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82, AgID, Roma.

Agenzia per l'Italia Digitale (2020). Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, AgID, Roma.

Agenzia per l'Italia Digitale (2018). DigComp 2.1, Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini, AgID, Roma.

Arpaia V. (2015). L'e-Government in Italia: situazione attuale, problemi e prospettive. Questione di Economia e Finanza, Banca d'Italia, Roma.

Anitec-Assinform (2021). Il digitale in Italia 2021 Mercati, Dinamiche, Policy, Milano.

Assinform (2017). Il digitale in Italia, Mercati, Dinamiche, Policy. Assinform, Milano.

Banca D'Italia (2017). Eurosystema, l'informatizzazione nelle amministrazioni locali, Roma.

Boriani M (2020). Gestione documentale e pubblica amministrazione: i vantaggi della digitalizzazione, ottobre 2020.

Casalino, N., Zuchowski, I., Labrinos, N., Muñoz Nieto, A. L., & Martín-Jiménez, J. A. (2019). Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience. *Law and Economics Yearly Review Journal. LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 8, part 2, pp. 347-380.

Casalino N., Bednar P.M. (2015). Managerial governance and transparency in public sector to improve services for citizens and companies, *Open Review of Management, Banking and Finance*, Regent's University, London, UK, pp. 45-59.

Cicchetti A. (2004). *La progettazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano,

Clutterbuck D. (2005). Garvey B., *Mentoring in action: a practical guide for managers*,

Costa G., Gubitta P., Pittino D, (2021). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, IV ed., McGraw-Hill.

Daft R.L. (2021). *Organizzazione Aziendale*, 7 ed., Maggioli Apogeo.

D'Atri A., De Marco M., Casalino N. (2008). *Interdisciplinary Aspects of Information Systems Studies*, pp. 1-416, Physica-Verlag, Springer, Germany.

De Maio G. (2016). *Semplificazione e digitalizzazione: un nuovo modello burocratico*. Editoriale Scientifica, Napoli.



European Commission (2020). Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2021, Italy country, Bruxelles.

Frusciante A.D., Elshendy M., Casalino N. (2014). How Motivation Brings to Healthy Organizations: Methods and Incentives to Increase Satisfaction, Efficiency and Productivity, Open Review of Management, Banking and Finance, Regent's University, London, UK, pp. 134-141.

Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E., & Tsakanikas, A. (2017). What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece, Journal of Business Research, 81, 60-69.

Italia Domani (2021). Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, #nextgenerationitalia, MEF, Roma.

Martines F. (2018). La digitalizzazione della pubblica amministrazione, in Medialaws, Rivista sul diritto dei media, n. 2.

Marini D., Setiffi F. (2021). Una grammatica della digitalizzazione: interpretare la metamorfosi di società, economia e organizzazioni. Guerini scientifica, Milano.

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica (2016). Guida pratica per una Pubblica Amministrazione di qualità.

Presidenza del Consiglio dei Ministri (2015). Strategia per la crescita digitale 2014-2020. Roma.

Quaglino G.P. (2002). Motivazione, clima, soddisfazione: monitorare il cambiamento individuale e organizzativo in Majer V., Marcato A., D'amato A. (a cura di), La dimensione psicosociale del clima organizzativo, Franco Angeli, Milano.

Qualizza G. (2009). Artefatti simbolici e cambiamento organizzativo, TIGOR: Rivista di scienze della comunicazione, 1, pp. 88-106.

Reason P., Marshall J. (2003). Approaches to action research, Materiale multimediale del Centre for Action Research in Professional Practice dell'Università di Bath, UK.

Ridolfi P. (2018). La dematerializzazione della documentazione amministrativa: situazione e prospettive. Il Mulino, Milano.

Roselli S. (2019). Digital PA, la modernizzazione digitale della Pubblica Amministrazione. Independently Published, Torino.

Schein E.H. (2018). Cultura d'azienda e leadership, Cortina Editore, Milano.

Schein E.H. (1990). Organizational culture, American Psychologist journal, 45(2), pp. 109-119.

Wallace J., Hunt J., Richards C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial value, "The journal of public sector management", 12, 7, pp. 548-564.

Weick K. E. (1969). The Social psychology of organizing, Addison-Wesley, Reading, trad. it.

Weick K. E. (1993). Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi, Milano, Isedi.

Wenger E. (1998). Communities of practice: learning as a social system, System Thinker, 9, 5.

## Note

[1] <https://www.agid.gov.it/it/piattaforme/spid>, ottobre 2021

[2] <https://innovazione.gov.it/notizie/articoli/il-decreto-semplificazione-e-innovazione-digitale-legge>, settembre 2020.

[3] <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/linee-guida-decreto-semplificazione>, marzo 2021.

## Artefatti e inclusione organizzativa. Rappresentare simbolicamente la disabilità

Lorenzo FATTORI, Davide BIZJAK

*L'inclusione delle persone con disabilità può essere osservata attraverso la sua rappresentazione. Le differenze tra il simbolo ISA (Wheelchair symbol) e le sue più recenti versioni diventano così un modo per esplorare come queste rappresentazioni nei contesti organizzativi possano avere un effetto inclusivo, guardando a questi simboli come artefatti organizzativi.*

### Introduzione

L'obiettivo di questo articolo è esplorare il significato del simbolo ISA come artefatto dell'inclusione organizzativa, nel contesto di Rete Ferroviaria Italiana (RFI). A partire dalla comprensione che chi abita le organizzazioni ha degli artefatti (Pratt e Rafaeli, 2006), questo approccio, simbolico e inclusivo, intende trasmettere plurali significati: "prodotti" di una cultura organizzativa. Con almeno due conseguenze evidenziate in letteratura (Sicca, 2020):

- "prodotto", in quanto participio passato di un verbo all'infinito, indica sia che tutto è già accaduto, rilanciando quindi l'attenzione alla questione sui processi, *come si fa*; sia che gli artefatti sono anche un fattore di produzione della cultura organizzativa, come si vedrà a partire dagli studi sul simbolismo;
- il riferimento a *di una* cultura organizzativa indica un assunto epistemico rivolto al costruttivismo (Berger e Luckmann, 1969), ripreso ad esempio da Karl Weick (1969) sulla dimensione cognitiva del processo dell'organizzare (*organizing*).

In questo lavoro, pertanto, si affronterà il complesso rapporto tra la dimensione simbolica e quella artefattuale, ripercorrendo gli sviluppi che lo studio sugli artefatti hanno avuto in letteratura (paragrafo 1) e analizzando la dimensione simbolica in riferimento all'inclusione organizzativa (paragrafo 2). Si affronterà poi lo sviluppo del simbolo ISA, passando in rassegna i più recenti studi che se ne sono occupati, al fine di metterne in evidenza specificità e elementi critici (paragrafo 3). L'ultima parte dell'articolo, infine, vedrà una lettura di come un'analisi simbolica possa essere di supporto al miglioramento delle condizioni di inclusività delle persone con disabilità, pur restando consapevoli che l'utilizzo di una simbologia inclusiva è soltanto un primo passo per tracciare percorsi organizzativi di inclusione.

Negli ultimi anni, le aziende di trasporto hanno iniziato a dedicare sempre maggiore attenzione all'utenza con disabilità, sia per ragioni normative che per ragioni di responsabilità sociale. Nel caso di RFI, la divisione del gruppo Ferrovie dello Stato che si occupa della gestione dell'infrastruttura ferroviaria – e dunque della rete e delle stazioni – quest'attenzione non si rivolge solo ai servizi offerti e alle condizioni generali di trasporto, ma anche ad alcuni artefatti e simboli. RFI offre alle persone con disabilità l'utilizzo di specifiche sale in cui chiedere e ricevere assistenza e ha sviluppato un logo apposito, denominato *Meeting point*, per indicarle. La disabilità è infatti comunemente rappresentata tramite il Simbolo Internazionale di Accesso (ISA), noto anche come *Wheelchair Symbol*, sul quale alcuni studi recenti (Vice et al. 2020) hanno segnalato profili di criticità, che saranno affrontati nei paragrafi successivi. Questo logo è in realtà solo uno degli ultimi tentativi di innovare la rappresentazione iconica della disabilità e questa è un'esigenza che non deve sorprendere: un simbolo, lungi dall'essere solo un elemento grafico, veicola significati, talvolta ambigui e plurali, che catturano l'interesse degli studiosi simbolisti. Il simbolismo organizzativo si sviluppa come corrente abitata da studiosi che si posizionano ai margini di una dimensione tecnico-razionalista delle organizzazioni, contemporaneamente in Europa e negli Stati Uniti (Gagliardi, 1986). Il loro scopo era inizialmente quello di adottare una dimensione di analisi soft, che tenesse conto di come i sistemi di credenze e di

valori sottesi a un'organizzazione diventassero visibili in oggetti riconoscibili come artefatti (Gagliardi, 2011), per loro natura custodi di significati molteplici e spesso polivalenti. Secondo gli studiosi simbolisti, i significati essenziali dell'organizzazione sono celati in piccoli comportamenti, in codici apparentemente trascurabili, che avevano lasciato spazio, fino a quel momento, a grandezze considerate primarie, come il vertice strategico, la struttura, il sistema di interdipendenze.

Secondo i maggiori sostenitori di questo movimento (Gagliardi, 1986; Alvesson e Berg, 1992), i due momenti che sanciscono ufficialmente l'introduzione della visione simbolista delle organizzazioni sono l'incontro a casa di Lou Pondy (Kilduff, 1986) di un gruppo di studiosi che poi avrebbero partecipato alla pubblicazione della raccolta di saggi dal titolo *Organizational Symbolism* (Pondy et al., 1983), e una serata in un pub di Glasgow, avvenuta nel 1981 durante un convegno dello European Group of Organization Studies (EGOS), in cui viene fondata la Standing Conference of Organizational Symbolism (SCOS), che diventa prima una rete informale di studiosi che si sentono stretti nei vincoli disciplinari esistenti, e che progressivamente si istituzionalizza fondando un proprio gruppo (che attualmente si riunisce ogni due anni) e una rivista, che viene fondata con il nome di *Dragon* e che diventa prima *Studies in Cultures, Organizations and Societies* e che infine, sedimentando lo studio interno alla cultura organizzativa (Strati, 2017), diventa *Culture and Organizations*.

## Lo studio degli artefatti e delle culture organizzative

La prima attestazione nella lingua italiana<sup>[1]</sup> della parola artefatto risalirebbe al 1654, nel romanzo di Emanuele Tesauro, dal titolo *Il cannocchiale aristotelico*, intendendo come artefatto ciò che si contrappone a naturale. Nel 1708 invece, Anton Francesco Bertini (con lo pseudonimo di Anton Giuseppe Branchi) utilizzò la parola artefatto con una diversa intenzione, indicando genericamente quanto di buono fosse fatto da mano umana, e lo fece per difendersi dalla censura del suo racconto "Lo specchio che non adula"<sup>[2]</sup>. Il fatto che Tesauro fosse un drammaturgo e Bertini un medico ci

suggerisce i possibili percorsi di evoluzione di questo lemma. Infatti, secondo la Treccani, la parola artefatto indica qualcosa di “fatto con artificio, artificioso, adulterato”, che compromette quindi l'integrità di qualcosa. Artefatto si dice di un vino il cui processo naturale di fermentazione è stato corrotto con sostanze esterne, o anche di un errore nello sviluppo di un'immagine fotografica; si dice poi anche di comportamenti umani non spontanei e che sono giudicati negativamente da chi li osserva.

Dal punto di vista degli studi organizzativi, tra i maggiori contributi allo studio degli artefatti troviamo la visione della cultura organizzativa di Edgar Henry Schein (2010 [1985]) che individua tre livelli attraverso cui studiare la cultura nelle organizzazioni, distinti attraverso il loro grado di osservabilità. Gli artefatti rappresentano, secondo la visione di Schein, il livello maggiormente visibile, nonché la manifestazione in superficie di quelli che sono gli assunti di base, cioè idee e valori innervati nella cultura organizzativa che sarebbero poi responsabili dei comportamenti di chi le organizzazioni le abita, e degli esiti dei processi decisionali sottesi. Questa visione di cultura organizzativa consegna storicamente a Schein lo scettro di autore chiave di un'idea di cultura che stava conoscendo il suo maggiore sviluppo in quegli anni, soprattutto grazie alla contrapposizione sia con i modelli organizzativi razionalisti, sia con quelli contingenti, che stavano entrambi per essere messi in discussione[3]. Schein propone i suoi tre livelli di analisi della cultura organizzativa prima nel 1984, sullo Sloan Management Review, e nel 1985 con la prima edizione di *Organizational Culture and Leadership*. Quasi parallelamente si sviluppa un'idea di artefatto organizzativo che sembra simile a quella di Schein, ma che parte da presupposti epistemologici diversi, cioè quelli degli studiosi simbolisti. Per gli studiosi del simbolismo organizzativo, la cultura non è una variabile nelle organizzazioni, non può essere considerata come categoria teorica da far interagire con altre categorie teoriche come la struttura, la rete e altre. Le organizzazioni sono proprio delle culture, e in quanto tali contengono sistemi di valori i cui significati che sono trasmessi attraverso gli artefatti (Gagliardi, 1990). Gli artefatti quindi sono osservabili, ma non rappresentano (almeno non solo) un livello superficiale della cultura organizzativa. Sono veicoli di significato, attivi nel coltivare e sviluppare la cultura organizzativa, in una dimensione

prevalentemente estetica, cioè mediata dai sensi. Nella letteratura organizzativa, queste due premesse epistemologiche continuano a convivere. Infatti, l'articolo di Schein del 1984 è stato pubblicato in italiano nel volume curato da Gagliardi, *Le imprese come culture* (1986) e parimenti Schein, a partire dalla seconda edizione di *Organizational culture and leadership* (1997) ha inglobato la visione simbolista degli artefatti:

“Some culture analysts argue that among the artifacts, you find important symbols that reflect deep assumptions of the culture, but symbols are ambiguous, and you can only test a person’s insight into what something may mean if the person has also experienced the culture at the deeper level of assumptions (Gagliardi, 1990)” (Schein, 2010: 24).

Pur avendo riconosciuto l'approccio simbolista, Schein (espressione di una tradizione di psicologia delle organizzazioni e punto di riferimento negli anni a seguire della cultura prevalente – *mainstream* – di management) non ha ceduto al richiamo della profondità degli artefatti organizzativi, mediati dai sensi, neanche nelle edizioni successive del suo testo. La spiegazione della coesistenza di queste visioni degli artefatti organizzativi in un'estetica delle organizzazioni (Strati, 1999) può essere attribuita all'approccio non dogmatico seguito dalla tradizione simbolista. Se da una parte, il recupero della tradizione dell'antropologia delle organizzazioni proposta in apertura di questo scritto ha consentito di poter guardare alle organizzazioni come culture, dall'altra lo studio dei valori simbolici degli artefatti organizzativi porta ad interpretazioni ambigue, perché plurimi sono i messaggi che i simboli possono rappresentare a seconda dei gruppi con cui interagiscono. Si vedano di seguito alcuni studi sull'uso degli artefatti nelle organizzazioni.

Uno degli artefatti di maggior interesse per gli studiosi di organizzazioni sono stati storicamente gli edifici aziendali. Se è vero che nell'era della digitalizzazione la collocazione fisica delle aziende assume sempre meno importanza, è anche vero che alcune associazioni tra luogo fisico e azienda continuano ad avere un potere evocativo. Senza intenzione di approfondire le motivazioni di tale potere evocativo, si



ricorda a livello nazionale il l'idea di distretto industriale e a livello internazionale la Silicon Valley, ormai sinonimo di attività a forte concentrazione tecnologica e innovazione. Berg e Kreiner (1990) nel loro studio sugli edifici aziendali come risorse simboliche affrontano il valore che gli edifici e l'organizzazione del setting fisico hanno come artefatto organizzativo. Il maggior contributo di questo studio è stato quello di notare che se è vero che l'architettura e il design degli artefatti fisici trasmettono significati simbolici, percorrere la strada all'inverso è molto più complicato se non addirittura impossibile. Infatti, nonostante gli investimenti e gli sforzi di alcune aziende da loro studiate, non è per niente facile immaginare *ex ante* un significato da immettere artificialmente in una cultura. Ciò che si mette di mezzo è il linguaggio scelto, cioè quello dell'architettura, che non risulta in grado di recepire concetti e riflessioni che siano troppo complessi, i cui codici non sono assimilabili dalle architetture. Pur essendo meno imperante al giorno d'oggi la rappresentatività dei quartier generali delle multinazionali e in generale delle medie e grandi aziende, l'intuizione di base dei due autori si fonda sull'importanza dell'immagine nella comunicazione della propria identità.

Fa da controcanto a questa prospettiva Robert Witkin (1990) che con l'idea di "imperativo estetico" segna una separazione netta tra gli artefatti e la dimensione superficiale della cultura organizzativa. Assumendo una stretta correlazione tra esperienza estetica – mediata cioè attraverso i sensi – e conoscibilità dell'organizzazione, Witkin critica qualsiasi banalizzazione tesa all'apparire dell'estetica organizzativa e si concentra su quella che definisce una "presenza strutturata", un modo di essere nell'organizzazione che è dettata dall'esperienza sensoriale in rapporto con il setting fisico. Gli artefatti possono essere studiati anche attraverso le norme e le routine (Royer e Daniel, 2019). Nel primo caso gli artefatti possono contenere meccanismi coercitivi (Schulz, 2008), ma anche principi che diventano poi istituzionalizzati (Lawrence e Suddaby, 2006). Quando gli artefatti sono invece delle routine, queste si rinforzano a vicenda, tendendo a rendere i significati simbolici sempre più espliciti e dimenticando quasi, in sede di analisi organizzativa, il valore artefattuale di quelle manifestazioni.

## Simboli e inclusione organizzativa

La questione della simbologia ha una considerevole importanza sul piano dell'inclusione organizzativa. Questo è un costrutto che si distingue dall'integrazione e che considera l'individuo nella propria unicità e appartenenza (Shore, 2011), nella misura in cui l'individuo non deve soltanto sentirsi parte di un'organizzazione, ma deve percepire la propria unicità come valorizzata.

Come si legge infatti in una riflessione di Sicca, (2016):

“L'inclusione avviene attraverso le sollecitazioni che, chi è al centro (con ruoli di governo delle pratiche vigenti), riceve da chi abita i margini. Sono i margini i luoghi in grado di stimolare una rilettura delle prassi prevalenti e del pensiero ad esse sotteso”.

Con ciò si intende che, mentre nella logica dell'integrazione si richiede a chi è ai margini di un sistema dato di conformarsi a pratiche esistenti per, appunto, poter essere integrato, il punto di vista dell'inclusione organizzativa è quello di un ripensamento delle cornici esistenti sulla base delle esperienze di chi ne era escluso, con l'obiettivo di una rimozione delle cause stesse dell'esclusione (Nolfe e Sicca, 2020). Si tratta di un costrutto teorico che si adatta alla riflessione sulla disabilità a partire dalle sperimentazioni sulla simbologia della mobilità il cui impedimento esprime il *primato del danno* ai diritti della persona. Infatti, l'indipendenza alla mobilità non solo in una società evoluta, ma in assoluto in termini archetipici è per definizione esperienza di relazione con il proprio corpo, (Kelly e Field, 1996), di rappresentazione della soggettività, anche a dispetto (e pur nel rispetto, non neutrale) del salto di paradigma tecnologico dell'ultima manciata di anni che consente una sempre più fitta interazione su scala globale a distanza, in tempo reale. Si tratta, evidentemente, di un tema che tocca nel profondo la condizione della soggettività, come anche di quella con disabilità fisica o motorie che assurge in questo modo a lente di ingrandimento che rende cioè visibile una condizione (*considerata marginale*), che interessa dinamiche dell'agire organizzativo in realtà presente anche in contesti

considerati centrali. Se poi si considera che il mondo della disabilità non è limitato alle sole specificità motorie, ma che queste sono una parte del tutto; allora risulta evidente come le questioni qua poste (assicurare *autonomia* in dialogo con l'*alterità* è uno dei cardini della soggettività) esprimono proprio quel potenziale da noi attribuito al costrutto dell'inclusione, come sede ideale per la migliore comprensione dei contesti sociali.

I simboli e il simbolismo, vanno dunque pensati, studiati, progettati e interpretati a partire da questa impostazione: perché nel contrassegnare o delimitare un luogo, uno spazio o un'attività, incorporano visioni e pratiche, diventando essi stessi elementi di inclusione o esclusione.

## Il simbolo ISA



Figura 1

Il Simbolo internazionale di accessibilità (*International Symbol of Access*), brevemente ISA, fu ideato nel 1968 da Susanne Koefed e successivamente modificato da Karl Montan, e adottato ufficialmente nel 1969 (figura 1). Fu inizialmente creato per indicare accessi e spazi dedicati a persone con disabilità motorie, ma nel corso del tempo ha assunto un significato via via più ampio: è oggi spesso utilizzato per riferirsi a tutte le disabilità. Il simbolo contiene dei messaggi che sono rivolti all'utenza con disabilità, segnalando un posto assegnato, ma allo stesso tempo si rivolge anche a coloro che non sono disabili, prescrivendo un comportamento, ad esempio quello di non occupare il posto assegnato.

Nel corso degli anni sono emerse alcune critiche a questo simbolo (Ben-Moshe e Powell, 2007) e gli elementi risultati maggiormente problematici in questa raffigurazione sono molteplici. A nostro parere

tra i più rilevanti, innanzitutto, vi è la staticità e passività della figura rappresentata; a ciò si aggiunge, ed è forse la questione maggiormente complessa, che ormai questo simbolo è una *sineddoche*, utilizzato infatti per rappresentare tutto il dominio della disabilità, quando invece era nato per indicarne solo un segmento specifico.

### Contraddizioni nel simbolo ISA e proposte di superamento

Alcuni recenti lavori (Barstow et al. 2018; Vice et al. 2020) sembrano confermare che il simbolo ISA contiene elementi contraddittori; vale la pena, in questa sede, di riportare cosa sia stato riscontrato.

Una delle cose che risaltano è che questo simbolo non è in grado di rappresentare tutte le diverse possibili disabilità motorie, perché non tutte vengono affrontate con l'uso della sedia con le ruote, e ancor meno può rappresentare ogni tipo di disabilità. Dunque da simbolo inclusivo, quale dovrebbe essere, risulta al contrario contenere un effetto esclusivo. In Vice et al. (2020) si sottolinea però una differenza di percezione connessa all'età dei rispondenti: il gradimento generale per questo simbolo risulta proporzionale all'età anagrafica.

Contemporaneamente, all'interno dello stesso studio, emerge che le persone con disabilità esprimono una valutazione più favorevole al simbolo ISA, probabilmente recuperando il suo aspetto funzionale, rispetto alle persone che non hanno disabilità.

Per quanto attiene alle questioni affrontate in questo lavoro l'aspetto più interessante che si può rinvenire nello studio di Vice et al. (2020) è che molti intervistati collegano il simbolo ISA unicamente alla disabilità motoria e, in particolare, svariati di loro hanno mostrato di ritenere che esso serva a indicare che una zona è dedicata esclusivamente alle persone che utilizzano la sedia con le ruote. Peraltro, non sorprendentemente, la valutazione di questo simbolo è maggiormente favorevole tra gli

intervistati che presentano disabilità motorie piuttosto che tra coloro che presentano altri tipi di disabilità.

È necessario ricordare che si tratta di uno studio condotto con una grande maggioranza di rispondenti provenienti dagli Stati Uniti, rendendo la valutazione geograficamente connotata, ma con probabili elementi di comparazione anche in Europa. D'altronde, come abbiamo visto, le critiche all'ISA non sono una novità recente, così come non lo è il tentativo di superarlo.



Figura 2

La necessità di intervenire su questo simbolo, infatti, è emersa ormai da tempo e non solo dall'altro lato dell'Oceano Atlantico: nel corso degli ultimi anni sono emerse svariate proposte, preparate da molteplici attori e organizzazioni, per innovare questo simbolo che sembra ormai risentire del tempo trascorso. Alcune di queste proposte sono menzionate nel lavoro di Ben-Moshe e Powell; in questa sede ci accingiamo a nostra volta a passarne in rassegna una breve selezione che include le sperimentazioni a nostro parere maggiormente significative.

Innanzitutto Dominguez et al. (2013) ricordano che tra il 1999 e il 2000 la ICTA (International Commission on Technology and Accessibility) ha prodotto due nuovi simboli, da utilizzarsi separatamente o in congiunzione con l'ISA: uno volto a ricomprendere tutto il dominio della mobilità, e l'altro dedicato alle disabilità uditive (figura 2). Lo stesso studio sottolinea altresì che permangono svariate mancanze nella raffigurazione delle diverse forme di disabilità, tra le quali spicca l'assenza di un'icona in grado di rappresentare le disabilità cognitive.



Figura 3

È del 2013 l'*Accessible Icon Project*, un tentativo di correggere uno degli elementi più problematici dell'ISA, ovvero la staticità e passività che sembra emergere in tale raffigurazione: in questo caso, infatti, l'individuo sulla sedia con ruote viene rappresentato in una posa dinamica (figura 3).

Questo nuovo simbolo però non ha trovato un riscontro positivo dall'International Organization for Standardization (ISO), che non ne ha approvato l'utilizzo generalizzato.



Figura 4

Un ulteriore e più recente rifacimento dell'ISA è quello elaborato dalla Federazione Internazionale dell'Automobile (FIA) nel 2019. In questo caso, l'individuo sulla sedia con ruote indossa un casco automobilistico (figura 4): quest'immagine va infatti apposta su ogni veicolo iscritto a una competizione sportiva organizzata sotto l'egida della FIA il o la cui pilota sia una persona non deambulante. Come si legge nel comunicato della Federazione, ciò è obbligatorio e serve a identificare i veicoli il cui pilota potrebbe aver maggiormente bisogno di assistenza in caso di accidente.

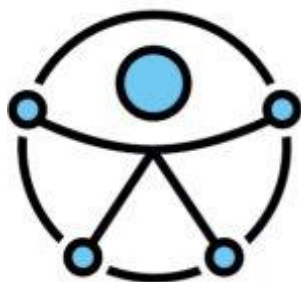


Figura 5

Quello che costituisce ad oggi il tentativo forse più ambizioso di superare gli elementi critici dell'ISA, sostituendolo integralmente con una nuova raffigurazione, è il simbolo creato dall'ONU nel 2015 (figura 5). In questo, gli elementi di design che hanno caratterizzato i simboli precedenti, a partire dalla sedia con ruote, ma anche il disegno bianco su campo blu, vengono accantonati in favore di una figura umana stilizzata.

Neanche questa nuova icona è stata però esente da critiche: alcune voci hanno individuato una somiglianza con l'Uomo vitruviano, l'opera di Leonardo da Vinci che raffigura l'essere umano perfetto, concetto che sembra poco adatto a rappresentare l'inclusione delle diversità.



Figura 6

Un approccio diverso è invece stato utilizzato da RFI per la creazione del simbolo che indica i *Meeting point* ovvero, come si anticipava all'inizio, gli spazi nei quali, all'interno delle stazioni, le persone con disabilità possono richiedere e trovare assistenza. In questo caso il nuovo simbolo viene costruito con la giustapposizione di quattro simboli già esistenti (ISA, disabilità visive, disabilità motorie e disabilità uditive), per rappresentare un più ampio spettro della disabilità (figura 6).

## Rileggere l'accessibilità attraverso l'inclusione

I processi di inclusione delle persone con disabilità sono lunghi e coinvolgono svariati attori. Il simbolo dal quale abbiamo preso le mosse per questa riflessione è prodotto (nell'accezione proposta al paragrafo 1) di una loro prima fase, quella della presa di consapevolezza e delle prime azioni istituzionali ma, come sembra emergere dalla letteratura esaminata, esso non sembra più sufficiente a rappresentare una sensibilità fattasi man mano più articolata.

Se questo, da un lato, valorizza l'importanza dell'elemento simbolico nell'inclusione organizzativa, nella quale il simbolo stesso ha la forza di un artefatto, dall'altro fa emergere la necessità di una più approfondita analisi sulla rappresentazione della disabilità, che altrimenti rischia di non poter essere raffigurata con una pienezza di significato consona alla sensibilità contemporanea. La strada proposta in questo articolo è quella di valorizzare i simboli legati all'accessibilità come artefatti organizzativi. Tra le possibili direzioni per la valutazione della dialettica tra azione organizzativa e azione individuale (Sicca, 2021), sembra utile tenere presente sia la polisemia dei significati trasmessi a diversi gruppi di interesse, sia i significati veicolati nella sedimentazione della cultura organizzativa. Lo stesso simbolo, comunica alle persone con disabilità una possibilità di accesso all'organizzazione, prescrive dei comportamenti che non siano d'ostacolo all'accessibilità e infine suggerisce modalità in cui interagire con l'utenza, nelle fasi di assistenza e di supporto alla mobilità e parimenti gli artefatti sono sentieri e tracce della vita organizzativa, percepiti attraverso i sensi (Gagliardi, 1990). La difficile sfida di conoscere l'universo vario della disabilità attraverso l'uso di simboli che non dimenticano una natura funzionale (prescrivere un comportamento) può contribuire allo sviluppo di una società più attenta e pronta alle sfide dell'accessibilità, mai solo motoria e solo funzionale, che la renda, si spera, inclusiva.

## Riferimenti bibliografici

Alvesson, Mats, Berg, Per O. (1992), *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlino, Walter de Gruyter.



Barstow, Beth A., Vice, Jason, Bowman, Sean, Mehta, Tapan, Kringen, Seanna, Axelson, Peter and Padalabalanarayanan, Sangeetha (2019). Examining perceptions of existing and newly created accessibility symbols, in *Disability and Health Journal*, 12 (2).

<https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2018.11.012>

Ben-Moshe, Liat, Powell, Justin J. W. (2007). Sign of our times? Revisiting the International Symbol of Access, *Disability & Society*, 22 (5), 489-505. <https://doi.org/10.1080/09687590701427602>

Berg, Per O., Kreiner, Kristian (1990), Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources. In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts. Views of Corporate Landscape. Hawthorne, NY: Walter de Gruyter*. Tr. it. Architettura aziendale: assetti fisici e risorse simboliche in *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica umanismo e conoscenze manageriali*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2011.

Berger, Peter, Luckmann, Thomas (1966), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books. Tr. it., *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

Dominguez, Trinidad, Alén, E., Fraiz, J. (2013), International accessibility: a proposal for a system of symbols for people with disabilities, in *International Journal on Disability and Human Development*, 12 (3): 235–243. <https://doi.org/10.1515/ijdh-2012-0102>

Gagliardi, Pasquale (1986), *Le imprese come culture*, Torino, ISEDI.

Gagliardi, Pasquale (1990), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Berlino – New York, Walter de Gruyter.

Gagliardi, Pasquale (2011), *Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza management*, Milano, Guerini e associati.

Kelly, Michael P., Field, David (1996), Medical Sociology, Chronic Illness and the Body, in *Sociology of Health and Illness*, 18 (2): 241-257. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.ep10934993>

Kilduff, Martin (1986), Organizational Symbolism. by Louis R. Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan and Thomas C. Dandridge. Review, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31 (1): 159-162.

Lawrence, Tom B., Suddaby, Roy (2006), Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed., 215-254). London, UK: Sage.

Nolfe, Giovanni, Sicca, Luigi M. (2020), *Mobbing. Narrazioni individuali e organizzative*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Pondy, Louis R., Frost, Peter J., Morgan, Gareth, Dandridge, Thomas (Eds), (1983), *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

Pratt, M. J., Rafaeli, A. (2006), Artifacts and organizations: Understanding our “objective” reality. A. Rafaeli, M. J. Pratt, (eds), *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Royer, Isabelle, Daniel, Alexander (2019), Organizational routines and institutional maintenance: the influence of legal artifacts, in *Journal of Management Inquiry*, 28 (2), 204-224.

Schein, Edgar H. (1984), Coming to a new awareness of organizational culture, in *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.

Schein, Edgar H. (2010, [1985]), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Schulz, Martin (2008), Staying on track: A voyage to the internal mechanisms of routine reproduction. In M. C. Becker (Ed.), *Handbook of organizational routines*, 228-255. Cheltenham, UK: Edward Elgar.  
<https://doi.org/10.4337/9781848442702.00018>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Singh, G. (2011), Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37 (4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Sicca, Luigi M. (2011) a cura di, *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica umanismo e conoscenze manageriali*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Sicca, Luigi M. (2016), Diversity management, Inclusione, Analisi organizzativa (Spunti, punti e appunti), *Prospettiveinorganizzazione*.  
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/diversity-management-inclusione-analisi-organizzativa-spunti-punti-e-appunti-sicca/>

Sicca, Luigi M. (2020), *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*. Milano, Egea.

Sicca, Luigi M. (2021), ING: quando l'organizzare genera conflitto, *Prospettiveinorganizzazione*,  
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/ing-quando-lorganizzare-genera-conflitto-sicca/>

Strati, Antonio (1999), *Organization and Aesthetics*, London, Sage.

Strati, Antonio (2017), Organizational culture, in *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management*, 578-584, Berlino, Walter de Gruyter.

Vice, Jason, Barstow, Beth A., Bowman, Sean, Mehta, Tapan, Kringen, Seanna, Axelson, Peter and Padalabalanarayanan, Sangeetha (2020), Effectiveness of the International Symbol of Access and

inclusivity of other disability groups, *Disability Health Journal*. 13 (1).

<https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2019.100836>

Weick, Karl E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading; trad. it. Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi, ISEDI, Utet Libreria, 1993.

Witkin, Robert (1990), The aesthetic imperative of a rational-technical machinery: A study in organizational control through the design of artifact, In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts. Views of Corporate Landscape*. Hawthorne, NY: Walter de Gruyter. Tr. it., L'apparato tecnico-razionale come imperativo estetico: uno studio del controllo organizzativo attraverso il *design* dei manufatti, in *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica umanismo e conoscenze manageriali*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2011.

[1] Bergantini, Gian Pietro, *Voci italiane d'autori approvati dalla Crusca*, Venezia, 1745.

[2] Si riportano le ragioni per l'utilizzo di quello che il Bertini definisce egli stesso un latinismo (artefatto), al solo scopo di comprendere l'enorme peso che il medico fiorentino riponeva nell'azione di 'fare con arte'. Il suo acerrimo critico, tale Giovan Paolo Lucardesi, letterato di Buggiano e già paziente (probabilmente insoddisfatto) del Bertini, attribuiva al medico originario di Castelfiorentino l'utilizzo di "metafore ardite". Il Bertini, sotto lo pseudonimo di Branchi, argomenta la critica, facendo riferimento alle metafore ardite di Platone, definite tali dalle autorevoli analisi di Dionisio Longino e Diogene Laerzio, i quali sottolineavano l'eccessiva distanza che Platone poneva tra il verso e la prosa nella metafora "le gomene dell'anima". Nei vari passaggi descritti dal Bertini, dal verso alla prosa, la gomena diventa prima fune, poi vincolo, poi artefatto (e il Bertini incalza scrivendo che vi è certo nessun permesso da chiedere a Lucardesi per poter utilizzare un latinismo), poi oggetto sensibile e infine

oggetto insensibile, così da essere finalmente associato all'anima. Quindi, ciò che il Lucardesi aveva definito metafora ardita era, secondo l'opinione di Bertini, di ben più immediata comprensione rispetto a ciò che la critica letteraria (Longino e Laerzio) aveva storicamente definito come metafora ardita.

[3] Per un resoconto di come l'attenzione agli aspetti culturali si diffondono in contrapposizione ai modelli organizzativi esistenti, si veda l'introduzione di Gagliardi, P. (1986).

Tecnologia ed Innovazione Organizzativa

## Man in the mirror or man in the middle? Artefatti digitali e cyber resilienza

Martina NERI, Federico NICCOLINI

*Artefatti e cybersecurity. Perché associarli? Gli artefatti possono diventare una pericolosissima vulnerabilità informatica ed allo stesso tempo, se inseriti in una cultura coerente, un veicolo privilegiato di cyber resilienza, per identificare, anticipare, resistere e adattarsi ai sempre più frequenti, mutevoli e pericolosi cyber attacchi.*

### Introduzione

Le regole di distanziamento sociale rese necessarie a causa della pandemia da Covid-19 e successive varianti, hanno portato ad un'accelerazione delle attività digitali inimmaginabile fino al 2019, costringendo anche le organizzazioni più restie al cambiamento digitale a proiettarsi nell'ecosistema delle *social technologies* e delle comunicazioni digitali con diverse attività lavorative e processi.

L'ecosistema digitale, ancora di salvezza o fonte di profitto per molte aziende nello scenario pandemico, è quello in cui però prosperano e si sviluppano anche le attività dei cyber criminali.

Il cyber crime, che già prima della pandemia a livello globale “vantava un fatturato” superiore a quello della droga (secondo il Norton Cybersecurity Insight, già nel 2018 era di 388 miliardi di dollari), ha opportunità senza precedenti nelle condizioni di digitalizzazione, anche forzata, imposte dallo scenario pandemico. A livello mondiale, centinaia di milioni di aziende e lavoratori sono stati catapultati nel lavoro digitale. È così che gli hacker hanno rapidamente colto questa ghiotta occasione; in particolare,

terreno fertile è stata la scarsa competenza digitale di un numero elevatissimo di operatori che si è trovato ad operare all'interno dell'oceano digitale, senza però avere gli opportuni strumenti e conoscenze, potremmo dire "vele e remi" abbastanza adatti, per poterci navigare agilmente. Gli attacchi sono così aumentati sensibilmente in termini di frequenza, ma anche e soprattutto in termini di quantità e livello di sofisticazione.

Secondo il rapporto della maggiore autorità nazionale in termini di informazioni sulla cybersecurity (CLUSIT), nel 2020 l'incremento dei cyber attacchi a livello globale è stato pari al 12% rispetto all'anno precedente; il trend di crescita nei quattro anni precedenti si era mantenuto pressoché costante, ma è importante segnalare un aumento degli attacchi gravi del 66% rispetto al 2017. La pandemia ha, poi, caratterizzato l'andamento, soprattutto in termini di modalità e distribuzione degli attacchi. In particolare, i cyber criminali, nello sferrare i loro attacchi, hanno sfruttato due elementi: il disagio collettivo e la difficoltà vissuta da molti settori.

Ritornando al Norton Security Insight, questa volta del 2021, secondo tale fonte lo scorso anno solo in 10 paesi quasi 330 milioni di persone sono state vittime dei cyber criminali. Le vittime hanno impiegato in tutto 2.7 miliardi di ore nel cercare di risolvere i problemi causati dagli attacchi. Dal punto di vista economico, un dato emerge in modo sconcertante; per il 2021 è previsto che il cyber crime infliggerà danni per un totale di 6 trilioni di dollari ai soggetti ed organizzazioni vittime di attacchi.

Con riferimento al contesto italiano, sempre secondo il CLUSIT, nel 2021 la categoria "*Multiple Targets*" ha costituito un quinto degli attacchi registrati; in questa categoria sono compresi attacchi verso vittime appartenenti a settori differenti ma colpiti in parallelo dallo stesso attacco. La considerazione che emerge è che gli attacchi non sono più collegati ai vincoli territoriali o alla tipologia di bersaglio.

Tornando però indietro nel tempo di soli due anni, già nel 2019 il CLUSIT aveva opportunamente segnalato come la somma delle tecniche di attacco “più banali”, come i così detti Distributed Denial of Service (DDoS), Vulnerabilità note, Account cracking, Phishing e Malware semplice, rappresentava più dei due terzi (il 63%) del totale degli attacchi. Questo fa sì che i cyber criminali possano realizzare attacchi gravi e portati a termine con successo, con relativa semplicità e a costi molto bassi. Questo fenomeno è confermato anche nel 2021, con trend in lieve crescita per tutte le categorie sopra citate, in particolare per le vulnerabilità note e per DDoS.

I dati fino ad ora esposti evidenziano come il fenomeno del cyber crime sia in costante ascesa, accelerata dalla pandemia globale, e che molto probabilmente nei prossimi anni sarà lecito aspettarsi un trend in ulteriore aumento.

## **Il fabbisogno di cyber resilienza e la risposta culturale**

La domanda che sorge spontanea in tale scenario è la seguente: quali sono le leve che un'organizzazione può attivare per essere cyber-resiliente?

Essere cyber-resilienti, e quindi avere la capacità di identificare, anticipare, resistere e adattarsi di fronte ad un evento digitale avverso e potenzialmente distruttivo, è di fondamentale importanza alla luce della situazione descritta. Infatti, la densità e l'impatto sempre più consistente dei cyber attacchi, fa sì che non sia possibile pensare di fronteggiare questo fenomeno solo attraverso soluzioni sporadiche e di mero stampo tecnologico. Con i trend e le tipologie di attacchi sopramenzionati tutti i componenti dell'organizzazione sono potenziali vittime e quindi è importante che siano attivamente coinvolti nella lotta alle nuove sfide del dominio cyber.

In tale scenario, lavorare sulla cultura organizzativa, in particolare sugli artefatti, è fondamentale per raggiungere la cyber resilienza. È noto che la cultura organizzativa presenta tre livelli differenti: gli



assunti di base, le norme e valori e gli *artefatti*. Questi ultimi sono la parte più visibile e riconoscibile di questa importantissima variabile latente dell'organizzazione. Gli artefatti si osservano anzitutto nell'ambiente fisico, sociale e adesso anche digitale che l'organizzazione costruisce: architettura, tecnologia, layout degli uffici, modo di vestire, modelli comportamentali visibili o udibili, il linguaggio scritto e parlato, riti, cerimonie, simboli, ma anche elementi virtuali, come le comunicazioni ed i profili social, sono i più importanti. Anche se gli artefatti sono visibili, a volte non sono sempre facilissimi da interpretare; infatti, la difficoltà sta nel comprendere il loro significato recondito, il modo in cui si collegano tra di loro e le ragioni che li ispirano.

Gli artefatti ricoprono un ruolo fondamentale e polivalente anche in termini di sicurezza all'interno dell'ecosistema digitale in cui lavorano le organizzazioni. Da un lato, possono essere sfruttati dai cyber criminali al fine di sferrare pericolosi cyber attacchi; d'altra parte, proprio con gli artefatti, e quindi attraverso la cultura organizzativa, si può attivare il cambiamento necessario per operare in modo resiliente all'interno del dominio cyber.

### ***My favorite winter coat: artefatti come vulnerabilità***

Muovendo da una definizione poco usata di cultura (quella di Davies et. al), questa è *"the way things are done around here"*. Difatti, attraverso la cultura, coloro che operano all'interno dell'organizzazione si comportano e reagiscono allo stesso modo al verificarsi di determinate situazioni.

In tale prospettiva, quando gli artefatti sono espressione di una cultura non abbastanza flessibile per adattarsi a cambiamenti così repentini, come quello causato dalla pandemia, gli artefatti possono diventare un veicolo di vulnerabilità. In particolare, tali manifestazioni osservabili della cultura possono essere vissute come ciò che potremmo definire un *"favorite winter coat"*. In sostanza, qualcosa che ci fa sentire al sicuro, come il nostro maglione invernale preferito, ma che può non essere adatto al contesto in cui ci troviamo e rischia di trarci in inganno o irrigidirci. Sono così proprio gli artefatti che,

in molti casi, vengono sfruttati dai cyber criminali per perpetrare un attacco ai danni di un'organizzazione. Quando gli artefatti, e quindi la manifestazione della cultura, vengono intercettati dai cyber criminali, la manifestazione stessa può diventare un veicolo di contagio, in questo caso cyber, come descritto nel paragrafo successivo, in cui i cyber criminali dirigono i cyber attacchi per carpire informazioni critiche per l'organizzazione e farne un utilizzo fraudolento.

## Man in the mirror o man in the middle?

È stata usata l'espressione "informazioni critiche", poiché, in questo contesto e in accordo con quanto osservato in precedenza circa l'aumento di quantità, qualità e sofisticazione dei cyber attacchi, parlare solo di informazioni sensibili rischierebbe di essere riduttivo. Gli hacker possono infatti arrivare a qualsiasi tipo di informazione critica per il business che risieda all'interno dell'organizzazione. Tra queste possiamo ricordare, a titolo di esempio, brevetti, piani di sviluppo di prodotti, business plan, prototipi software/hardware, fino a informazioni relative a processi e dinamiche interne (anche all'interno di messaggi e-mail o di testo) o codici di accesso a conti correnti bancari e numeri di carte di credito.

Ponendo l'attenzione sugli artefatti digitali, come ad esempio una rete intranet, dove i membri dell'organizzazione possono comunicare tra loro per la gestione delle attività di business, quello che può accadere è che la trasmissione possa essere alterata o ritrasmessa dagli hacker, di modo tale che le parti *credano* di comunicare tra loro. In questo caso il cyber criminale si interpone nella comunicazione nascondendosi come un "*man in the middle*".

In uno degli attacchi che rientra in questa categoria, lo eavesdropping, il cyber criminale realizza delle connessioni indipendenti tra chi comunica: in realtà i messaggi vengono ritrasmessi in modo tale che gli attaccati credano di comunicare con l'utente scelto, ad esempio un collega, attraverso una connessione privata, mentre invece la conversazione è nota, e talvolta indirizzata e completamente

controllata dal cyber criminale. Di conseguenza i messaggi possono essere intercettati, o possono anche esserne scritti di nuovi.

Dal punto di vista tecnico, l'attacco può avere successo solo se nessuna delle due vittime ha la possibilità e gli strumenti per rendersi conto di star utilizzando una connessione che ormai è compromessa. L'eventuale verifica potrebbe avvenire tramite diversi metodi, come ad esempio password di riconoscimento o altri canali di comunicazione. È chiaro che anche lo stesso linguaggio può essere sfruttato dai cyber criminali.

Richiamando i dati esposti precedentemente, la categoria di cyber attacchi appartenenti alla tipologia *phishing*, e più in generale all'ingegneria sociale, rimangono stabili rispetto al 2019 e rappresenta il 15% del totale dei cyber attacchi.

L'ingegneria sociale sfrutta il comportamento umano e ottiene informazioni riservate, attraverso l'utilizzo di atteggiamenti persuasivi. Appartenente a questa categoria è il *phishing*, con l'intento di rappresentare non solo i pesci dell'oceano digitale che abbotcheranno all'amo, ma anche la marea di informazioni che verranno pescate; in sostanza, i cyber criminali si fingono soggetti affidabili inviando comunicazioni compromesse attraverso canali digitali. Una quota crescente di cyber attacchi basati su *phishing* si riferisce a *BEC scams (Business E-mail Compromise)*, che infliggono danni economici sempre più ingenti alle loro vittime.

Quest'ultimo è detto anche *whaling*; tale termine deriva da *whale*, proprio a voler sottolineare l'enorme animale che abbotcherà all'amo, e quindi all'attacco. L'obiettivo è ottenere informazioni critiche e rilevanti per l'organizzazione (soprattutto quelle con alto valore economico e commerciale). In genere, questo tipo di cyber attacco è indirizzato a coloro che hanno un ruolo specifico e rilevante all'interno dell'organizzazione; infatti, target primari possono essere figure come i CEO, i manager o, ancora, un collega fidato. Operativamente, una o più mail fraudolente e compromesse, vengono inviate agli

indirizzi e-mail dell'individuo obiettivo; la richiesta che viene fatta è in genere quella di fornire dati critici e rilevanti, o di autorizzare pagamenti che inevitabilmente sono indirizzati ai conti dei cyber criminali.

Importante è l'impatto finanziario di questo fenomeno; infatti, nel 2020 sono state registrate perdite per quasi due miliardi[1]. I casi FACC e Leoni sono piuttosto esplicativi di quanto detto sopra.

Nel 2016, la FACC, produttrice austriaca di componenti aerospaziali ha subito un attacco tramite artefatto digitale. I cyber criminali avevano inviato, fingendosi il suo direttore, Walter Stephan, una mail fasulla ad un responsabile finanziario, chiedendo di trasferire del denaro su un conto per un progetto (ovviamente falso) di acquisizione. Questo cyber attacco, conosciuto come *fake president incident*, è costato all'azienda 42 milioni di euro. Le ripercussioni del cyber attacco sono state ingenti. Stephan è stato licenziato. Si è inoltre verificata una perdita operativa di 23,4 milioni di euro nell'anno finanziario, contro una perdita di 4,5 milioni relativa all'anno precedente.

Sempre nel 2016, la Leoni AG, uno dei principali produttori mondiali di fili e cavi, è stata vittima di un cyber artefatto, il BEC; il cyber attacco è costato all'azienda 40 milioni di euro e un calo del valore delle azioni del 2%. Anche in questo caso, una email compromessa è stata inviata ad un membro del dipartimento finanziario della fabbrica di Bistrita, in Romania; l'email sembrava essere inviata da uno dei dirigenti tedeschi, che ordinava di trasferire 40 milioni di euro su un conto bancario estero. Ma perché proprio il dipartimento finanziario di Bistrita? Tra le quattro fabbriche in Romania, questa era l'unica autorizzata ad effettuare trasferimenti di denaro. Questa informazione è particolarmente rilevante e dimostra come alla base di ogni cyber attacco ci sia un attento studio dell'organizzazione nella sua totalità.

In entrambi i casi, i cyber criminali, inserendosi come "man in the middle", hanno portato così a segno i loro attacchi.

## ***How to make the change: artefatti come opportunità di difesa***

Se gli artefatti, in diverse manifestazioni, possano diventare una vulnerabilità, è però anche vero che questi possono assolvere il ruolo di opportunità di difesa.

È noto, infatti, che la cultura, ha una forte funzione di adattamento esterno. Secondo la nota definizione di Schein, “la cultura organizzativa è l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.” Ciò, vale anche per migliorare la cyber resilienza.

Nel percorso verso la cyber resilienza, infatti, si parte spesso dal livello esteriore, per influenzare ed orientare stabilmente gli altri due livelli.

Con l’artefatto si cerca di influenzare il secondo livello, i *valori*, ovvero i principi fondamentali regolano il comportamento dei membri dell’organizzazione e in base ai quali è possibile distinguere i comportamenti giusti da quelli sbagliati, anche nel dominio cyber. Ma il vero obiettivo è il terzo livello, il più profondo, cioè gli *assunti di base*. occorre infatti arrivare a incidere sulle concezioni più implicite e soprattutto inconscie, per far sì che nasca una consapevolezza cyber nel modo in cui i membri dell’organizzazione percepiscono, pensano e sentono le attività digitali. Per divenire organizzazioni cyber-resilienti è necessario che la cybersecurity diventi un valore dato per scontato, che entra a far parte delle abitudini e delle idee a cui si fa riferimento in modo automatico, e quindi inconscio, di una percentuale sempre maggiore, tendente al 100% dei dipendenti.

Tutto ciò in accordo anche con il conosciuto modello delle dinamiche culturali di Hatch, che, declinato su queste tematiche, presuppone che la cultura della cyber sicurezza diventi insieme di processi

attraverso cui artefatti appositamente orientati sono creati nel contesto dei valori e degli assunti dell'organizzazione; in questo modo, i valori e gli assunti di cyber sicurezza sono mantenuti, o modificati, attraverso l'utilizzo e l'interpretazione di artefatti costruiti ad-hoc.

Attraverso artefatti digitali, e in particolare intranet e relativi social aziendali (come Yammer), può essere veicolato un nuovo paradigma valoriale orientato alla cyber-resilienza. Informazioni di varia natura circa le dinamiche cyber possono essere veicolate tramite gli artefatti. Attraverso gli strumenti di comunicazione digitale possono essere diffuse nuove e semplici procedure, policy, regole comportamentali, informazioni mirate riguardanti la condizione cyber globale, nazionale o del settore di appartenenza, oppure storie edificanti di aziende simili che hanno subito cyber attacchi. Talvolta alcuni semplici e reiterati messaggi, come lo "Stop. Think. Connect", mantra della filosofia "Stay Safe Online", può avere un'elevata efficacia. Tutto questo influenzerà lentamente i valori e gli assunti di base, fino allo sviluppo di un adeguato livello di consapevolezza, il quale permetterà la formazione di adeguate conoscenze e competenze per fronteggiare le minacce del dominio cyber. La cyber consapevolezza è quindi un'attenzione continua e regolare volta a proteggere l'organizzazione. È al riguardo importante richiamare il pensiero di Von Solms, in quale, già ad inizio millennio, aveva ben chiaro che è fondamentale lavorare anche sugli artefatti per attivare spirali cognitive che portino alla cyber consapevolezza, intendendo con quest'ultima la condizione in cui tutti gli attori organizzativi sono talmente ben informati e formati rispetto ai loro obiettivi in termini di cybersecurity, in modo tale che questa diventi un aspetto naturale delle attività di business quotidiane.

In linea con queste considerazioni, diverse aziende hanno attivato programmi di diffusione di conoscenze cyber, finalizzate a creare una cultura della cyber sicurezza diffusa capillarmente in modo rendere realmente cyber resiliente l'organizzazione. La gamma di artefatti utilizzabili è ampia, si spazia dai semplici messaggi sopraccitati, ai programmi di formazione on line, fino agli artefatti digitali avanzati, come la *gamification*; in questo caso, per diffondere le conoscenze e i nuovi valori vengono

utilizzati dei videogiochi, delle simulazioni e dei video interattivi. Anche se l'utilizzo di videogiochi potrebbe sembrare bizzarro, sono diverse le organizzazioni che se ne servono regolarmente e per cui questi elementi diventano parte edificante e quindi integrante della cultura cyber della cybersecurity. La rivista Forbes, a tal proposito, ne evidenzia alcune. La PWC attraverso il suo *"Game of Threats"*, utilizza la simulazione per mostrare quali sono gli step da percorrere per proteggere la propria organizzazione durante un cyber attacco. Ancora, IBM con il suo *"Cybersecurity Ops: Terminal"* utilizza la simulazione per risolvere problematiche cyber, impersonando diversi ruoli all'interno dell'organizzazione, ad esempio un general manager.

In sintesi, individuata la nuova scala dei valori al fine di fronteggiare le sfide del dominio cyber, questi sono stati veicolati proprio tramite un artefatto digitale; è questa la strada *"to make the change"* e rendere realmente più cyber resiliente l'organizzazione.

## Conclusioni e discussione

Ad oggi, a prescindere da vincoli territoriali e settoriali, i cyber attacchi sono sempre più frequenti, sempre più efficaci e sempre più sofisticati. I trend sono in continua crescita e non c'è da aspettarsi una diminuzione per gli anni futuri, soprattutto a seguito dell'immersione, spesso necessariamente forzata, nell'oceano digitale e delle nuove dinamiche innescate dallo scenario pandemico.

È stato osservato che gli artefatti, in questo nuovo scenario, possono assumere un duplice ruolo di veicolare vulnerabilità ed opportunità.

Pur essendo distanti dal nucleo più profondo della cultura organizzativa, gli artefatti possono essere intercettati dai cyber criminali soprattutto al fine di rubare il patrimonio di informazioni critiche dell'organizzazione stessa, oltre che ingenti quantità di denaro.

Tuttavia, una volta identificato il paradigma valoriale che chiude il *gap* tra la nuova e la vecchia scala dei valori, gli stessi artefatti possono essere adoperati per infondere gradualmente nell'organizzazione le conoscenze e competenze necessarie al perseguimento dei nuovi obiettivi in termini di cyber resilienza.

Quando la cultura organizzativa, in tutte le sue componenti, è allineata rispetto agli obiettivi interni di cybersecurity e alle dinamiche esterne del dominio cyber, l'organizzazione è in grado di evolversi da un atteggiamento di mera difesa ad uno proattivo. Questo significa navigare nell'oceano cyber con resilienza.

La cyber resilienza, in questa sede è concettualizzata in modo olistico come capacità *identificare, anticipare, resistere e adattarsi* ad un evento distruttivo ed avverso che si verifica nell'ambiente, cioè un cyber attacco.

Opportune conoscenze sviluppate e trasmesse tramite gli artefatti, serviranno ad alimentare le capacità anticipatorie dell'organizzazione; questo significa che l'organizzazione potrà migliorare la propria abilità di identificare i rischi potenziali e assumere delle decisioni idonee per mitigare gli effetti e operare in modo stabile anche durante il cyber attacco; in sostanza l'organizzazione sarà in grado di anticipare o rispondere in modo rapido ad un evento ad alto impatto potenziale che avrebbe potuto interrompere o compromettere le attività aziendali. Da tutto ciò deriverà una maggiore capacità di apprendimento e adattamento rispetto al verificarsi dell'evento avverso; in altre parole, l'organizzazione manterrà un adattamento positivo durante l'evento avverso, in modo da emergerne rafforzata.

Infine, le conoscenze e i nuovi valori interiorizzati e diventati una naturale componente della quotidianità e delle attività dell'organizzazione, concorreranno all'innescare di meccanismi di apprendimento double loop, grazie ai quali sarà possibile tenere viva la cultura della cyber sicurezza.



## Bibliografia essenziale

Clusit, (2020). Rapporto sulla sicurezza ICT in Italia. Milano: CLUSIT.

Clusit, (2021). Rapporto sulla sicurezza ICT in Italia. Milano: CLUSIT.

Da Veiga, A., Astakhova, L. V., Botha, A., & Herselman, M. (2020). Defining organisational information security culture—Perspectives from academia and industry. *Computers & Security, 92*, 101713

Davies, H. T. O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A. E., & Marshall, M. N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical care research and review, 64*(1), 46-65.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review, 18*(4), 657-693.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics, 12*(1), 13-28.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory, 3*(1), 490-502.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Solms, B. V. (2000). "Information security-The third wave?" *Computers & security, 19*, 615.

## Sitografia

<https://www.forbes.com/sites/dollar-general/2021/09/22/the-retail-standout-thats-giving-a-boost-to-reading-and-literacy/>

### NOTE

[1] 2020 Internet Crime Report a cura di Federal Bureau of Investigation (FBI).

## Digitales. Opportunità e insidie della digitalizzazione nei nuovi scenari organizzativi

Leonardo POMPA

*Il Covid ha stravolto le nostre abitudini lavorative e, nel futuro che ci attende, la digitalizzazione si candida ad essere la “nuova normalità”. Proprio per questo, il ruolo delle organizzazioni nella società non è mai stato così in bilico tra utopia e distopia. Perché digitalizzare non significa necessariamente essere sostenibili.*

### **La Sofistica 4.0 e l'insostenibile leggerezza dell'essere digitali.**

Una frase attribuita al filosofo siceliota Gorgia da Lentini recita più o meno così: “*Nulla esiste. Se anche qualcosa esistesse, non sarebbe conoscibile. E, se anche fosse conoscibile, non sarebbe comunicabile*”<sup>[1]</sup>. Da buon sofista, Gorgia ritiene che non vi sia alcuna verità assoluta, poiché questa è inesorabilmente destinata a frantumarsi sempre in una miriade di punti di vista soggettivi. Ciò che conta, quindi, nella vita, così come nelle contese dialettiche, non è la verità, ma piuttosto la capacità di persuadere gli altri, di convincerli della fondatezza delle proprie posizioni.

Dopo venticinque secoli, l'attitudine alla persuasione pare essere ancora molto in voga tra le persone. Si pensi, ad esempio, a coloro che si occupano di digitalizzazione e di riassetto flessibili dei processi di lavoro. Su questo versante tematico, risulta ormai molto diffusa l'idea che il lavoro da remoto, nel giro di pochi anni, si affermerà come “new normal” (Williamson et al., 2020; Eccher, 2020; Bonacini et al., 2020; Carrol & Conboy, 2020). Se, da una parte, è vero che cambiamenti di questo genere appaiono inesorabili, dall'altra parte, pare stia emergendo una narrativa troppo “ottimistica”, che non sembra tenere in alcuna considerazione il fatto che il lavoro a distanza richiederà un impiego sempre più intenso delle soluzioni digitali. Queste, infatti, nel momento in cui abilitano il lavoro *smart*, rendono

inestricabile il rapporto di dipendenza tra domanda di flessibilità operativa e domanda di digitalizzazione.

Per quanto possa essere ovvio questo legame, nella narrativa “ottimistica” a cui si sta accennando, solo di rado sono rinvenibili le preoccupazioni che attanagliano quei ricercatori che, da diversi anni, affrontano il tema dei cosiddetti “digital rebound effects” (Galvin, 2015; Coroama & Mattern, 2019).

In altri termini, la digitalizzazione porta senz'altro con sé degli innegabili vantaggi, non solo per le organizzazioni che vi fanno ricorso, ma anche per la società in senso lato. Il risvolto ineliminabile di questi vantaggi, però, è rappresentato dagli innumerevoli e variegati effetti indesiderati che, a seconda dei casi, attenuano o eliminano del tutto la portata benefica della digitalizzazione.

Si pensi, solo per citarne alcuni, agli impatti ambientali delle ICT (Williams, 2011; Pohl et al., 2019) o ai danni collaterali derivanti dalla gestione dei data center (Whitehead et al., 2014) o, ancora, alla controversa relazione tra i metalli rari impiegati nell'industria delle comunicazioni e la sistematica violazione dei diritti umani in quei Paesi dove l'estrazione di questi metalli si erge a pilastro dell'economia nazionale (Sutherland, 2011). Non è difficile concludere che, nella misura in cui il lavoro *agile* dipende dalla digitalizzazione, un più frequente e intenso ricorso alla flessibilità occupazionale genererà altrettanto frequenti e intensi “effetti collaterali”.

Posta in questi termini, la questione del riassetto dei processi di lavoro in ottica *smart* risulta intrisa di ricadute etiche. Pensiamo, ad esempio, all'importanza che rivestono gli strumenti elettronici per il lavoro di milioni di persone ogni giorno. Si tratta di un numero incalcolabile di device, che cresce a dismisura ogni anno, non solo a causa dell'obsolescenza che costringe alla sostituzione, ma anche a causa della scelta di ricorrere a forme di lavoro da remoto, che generano una moltiplicazione dei dispositivi cosiddetti “aziendali”.

Per quanto il nostro buonsenso, i nostri valori, o il nostro istinto di autoconservazione morale, possano spingerci a negare l'esistenza di un legame tra il laptop sul quale lavoriamo e lo sfruttamento del lavoro

minorile in Congo (Cataleta, 2020), questo legame continuerà ad esistere. Non solo. Diventerà ancora più intenso, se sceglieremo di ricorrere alla digitalizzazione, e a tutti i processi che ne sono dipendenti, senza ponderatezza, in un'ottica cioè totalmente avulsa da considerazioni di stampo etico.

Per quanto sia forte, inoltre, il desiderio di sentirsi *green* e di ritenere sostenibile tutto ciò che è virtuale o immateriale, esisteranno sempre apparecchiature fisiche e, proprio per questo, ci sarà sempre un problema di smaltimento dei rifiuti elettronici. Ecco, allora, che la digitalizzazione di un processo organizzativo non va perseguita ingenuamente, né in assenza di opportune valutazioni di impatto ambientale.

Nel 2015 sono stati dismessi 42 milioni di tonnellate di rifiuti elettronici in tutto il mondo e, secondo le stime di chi scriveva all'epoca (Balde et al., 2015), nel 2020 era del tutto plausibile il raggiungimento di quota 52 milioni di tonnellate. Si tratta di numeri impossibili da immaginare. È come se, in un anno, venissero dismesse circa 46 milioni di auto, vale a dire tutti i veicoli circolanti attualmente in Germania (Lange & Santarius, 2020).

Alla luce di questi "semplici" fatti e numeri, dovrebbe risultare più agevole comprendere che la scelta organizzativa di digitalizzare o meno rappresenta una opzione ad impatto esteso. Gli effetti di certe preferenze, difatti, risuonano non solo nel ristretto perimetro dell'organizzazione, ma anche nel vasto mondo che ci circonda e che abitiamo.

Quella che sta emergendo intorno alla digitalizzazione ha tutto l'aspetto di una retorica dai contorni sofisticati. Dopotutto, chi esalta eccessivamente temi come lo *smart working*, la virtualizzazione, i big data, la scarsa importanza della prossimità fisica, si assume la responsabilità di dire (quasi mai esplicitamente) che il "new normal" che ci attende è la cosa migliore che ci potesse capitare.

Nondimeno, se aveva ragione Gorgia e se, dunque, una verità assoluta non esiste, allora non dovremmo dare troppo credito a questa narrativa edulcorata del futuro, perché più che ad una realistica presa d'atto dei fatti, probabilmente siamo di fronte ad un tentativo ripetuto di veicolare punti di vista intrisi

di parzialità. A queste narrazioni sofisticate si può rispondere con lo stesso metodo, cioè facendo sentire una voce differente in mezzo ad un coro di opinioni altrimenti indistinguibili. Quello che ci viene raccontato sulla digitalizzazione *non è* la digitalizzazione, ma è semplicemente la strutturazione del *logos* che la riguarda.

Allo stesso modo, per gli stessi principi, non possiamo ritenere che certi impatti della digitalizzazione non esistano, solo perché si tace circa la loro esistenza.

Invece di contrapporre a questa retorica, allora, le armi dialettiche mutate da un differente dominio filosofico, occorrerebbe utilizzare le medesime posture ideologiche. Parafrasando Gorgia, assumiamo che la digitalizzazione non esista; che, se anche esistesse, non sarebbe conoscibile; e che, se anche fosse conoscibile, non sarebbe comunicabile.

Tutto ciò significa scongiurare la reificazione dei processi digitali. Se questi, infatti, si cristallizzeranno, nell'immaginario comune, in una maniera coerente con l'aura di assoluta positività che attualmente li dipinge, sarà impossibile, un domani, raccontare i suoi lati oscuri. Dopotutto, chi si sognerebbe mai di ripensare un processo che viene dogmaticamente accettato come il migliore possibile? Come recita un vecchio adagio, "il più grande inganno del diavolo è stato quello di far credere che lui non esista". Del tutto similmente, il più grande inganno di questa Sofistica 4.0 potrebbe essere quello di farci credere che la dematerializzazione esista davvero e che digitalizzare, flessibilizzare, distanziare, siano solo innumerevoli vie d'accesso ad uno stesso modo sostenibile di vivere, produrre e lavorare.

La realtà, però, se proprio dobbiamo evocarla, è molto differente.

Le "nuvole" dove salvare i nostri file sono palazzi di acciaio e cemento, che richiedono manutenzione, che divorano energia e che inquinano anche dopo la loro dismissione.

Una videoconferenza è tanto più inquinante quanto più alta è la risoluzione delle immagini trasmesse e i suoi effetti ambientali collaterali si intensificano al crescere del numero dei partecipanti.

Il 25% di tutto l'argento estratto nel mondo finisce in device elettronici. Questi, dal canto loro, consumano energia in tre momenti: quando vengono prodotti, quando vengono utilizzati e quando vengono dismessi. Incrementare il loro numero, dunque, significa moltiplicare per tre l'ammontare del loro potenziale energivoro. Per produrre 7 miliardi di smartphone in 10 anni è stato necessario consumare 250 terawatt/h di elettricità, cioè un ammontare di energia pari a quella consumata da un Paese come la Polonia o la Svezia in un anno.

Il 10% dell'energia elettrica globale è assorbita dall'industria ICT. Se Internet fosse una nazione, sarebbe al terzo posto per consumo energetico, subito dopo la Cina e gli USA[2].

Si potrebbe continuare ancora a lungo con altri dati, ma il quadro dovrebbe essere alquanto esaustivo già così. Che ruolo giocano tutte queste informazioni, quando si parla di digitalizzazione e si delibera in tal senso? Come si può esaltare, ad esempio, il ricorso allo *smart working* senza prendere minimamente in considerazione la sua capacità di far aumentare inquinamento e consumo energetico? Con l'applicazione di quale criterio è stata concepita l'identità *digitalizzazione = sostenibilità*? Nell'interesse di chi si sogna un'accelerazione di questa insostenibile *smartness*?

## La digitalizzazione non esiste: oltre il determinismo *smart*.

È del tutto evidente che la digitalizzazione genera impatti che investono il mondo nella sua interezza. Di conseguenza, la scelta di porre più o meno enfasi su questo processo carica di responsabilità inedite i decisori organizzativi. Questi, infatti, nel momento in cui scelgono *se* e *quanto* digitalizzare, scelgono simultaneamente anche di dare vita a tutta una serie di "effetti rimbalzo", che non possono essere evitati. Ad esempio, un manager delle risorse umane, che decide di ampliare la platea dei destinatari di opzioni lavorative *smart*, sta prendendo, indirettamente, decisioni su altri fronti, meno visibili, ma non per questo inesistenti. Nella fattispecie, sta decidendo non solo quante persone lavoreranno da casa, ma anche quanti device verranno utilizzati, quanto traffico dati verrà generato, quanti rifiuti elettronici verranno prodotti, quanta energia verrà assorbita. Per farsi un'idea di quelli che possono essere i tipici "rebound effects" della digitalizzazione, osserviamo la *figura 1*. Al suo interno è contenuta una breve

rassegna della letteratura che affronta, da più punti di vista, il tema delle ricadute indesiderate dei nostri comportamenti “digitali”.

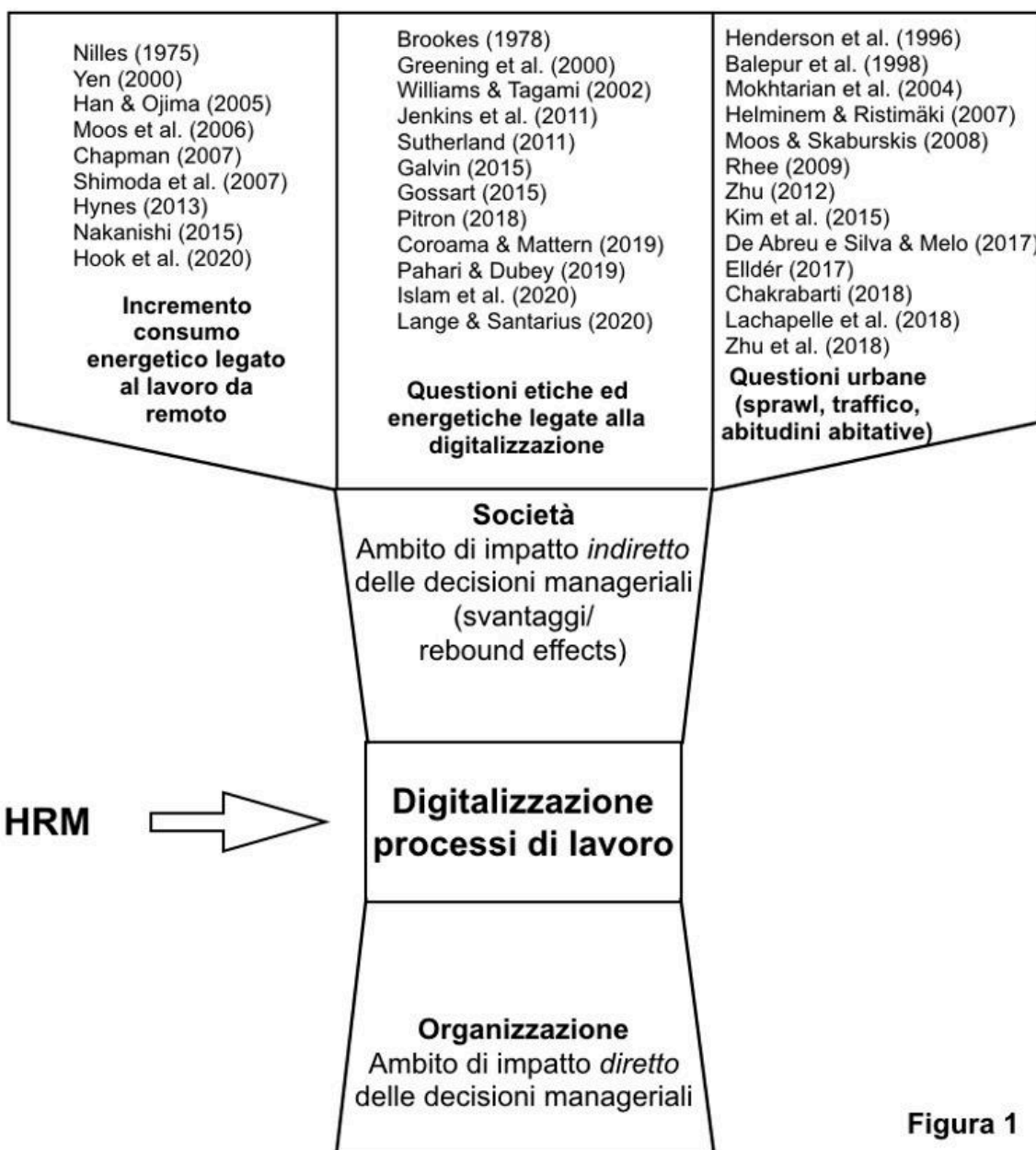


Figura 1

La situazione rappresentata in questo quadro ci rimanda, con una certa immediatezza, all'idea di un legame tutt'altro che irrilevante tra decisioni organizzative e fenomeni socio-economici di vasta portata. Nel nostro esempio, il responsabile delle risorse umane non è semplicemente un decisore organizzativo, ma è anche, contemporaneamente, un decisore extra-organizzativo. Evidentemente, una



sola organizzazione non ha il potere di creare effetti di profonda intensità, ma migliaia o milioni di organizzazioni possono davvero stravolgere gli equilibri ambientali, etici, urbanistici ed energetici del nostro mondo. Perlomeno, è questo il concetto che non di rado si rinviene nella letteratura, allorquando si parla di “effetti rimbalzo” della digitalizzazione.

Come mai – potremmo domandarci – alla del tutto legittima esaltazione della flessibilizzazione del lavoro, non fa quasi mai da contraltare una altrettanto esaustiva disamina dei suoi “rebound effects”? Prima di prendere decisioni così cariche di implicazioni etiche, non sarebbe opportuno valutare i possibili profili di incompatibilità tra la responsabilità sociale di impresa e la digitalizzazione?

Il senso del discorso che qui sta prendendo vita non è racchiuso nella convinzione che un manager debba scegliere tra digitalizzare e non digitalizzare. La questione, invero, è di altra natura e si sostanzia nella scelta tra digitalizzare *consapevolmente* o *inconsapevolmente*.

Chi scrive non nega che lo *smart working*, così come la digitalizzazione, possano essere dei fattori cruciali per la crescita e la sostenibilità. Tuttavia, non si possono prendere decisioni che riguardano queste dinamiche così ricche di implicazioni etiche e sociali, senza prima aver analizzato attentamente il rapporto tra vantaggi e svantaggi. Nella misura in cui, ad esempio, il lavoro da remoto genera “effetti rimbalzo” superiori ai benefici, la sua implementazione dovrebbe essere ripensata o, almeno, dovrebbe essere comunicato con molta chiarezza che l'organizzazione sta *flessibilizzando* il lavoro in un regime di non sostenibilità.

Tutto questo ci riporta al concetto espresso dalla frase “la digitalizzazione non esiste”. Con questa proposizione si vuole affermare che la digitalizzazione *non è* una cosa sola, non ha un unico significato e, dunque, non è un fenomeno che possa essere definito una volta per tutte. A seconda dell'organizzazione che vi fa ricorso, a seconda delle modalità e dell'estensione dei processi digitali e a seconda della consapevolezza che accompagna la loro evoluzione, prenderanno forma delle specifiche *tipologie di digitalizzazione*.

Inoltre, è importante capire in quali contesti economici e in quali condizioni ambientali questo meccanismo prende vita. Vi sono, in tal senso, modi più o meno sostenibili di alimentare la digitalizzazione. Questa potrebbe essere implementata senza ricorrere alla moltiplicazione della dotazione hardware, ad esempio, o potrebbe basarsi sull'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili.

Le organizzazioni e i suoi decisori dovrebbero creare delle proprie retoriche sulla digitalizzazione, da opporre alla retorica dominante che uniforma le questioni e le appiattisce in schemi comportamentali prestabiliti. A giudicare dall'aria che oggi si respira, è come se Taylor, tornato in mezzo a noi, ci stesse dicendo che la digitalizzazione è la nostra nuova *one best way* e che tutte le istanze estranee al miglioramento dell'efficienza del nuovo paradigma flessibilizzante sono prive di rilevanza. Poiché la questione, invece, è intricata e ricca di risvolti, potremmo addirittura giungere, in certi casi, a definire virtuosa l'impresa che non digitalizza o avveduto e visionario il manager delle risorse umane che sta alla larga dal lavoro *agile*, perché troppo inquinante.

L'auspicio, in definitiva, è che si possa rendere il più possibile plurale non solo l'approccio speculativo alla digitalizzazione, ma anche il suo utilizzo all'interno dei contesti organizzativi. Questi, oggi più che in passato, si impongono nello scenario economico e sociale come centri di responsabilità etica. Che ci piaccia o no, quindi, la nostra vita e il nostro benessere dipenderanno sempre di più dal modo in cui le organizzazioni affronteranno il tema della digitalizzazione. Questa, dal canto suo, non ha nulla di intrinsecamente positivo o negativo, né è portatrice di una qualche verità definitiva e incontrovertibile. Tutto dipende da noi. Del resto, come affermava Protagora, il padre della sofistica, "si possono sempre sostenere due tesi contrarie su ogni argomento". Con ogni probabilità, allora, intorno alla digitalizzazione, più che una retorica, dovremmo far nascere una diatriba.

## References

Balde C. P. R. et al. (2015). E-waste statistics: guidelines on classifications, reporting, and indicators. *United Nations University, IAS-SCYCLE*, Bonn, Germany.

Balepur P. N., Varma K. V, and Mokhtarian P. L. (1998). Transportation impacts of center-based telecommuting: interim findings from the neighborhood telecenters project. *Transportation*, 25, 287–306.

Bonacini L., Gallo G. & Scicchitano S. (2020). Working from home and income inequality: risks of a “new normal” with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34(1), 303-360. DOI: 10.1007/s00148-020-00800-7

Brookes L.G. (1978). Energy policy, the energy price fallacy and the role of nuclear energy in the UK. *Energy Policy* 6(2), 94–106.

Carrol N. & Conboy K. (2020). Normalising the “new normal”: changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*. 55, 1-5. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186

Cataleta M. S. (2020). Human rights violations against children in the Democratic Republic of Congo, the international trade in minerals. *Revisita Misión Jurídica*, 13(18), 217-220. DOI: <http://doi.org/10.25058/1794600X.1710>

Chakrabarti S. (2018). Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? *Journal of Transport & Health*, 9, 19-33.

Chapman L. (2007). Transport and climate change: a review. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 354–367.

Coroama V. C. & Mattern F. (2019). Digital Rebound – Why digitalization will not redeem us our environmental sins. *ICT4S 2019 Proceedings*.

De Abreu e Silva J. & Melo P. C. (2017). The effects of home-based telework on household total travel: a path analysis approach of British households. *Transport Research Procedia*, 27, 832-840.

- Eccher P. (2020). Developing leadership talent during the NEW NORMAL of remote learning: the concept of working from home (WFH) may seem like the last novelty fueled by the COVID-19 pandemic. *AMA Quarterly*, 6(2), 18-21.
- Eldér E. (2017) Does telework weaken urban structure–travel relationships? *Journal of Transport and Land Use*, 10(2), 187-210.
- Galvin R. (2015). The ICT/electronics question: structural change and the rebound effect. *Ecological Economics*, 120, 23-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.08.020>
- Gossart C. (2015). Rebound effects and ICT: a review of the literature. In L. M. Hilty & B. Aebischer, *ICT innovations for sustainability. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 310. Springer, pp. 435–448.
- Greening L.A., Greene D.L. & Difiglio C. (2000). Energy efficiency and consumption – the rebound effect – a survey. *Energy policy*, 28(6-7), 389–401.
- Han J. & Ojima T. (2005). Load leveling and energy-saving effects evaluation of SOHO. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 4(2), 557-561.
- Henderson D. K. & Mokhtarian P. L. (1996). Impacts of center-based telecommuting on travel and emissions: analysis of the Puget Sound Demonstration Project. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 1(1), 29–45.
- Helminen V. & Ristimäki M. (2007). Relationship between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 331-342.
- Hook A., Court V., Sovacool B. K. & Sorrell S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15, 093003.

Hynes M. (2013). What's 'smart' about working from home: telework and the sustainable consumption of distance in Ireland? In C. Fowley, C. English & S. Thouësny (Eds.), *Internet research, theory and practice: perspectives from Ireland* (pp. 225-243). Dublin: Research-publishing.net

Islam A., Ahmed T., Awual Md. R., Rahman A., Sultana M., Aziz A. A., Monir M. U., Teo S. H. & Hasan M. (2020). Advances in sustainable approaches to recover metals from e-waste. A review. *Journal of Cleaner Production*, 224, 118815.

Jenkins J., Nordhaus T. & Shellenberger, M. (2011). Energy emergence: rebound and backfire as emergent phenomena. *Breakthrough Institute*, Oakland, Feb. 17.

Kim S.-N., Choo S. & Mokhtarian P. L. (2015). Home-based telecommuting and intra-household interactions in work and non-work travel: a seemingly unrelated censored regression approach. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 80, 197-214.

Lachapelle U., Tanguay G. A. & Neumark-Gaudet L. (2018). Telecommuting and sustainable travel: reduction of overall travel time, increases in non-motorised travel and congestion relief? *Urban Studies*, 55(9) 2226-2244.

Lange S. & Santarius T. (2020). *Smart green world? Making digitalization work for sustainability*. London: Routledge.

Mokhtarian P. L., Collantes G.O. & Gertz C. (2004). Telecommuting, residential location, and commute-distance traveled: evidence from State of California employees. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 36(10), 1877-1897.

Moos M., Andrey J. & Johnson L. C. (2006). The sustainability of telework: an ecological footprint approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(1), 3-14. DOI: 10.1080/15487733.2006.11907973

- Moos M. & Skaburskis A. (2008). The probability of single-family dwelling occupancy: comparing home workers and commuters in Canadian Cities. *Journal of Planning Education and Research*, 27(3), 319-340.
- Nakanishi H. (2015). Does telework really save energy? *International Management Review*, 11(2), 89-97.
- Nilles J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Pahari A. K. & Dubey B. K. (2019). Waste from electrical and electronics equipment. In *Plastics to Energy*, Elsevier, 443-468.
- Pitron G. (2018). *La guerre des métaux rares: la face cachée de la transition énergétique et numérique*. Paris: Liens Libèrent.
- Pohl J., Hilty L. M. & Finkbeiner M. (2019). How LCA contributes to the environmental assessment of higher order effects of ICT application: a review of different approaches. *Journal of Cleaner Production*, 219, 698-712. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.018>
- Rhee H.-J. (2009). Telecommuting and urban sprawl. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 14(7), 453-460.
- Shimoda Y., Yamaguchi Y., Kawamoto K., Ueshige J., Iwai Y. & Mizuno M. (2007). Effect of telecommuting on energy consumption in residential and non-residential sectors. *Building Simulation Proceedings*.
- Sutherland E. (2011). Coltan, the Congo and your cell phone. The connection between your mobile phone and human rights abuses in Africa. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.1752822

Whitehead B., Andrews D., Shah, A. & Maidment G. (2014). Assessing the environmental impact of data centres part 1: Background, energy use and metrics. *Building and Environment*, 82, 151–159. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.BUILDENV.2014.08.021>.

Williams E. & Tagami T. (2002). Energy use in sales and distribution via E-Commerce and conventional Retail: a case study of the Japanese book sector. *Journal of Industrial Ecology*, 6(2), 99–114.

Williams E. (2011). Environmental effects of information and communications technologies. *Nature*, 479(7373), 354–358. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature10682>.

Williamson S., Colley L. & Hanna-Osborne S. (2020). Will working from home become the “new normal” in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601-607. DOI: 10.1111/1467-8500.12444

Yen J. R. (2000). Interpreting employee telecommuting adoption: an economics perspective. *Transportation*, 27(1), 149-164.

Zhu P. (2012). Are telecommuting and personal travel complements or substitutes? *The Annals of Regional Science*, 48(2), 619–639.

Zhu P., Wang L., Jiang Y. & Zhou J. (2018). Metropolitan size and the impacts of telecommuting on personal travel. *Transportation*, 45, 385-414.

## Note

[1] La tesi viene sostenuta da Gorgia nella sua opera “*Sul non essere*”, una delle pochissime giunte fino a noi.

[2] Una raccolta di dati ed evidenze a tal proposito è contenuta in Lange e Santarius





## Comportamento Organizzativo

### **Artefatti e culture del project management**

Enrico VICECONTE

Gli artefatti sono, di una cultura, quel che affiora allo sguardo, in accordo con un noto modello di Schein. L'articolo suggerisce che lo stesso valga per la cultura di una comunità di pratiche, discutendo l'evoluzione in corso della cultura del Project Management a partire dalla recente riedizione dell'artefatto "Project Management Body of Knowledge".

#### **Premessa**

Curioso il destino del termine /artificio/ e del suo derivato /artefatto/! La parola ha assunto connotazioni negative pur riferendosi all'arte, che è cosa nobilissima. Usato nel linguaggio comune come aggettivo, /artefatto/ esprime infatti la qualità indesiderabile della inautenticità.

Per il resto, come nome comune di cosa, il termine è andato in disuso, se si esclude qualche linguaggio settoriale come quelli dell'archeologia e dell'antropologia.

Senonché, la parola ha assunto una certa utilità nelle scienze dell'organizzazione, da quando Edgar Schein l'ha usata per distinguere gli "artefatti" da altre due categorie generiche: i "valori dichiarati" (o "sposati") e le "gli assunti di base". Le tre categorie, disposte su tre livelli come gusci concentrici, forniscono un modello stratificato di cultura organizzativa. Come mostra la seguente mia rappresentazione del modello.



Fig. 1 La

*cultura nel modello di Edgar Schein*

Gli artefatti sono il livello visibile e tangibile; gli assunti di base, invece, sono nascosti in profondità. Nel mezzo, ci sono i valori dichiarati che: 1) sono esplicitazione del substrato implicito e magmatico degli assunti e 2) sono matrice della superficie esterna degli “artefatti”. Dunque, per Schein, è piena di artefatti la superficie sulla quale viviamo la nostra vita nelle organizzazioni.

## Analisi e interpretazione di una cultura

L'analista organizzativo *à la Schein* aspira a conoscere le dinamiche che fanno affiorare, dallo strato profondo e invisibile degli assunti, le cose osservabili nello strato visibile. Allo stesso tempo aspira a possedere strumenti per osservare le cose visibili dell'organizzazione e scendere, come un archeologo, negli strati profondi, per interpretare una cultura. E parlo di “interpretare” nell'accezione filosofica, perché il metodo interpretativo di analisi si presenta, come nel metodo di Schein, con caratteristiche di “circolarità ermeneutica”, vale a dire di continua e interminabile circolazione dal visibile all'invisibile, dalla superficie al profondo.

L'ermeneutica si applica non solo all'interpretazione della realtà, ma anche dei testi, dei discorsi e degli artefatti non testuali che parlano della realtà. La svolta linguistica che ha caratterizzato le scienze

umane e sociali (ad esempio con la semiotica) a partire dagli anni '60, ci ha lasciato una serie di strumenti ancora utilissimi per l'analisi e l'interpretazione di quei particolari artefatti che sono i testi e le parole che li compongono.

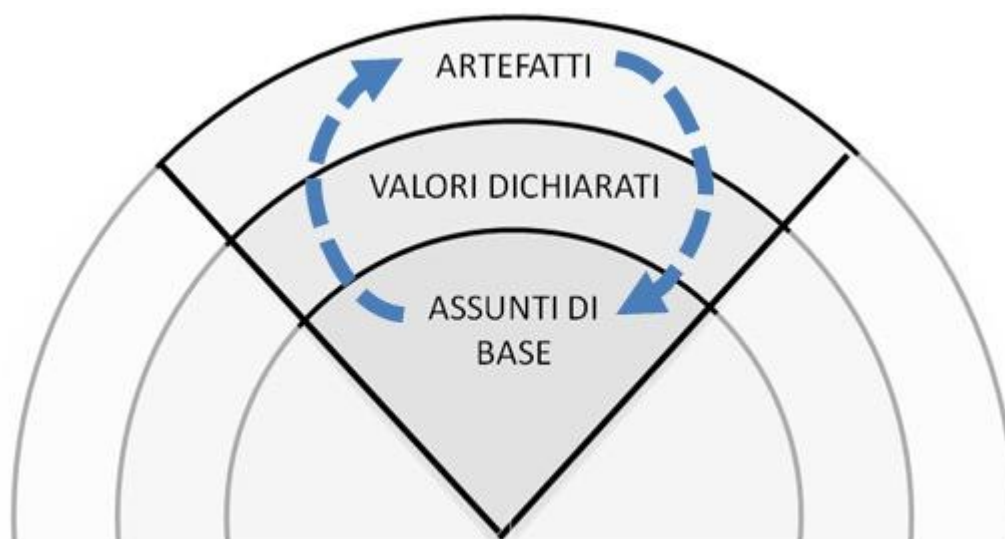


Fig. 2

*Interpretazione di una cultura nel modello di Edgar Schein*

## Il caso del Project Management Body of Knowledge

Una buona occasione per parlare di artefatti in organizzazione viene da un artefatto che riguarda oltre un milione di project manager sparsi per il mondo che condividono uno standard professionale e un corpus di conoscenze. Per loro è uscita, a luglio 2021, la nuova edizione del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) redatto dalla comunità del *Project Management Institute*. Un documento che comprende lo standard e la guida all'applicazione.

La "Bibbia" dei project manager contiene, in questa edizione, un cambiamento epocale. Usiamo il caso del PMBOK, in questo numero di Prospettive in Organizzazione dedicato agli artefatti, perché consideriamo il Manuale un artefatto interessante e perché, curiosamente, nella settima edizione del

documento è presente largamente il termine “artifact” (usato 138 volte in 370 pagine, con una precisa definizione e classificazione dei diversi tipi di artefatti). Nella sesta edizione la parola era più rara e usata in termini generici (49 occorrenze in 976 pagine). Nelle edizioni precedenti il termine era quasi assente.

Se le parole sono attaccate come etichette alle idee e “le idee hanno delle conseguenze”, come ha scritto George Akerlof citando Milton Friedman in un libro sull’economia dell’identità, è anche vero il contrario, che le parole sono conseguenze di una cultura e di un’identità. E dunque, forzando il ragionamento di Akerlof, l’introduzione di una nuova parola in una comunità è segno di un cambiamento non solo culturale ma anche d’identità. In questo caso, come nel caso dell’uso della parola “artifact” negli studi organizzativi da parte di Schein, il neologismo non è lessicale (una parola completamente nuova) ma semantico (una parola esistente usata in modo nuovo). In ogni caso, ogni neologismo, lessicale o semantico, prodotto intenzionalmente è un artefatto ed è frutto di una cultura. Come è un artefatto la parola /artefatto/ usata da Schein o nel manuale del Project Management.

## Come è giunto al PMBOK il neologismo semantico “artifact”?

La parola viene al project management dall’ingegneria del software. Quella è la matrice culturale e la cosa è interessante perché evidenzia il caso di due culture limitrofe che condividono in modo crescente certi assunti, certi valori e, come vedremo, certi artefatti.

La cultura del project management è nata prima di quella dell’ingegneria del software, nell’ambito della costruzione di impianti, opere civili e sistemi di difesa. E’ una cultura che si identifica, da circa 50 anni, in un corpus di conoscenze condivise (*Body of Knowledge*). La cultura tradizionale del project management è caratterizzata da un modo di lavorare basato su fasi in sequenza, l’una preliminare

all'altra: progettazione, validazione, costruzione. Un modo di lavorare "a cascata" (*waterfall*) che da circa 25 anni ha cominciato a mostrare sintomi di inadeguatezza nel fronteggiare il progresso tecnologico e le sfide della competizione. Una crisi che si è manifestata da una parte nell'ingegneria di sistemi sempre più complessi per l'aerospazio e la difesa, dall'altra nell'ingegneria di sistemi software costituiti da una enorme quantità di "moduli" sviluppati e integrati fra loro da una moltitudine di analisti/sistemisti programmatori.

Nelle due tipologie di settori si affermavano metodologie di sviluppo di nuovi prodotti caratterizzate dalla capacità di:

- trattare un numero smisurato di requisiti da soddisfare, a volte tra loro contrastanti e mal definiti in fase iniziale
- abbreviare il *time to market* rendendo parallele alcune fasi col superamento della logica a cascata
- Validare con il cliente il prodotto in corso d'opera, il più precocemente possibile e su sottosistemi, evitando di lavorare fino alla validazione finale su requisiti non ben specificati

Da una parte il cosiddetto "*Systems Engineering*", dall'altra lo sviluppo "*Agile*" del software, incarnavano lo spirito "lean" dei tempi, guidato dal principio di non far nulla che non abbia valore accertato per il cliente o lo stakeholder e far tutto nel momento opportuno. L'essenza dell'essere "*customer driven*".

Nella comunità dei project manager nasceva dunque la consapevolezza che gli strumenti di pianificazione, di esecuzione e controllo e il modo di lavorare tradizionale non erano più al passo coi tempi. Ovvero, rimanevano molto efficaci per alcuni tipi di progetti ma non si adattavano alla maggiore agilità strategica e organizzativa richiesta in certi campi. Al tradizionale "Body of Knowledge" adatto al *waterfall*, si aggiunsero, come allegati, linee guida e integrazioni per le metodologie "agili" basate su

una frequente iterazione del ciclo di sviluppo e validazione lungo tutto il *Project Lifecycle* (ma anche del *Product Lifecycle*).

## Una rivoluzione culturale ma anche di identità professionale

Nel luglio 2021, con la settima edizione del PMBOK, la transizione timidamente auspicata verso un modello più largamente applicabile nell'attuale contesto competitivo si traduce in una piccola "rivoluzione culturale". Con tutti i turbamenti che una rivoluzione porta con sé.

Se il "vecchio" standard condiviso (una sorta di Bibbia) era fonte di un "guadagno" di identità (nell'accezione di Akerlof), il nuovo standard, prima annunciato e poi pubblicato, diventava probabilmente latore di una parziale "perdita" di identità. Trattandosi di un fatto recentissimo, non ci sono ancora ricerche su questo fenomeno. L'esistenza di un "libro sacro", linea guida e oggetto della prova d'esame per acquisire la credenziale di "Project Manager Professional" (PMP), mi fa pensare ad un artefatto con forte capacità di generare identità.

## Cosa cambia nella cultura del project management col nuovo standard?

Nel nuovo documento si prende atto che alcuni progetti vanno gestiti a cascata e altri in modo iterativo e si crea una "struttura di alto livello, come fatto dall'ISO (*International Standards Organization*) per i sistemi gestionali normati. Al livello superiore di astrazione, il documento fornisce una linea guida sia per i progetti (e i project manager) che usano un approccio *waterfall*, sia per quelli che usano un approccio *iterativo-incrementale*. Il salto ad un livello logico più astratto e generale è fatto abbandonando il punto di vista particolare dei processi (49, individuati per ciascun ciclo di progetto e

raggruppati per gruppi di processi, nelle edizioni precedenti del PMBOK) e individuando invece un set di 12 “principi”.

Il salto di astrazione dal livello “processi” al livello “principi” corrisponde ad una visione “dall’alto” del campo di gioco, per la quale, indipendentemente dalla metodologia utilizzata è meno importante il “cosa” e il “come” si fa ed è più importante il “perché” si fa, letto nell’ottica del cliente e, più in generale, degli stakeholder. Se la precedente edizione del Body of Knowledge induceva a pensare che il successo del project manager fosse legato alla conformità dell’*output* e che questa fosse garantita dalla diligente esecuzione dei processi di project management, l’edizione nuova si concentra sugli *outcome* del progetto.

Nel concetto di outcome è compreso il contributo agli obiettivi di business, al successo del cliente e, più in generale, alla soddisfazione degli interessi degli stakeholder. Insomma, non è più importante per il Project Manager sapere esattamente quali gruppi di processi sia prescritto gestire, come e con quali strumenti, ma usare processi, metodologie e strumenti idonei a dare al cliente il modo di trarre valore da quanto gli è stato consegnato.

L’ottica del nuovo standard si riflette anche in un altro grande cambiamento della guida. L’edizione precedente era organizzata per “aree di conoscenza” e quella attuale per “domini di performance”. Nella precedente suddivisione si diceva: per gestire bene i 49 processi di Project Management devi sapere queste cose riguardo la pianificazione e gestione delle attività da svolgere, dei tempi, dei costi, delle risorse umane, dei rischi, della qualità, della comunicazione, degli stakeholder e degli acquisti.

Nell’attuale versione si prende atto che possedere un set di conoscenze non è condizione sufficiente per la performance e che quindi è meglio dare più enfasi direttamente alla performance che le conoscenze e le competenze possono sviluppare. Tra l’altro la performance è più misurabile del possesso di conoscenze. Le conoscenze saranno approfondite in documenti ad un livello più basso di astrazione.

## Perché entrano nel PMBOK gli “artefatti”?

In chiave linguistica, vediamo innanzitutto il livello denotativo, cioè cosa, nel PMBOK, è considerato un artefatto.

Sono “artefatti” alcune vecchie conoscenze dei Project Manager, ad esempio: il *Business case*, il *Project Charter*, il *Risk Register*, il *Project Management Plan*, la *Work Breakdown Structure*, la *Organization Breakdown Structure*, la *Baseline*, la *curva ad S*, il *diagramma di Gantt* e la *Matrice di assegnazione delle responsabilità* (RAM). Come sa ogni PM, non c'è un modo univoco e standardizzato di fare ciascuno di questi “artefatti”, tra loro molto diversi. Quello che li accomuna è che ciascuno corrisponde ad un output documentale da redigere, conservare e distribuire a specifici attori del progetto. La produzione di un artefatto risponde ad esigenze varie: 1) di facilitare il processo che, a partire da una raccolta di input, supporta le fasi di apertura, di pianificazione, di esecuzione, di controllo e di chiusura di un progetto; 2) di comunicare con uno strumento intellegibile da tutti i destinatari; 3) di lasciare traccia del processo svolto.

Abbiamo elencato una quindicina di artefatti già presenti nelle vecchie edizioni del PMBOK, anche se non venivano chiamati così. Il nuovo manuale ne elenca 76, alcuni tipici della gestione “waterfall” e alcuni della gestione “*agile*” (ad esempio le “*user story*”), alcuni tratti da altri domini del management (il management della qualità e degli acquisti, ad esempio).

L'elenco non vuole essere esaustivo perché si lascia al PM libertà di utilizzare altri artefatti o sviluppare gli artefatti che gli servono in base al progetto. Inoltre il documento, essendo di “alto livello” (in termini d'astrazione), non spiega come redigere gli artefatti.

E qui subentra al livello denotativo il livello connotativo: la parola suggerisce l'idea del “fatto ad arte” e la necessità di un'intelligenza contestuale e artigianale (e non burocratica) del PM. Qualcosa che



richiama alla mente dei compassati project manager con la cravatta e le matite nel taschino, l'*ingenium* creativo dei giovani *geek* del software, che lavorano in pantaloncini e sandali. La parola /artefatto/, importata nel Body of Knowledge, suggerisce un nuovo modo di lavorare, ma anche uno spirito e uno stile diverso. Coerente con i 12 principi guida.

Viene specificato nel PMBOK, e questo può interessare anche i "non PM", che un artefatto è un output (di un processo). Se l'output di un progetto è una serie di cose da consegnare (*deliverables*) correttamente consegnate (*delivered*), un artefatto è, invece, un elaborato che serve internamente per far funzionare i processi di project management nello sviluppo dei prodotti.

Il concetto non nasce, come dicevamo, nella cultura del project management ma in quella dello sviluppo software. Magari per far funzionare bene il processo di creativo e co-creativo saranno artefatti utili anche un biliardino vicino alla macchinetta del caffè, i pantaloncini e i sandali, le pareti a colori vivaci con ampie superfici su cui scarabocchiare e mettere post-it.

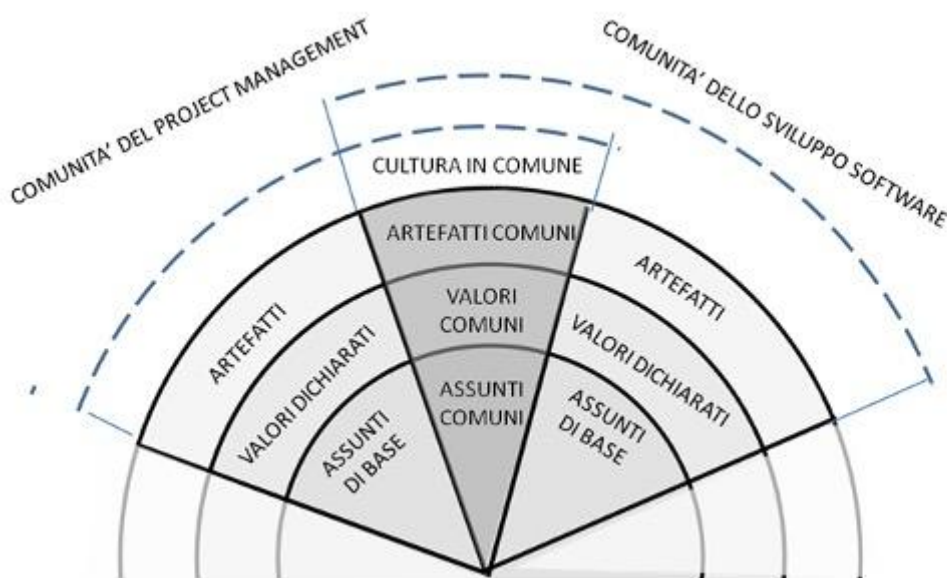


Fig. 3 Mix

di culture: project management e ingegneria del software

## Gli "artifacts" nello sviluppo del software

Nell'ingegneria informatica è definito *artifact* un *by product* dello sviluppo del software. Nel ciclo di vita dello sviluppo software, l'artefatto di solito si riferisce non al prodotto ma a "cose" prodotte dalle persone coinvolte nel processo.

Una volta che tutti gli artefatti iniziali sono stati redatti, un team di sviluppo può iniziare a programmare e costruire il prodotto vero e proprio. Durante questo processo, possono essere sviluppati ulteriori artefatti. Questi possono apparire in qualsiasi momento e includere qualsiasi cosa, da appunti a nuovi schemi a casi d'uso.

Ciò che, grazie alla matrice comune, è passato dall'industria del software al project management è che anche la dimensione gestionale dello sviluppo dei prodotti, così come la dimensione tecnica, ha bisogno di artefatti. Dunque il classico *project management plan*, il *business case*, il *risk register* vengono classificati come "artefatti" anche nel linguaggio di un project manager che costruisce edifici o ponti. Così come nessun software è completo senza una serie di artefatti, così nessun prodotto consegnato da un project manager è completo senza certa documentazione, senza artefatti.

## Esiste una cultura della comunità del Project Management?

Il modello di Schein si riferisce alla cultura di un'organizzazione. Non risulta un'applicazione del modello a una comunità professionale o di pratiche. L'ipotesi che possa identificarsi una cultura della comunità di PM è alla base dello sforzo che qui è stato fatto per interpretarne gli artefatti. L'ipotesi si può articolare in due parti: 1) che esista una comunità di pratiche nel caso dei PM e 2) che tale comunità esprima, oltre a delle conoscenze condivise, una cultura identificabile e identitaria. Lo stesso si può dire per la comunità degli sviluppatori software. Se e solo se questi due assunti sono verificati sia per i PM che per i softwaristi, possiamo parlare di una fusione che traspare dall'adozione di artefatti comuni.

La difficoltà di utilizzare il costrutto di “comunità di pratiche” è che questo risale a studi collocati nell’area del Knowledge Management o dell’apprendimento organizzativo. Laddove ci si focalizza, più che sulla cultura, sulle conoscenze tipiche di una certa comunità professionale e sui modi di trasferimento di tali conoscenze. D’altra parte il documento “identitario” della comunità dei PM è un “Body of Knowledge”. Si parla in quel caso di conoscenze ma non di tratti culturali che si esprimono in assunti di base, valori e artefatti. Che la mancanza stia per essere colmata è osservabile dalla struttura “per principi” dell’ultima edizione del PMBOK: un “principio” attiene a una “cultura” molto più di uno standard di processo.

E’lodevole quanto infruttuoso, però, lo sforzo di trovare intersezioni tra la ricerca sulle comunità di pratiche e quella sulle culture organizzative, come notano Anzela Huq, Jawwad Z. Raja e Duska Rosenberg (2006).

Evidenzia bene il filone “critico” all’interno della letteratura sul project management un lavoro di Bellini e Canonico sulle comunità di Project Manager (2008). I ricercatori critici, secondo i due autori, propongono una nuova visione del project management in cui l’unità di analisi è diventata la questione della socialità, in qualche modo spingendosi a monte della questione della gestione della conoscenza e dell’apprendimento, verso le dinamiche sociali che sono certamente attinenti alle culture.

Nell’articolo di Bellini e Canonico si evidenzia quanto la gestione del progetto abbia a che fare intrinsecamente con i meccanismi della conoscenza ma anche del substrato culturale. “Poiché (a) La conoscenza non è la rappresentazione di una realtà oggettiva, ma è un’interpretazione (quindi una costruzione) di essa; (b) La creazione di senso collettivo spinge le organizzazioni prima a stabilire la verità delle dichiarazioni di conoscenza, e poi a organizzare il consenso di una comunità rilevante”.

Potremmo affermare che una cultura che abiliti certe modalità di apprendimento e di trasferimento della conoscenza, ad esempio una cultura più informale (come quella dei programmatori, caratterizzata,

ad esempio, dai sandali, dall'uso di Twitter mentre si lavora e da certi artefatti di comunicazione) potrebbe facilitare la condivisione della conoscenza e quella formale (come quella dei vecchi PM, che usano mocassini lucidi, l'intranet aziendale ed altri artefatti) potrebbe ostacolarla.

Che le organizzazioni non siano monoculturali ma composte da culture diverse è una circostanza ampiamente studiata per le imprese internazionali che hanno una composizione multi-etnica. La multiculturalità è una sfida ben identificata negli studi di *cross cultural management*. Appare meno esplorata, invece, la dimensione dell'inclusione e dell'integrazione di culture professionali diverse (quella degli HR, dei tecnici, dei manager, dei commerciali ecc.), soprattutto quando la cultura di queste professioni si sviluppa anche al di fuori della propria organizzazione, come nel caso dei project manager che fanno riferimento ad una specifica comunità professionale, dotata non solo di specifiche conoscenze e competenze ma anche di specifici tratti culturali (assunti, valori, artefatti).

Il presente articolo vuole stimolare, col caso del nuovo PMBOK del PMI e di nuove "parole chiave" in esso contenute, una riflessione e ulteriore ricerca su questa tipologia di problemi.

## Conclusioni

Il nuovo PMBOK chiama artefatto (del tipo "*visual data and information*") il *diagramma causa-effetto* che viene dalla cultura del Total Quality Management e chiama ugualmente artefatto (del tipo "*agreements and contracts*") il *Memorandum of Understanding* (MOU) che viene dalla cultura degli acquisti. Ma se chiamassimo "artefatto" un diagramma causa-effetto tra i professionisti della qualità susciteremmo ilarità, se chiamassimo "artefatto" un MOU tra i professionisti degli acquisti susciteremmo il sospetto che il documento nasconda qualche imbroglio.

Il "prestito" ai project manager, dal linguaggio dell'ingegneria del software, della parola "artefatto" può essere interpretata in chiave di standardizzazione. Vale a dire alla luce di quella cultura tecnica e

ingegneristica che ha da sempre la standardizzazione alla base del successo dei suoi processi di progettazione ed esecuzione. La standardizzazione ha la capacità di facilitare l'interfaccia e l'integrazione tra le parti e tra le attività.

Abbiamo provato, con questo contributo, a sussumere senza esitazione nella cultura aziendale la cultura tecnica e ingegneristica e trattare il caso di studio della pubblicazione del nuovo PMBOK alla luce del modello di Schein di analisi della cultura organizzativa.

Riflettendo sulla funzione del nuovo PMBOK, abbiamo anche proposto all'attenzione un certo tipo di artefatti, che nella cultura dei sistemi gestionali normati si chiama High Level Structure (HLS): documenti che, spostandosi dal punto di vista dei processi a quello dei principi, sono artefatti di integrazione culturale. Ad esempio un HLS sviluppato da ISO uniforme e allinea a un livello più alto le culture degli specialisti dei sistemi della qualità, di quelli della sicurezza, di quelli della responsabilità sociale, di quelli della sostenibilità ambientale, eccetera.

Nell'articolo, abbiamo anche provato a toccare il tema dell'identità professionale nel quadro di un più ampio del concetto di identità così come è stato formulato da Akerlof. L'identità (fatta anche di artefatti utilizzati) come fonte di "guadagno" e lo sfocamento dell'identità, invece, come fonte di "perdita".

Riteniamo questo un promettente campo di ricerca. E pensiamo che le comunità professionali, come quella dei project manager, possano dare un accessibile e numeroso campione per un'indagine quantitativa.

Crediamo che nel nuovo Body of Knowledge dei PM, oltre al desiderio di adeguare alla competizione il "way of working" (che in alcuni documenti viene abbreviato con WoW, in uno nuovo stile più "giovane"), ci sia anche un tentativo di svecchiare progressivamente la cultura della comunità di pratiche e la professione del Project Manager. Non escludo che, dagli assunti di base della comunità,

emerge la volontà di attrazione di giovani alla professione, alla membership e alla certificazione e che questo si sia tradotto in nuovi valori dichiarati nella comunicazione dell'Associazione. Non mi sembra casuale che nel 2020 si sia trasformata l'identità visiva del PMI utilizzando una grafica più "fresca" e che parte dei contenuti del PMBOK si stia trasferendo in forma multimediale sul sito web dell'Associazione.

La figura in cui ho mostrato la crescente sovrapposizione della cultura del Project Management e quella del Software Development potrebbe essere letta in chiave di "mashup" culturale. Probabilmente molte aziende stanno attivamente lavorando nel rinnovare la propria cultura per renderla più attrattiva per le ultime generazioni. Generazioni che hanno la cultura del remix e del mashup che le generazioni precedenti forse non avevano.

Questo svecchiamento potrà mettere in crisi aziende incapaci di trasformarsi. Perché non basta adottare, in superficie, artefatti "trendy" come un biliardino negli uffici, un *dress code* molto disinvolto, un nome "figo" per un documento o una riunione. Schein ci dice che, nella trasformazione culturale, devono cambiare, oltre agli artefatti e prima di essi, gli assunti di base e i valori dichiarati. E questo è un viaggio molto lungo e impegnativo.

## Bibliografia

Schein, E. H. (1992). *Organisational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Akerlof, G.A., Kranton, R.E. (2011), *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*, Princeton University Press

Project Management Institute Inc, *The Standard for Project Management and a Guide for Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Seventh Edition, 2021

Huq, A., Raja J. Z., Rosenberg, D. (2006) Linking organisational culture and communities of practice, January. In book: *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*.

Bellini, E., Canonico P. (2008). Knowing Communities in Project Driven Organizations Analysing the Strategic Impact of Socially Constructed HRM Practices. *International Journal of Project Management (IJPM)* 26 (2008) 44-50.

# L'interpretazione della cultura organizzativa come competenza manageriale

Maria Laura FRIGOTTO, Giuseppe Maria ERCOLINO

*Saper interpretare la cultura di una organizzazione costituisce un'importante competenza manageriale. Ma come si impara a comprendere la cultura di una organizzazione? L'articolo presenta un format consolidato per acquisire questa competenza. Si descrive una esperienza di analisi e i risultati ottenuti: si riporta l'impatto della restituzione nelle organizzazioni.*

## Introduzione

Sviluppato a partire dagli anni '70, il concetto di cultura ha consentito di cogliere il cuore delle organizzazioni. Definire la cultura non è semplice: secondo Schein (1985) la cultura costituisce l'insieme di significati profondi ma anche di soluzioni operative, condivisi, scoperti e sviluppati da un gruppo mentre impara ad affrontare i problemi di adattamento esterno o integrazione interna. Essi hanno funzionato talmente bene da essere considerati validi e perciò meritevoli di essere trasmessi ai nuovi membri come la "modalità corretta" di percepire, affrontare e pensare per quel contesto e quella comunità organizzativa.

La cultura rappresenta l'essenza di una organizzazione, il suo DNA, ma anche "la colla" che "tiene insieme" i suoi membri (Schein, 1985). Studiare la cultura di un gruppo significa pertanto, analizzarne la struttura spesso nascosta, dove i valori e gli assunti di base che ispirano comportamenti e fondano i modelli mentali sono costituiti, preservati e condivisi. Di conseguenza l'analisi della cultura organizzativa permette di comprendere appieno non solo perché si è creata un'organizzazione, ma anche perché questa continua ad esistere e come i valori e le norme che ne garantiscono la stabilità vengono trasmessi ai nuovi individui (Van Maanen, 1973).



La cultura è tanto pervasiva da influenzare attività, funzioni e *mindset* dell'organizzazione. Ad esempio, con riferimento alle imprese, sono state analizzate le relazioni esistenti tra cultura organizzativa e performance (Prajogo & McDermott, 2011), gestione delle risorse umane (Sheridan, 1992), processi di innovazione (Deshpandé et al., 1993), processi decisionali (Zheng et al., 2010) e gestione dei cambiamenti organizzativi (Rashid et al., 2004). A tal proposito secondo Martins & Terblanche (2003) la cultura di un'organizzazione orienta le sue scelte anche in maniera indiretta poiché definisce l'impianto valoriale entro cui si prendono le decisioni, per esempio su obiettivi strategici o struttura organizzativa, ma in generale, in ogni altro ambito. Per questo motivo comprendere la cultura è importante per i decisori interni ma anche per i consulenti poiché (Schein, 2004, p.8) "decisioni prese senza avere consapevolezza delle forze culturali in atto possono produrre conseguenze inattese e indesiderate", e decisioni dalle conseguenze incontrollate rischierebbero di collocare l'intervento manageriale nell'ambito dell'irrazionalità. In virtù di ciò, studiare la cultura di un'organizzazione equivale in modo imprescindibile a studiare l'organizzazione stessa. Acquisire uno sguardo esperto nella lettura della cultura organizzativa è quindi fondamentale per guidare un'organizzazione a tutti i livelli.

In questo articolo si descrive una proposta formativa (format) che ha come obiettivo la costruzione della capacità di lettura della cultura organizzativa, quale vera e propria competenza manageriale. Proposto per 7 anni agli studenti della Laurea magistrale in Management presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento, questo format è corroborato sul campo, avendo coinvolto in totale circa 700 studenti e 160 aziende. Gli studenti hanno acquisito per questo tramite la competenza di lettura della cultura; le aziende uno sguardo scientificamente fondato e rigoroso, sulla propria essenza, sui propri comportamenti e sulla relazione tra i due. Questa fotografia ha consentito in particolare alle organizzazioni studiate di identificare le proprie criticità e scoprire i punti di forza nella percezione dei propri membri nonché, identificandone le fonti, di individuare percorsi di miglioramento.

Il format prevede, inizialmente, un'esplorazione su concezioni e approcci alla cultura organizzativa presenti in letteratura, sui diversi metodi di raccolta dati, di analisi e di interpretazione dei risultati. Successivamente richiede che tali conoscenze siano rese azionabili attraverso un lavoro sul campo, nel confronto con organizzazioni reali e con i loro membri, oltre che con una comunità di studiosi di cultura organizzativa, costituita per l'occasione da studenti, docenti e consulenti ospiti del corso. L'ambizione perseguita con questo elaborato è che il format, sviluppato e affinato in anni di didattica, possa costituire un modello di costruzione di competenze culturali in diversi ambiti formativi.

Nelle prossime sezioni si presentano i principali approcci interpretativi e di studio della cultura, in questo senso "*framework*" che, nel modello formativo, costituiscono la rosa di strumenti alternativi adottati per indagare la cultura all'interno di una organizzazione. Successivamente si illustrano il format e la sua metodologia e si descrive uno dei progetti di analisi condotti dagli studenti per mostrare il risultato cui il format conduce. Infine sono riportate le conclusioni con spazio per l'impatto dello studio della cultura sulle organizzazioni.

## **Alcune prospettive per leggere la cultura organizzativa**

Nel corso degli ultimi 40 anni diversi autori hanno analizzato la cultura all'interno delle organizzazioni sotto diversi punti di vista e, servendosi di metodi di indagine ed approcci differenti, hanno dato origine ad una vasta e variegata gamma di strumenti per interpretare la cultura.

Una prima serie di contributi vede la cultura in modo statico. Lo studioso che per primo ha attratto l'attenzione di practitioner e accademici intorno al concetto di cultura è Edgar Schein (1985). Il suo costituisce un framework interpretativo potente secondo cui la cultura è composta di tre elementi fondamentali che si collocano a livelli di profondità crescente: gli artefatti, i valori e gli assunti taciti di base. Gli assunti taciti di base rappresentano le credenze più profonde condivise dagli individui, i valori identificano gli obiettivi, le norme sociali e gli standard riconosciuti come validi e meritevoli di essere

perseguiti, ed infine gli artefatti sono i risultati tangibili, visibili delle attività svolta seguendo i valori e gli assunti taciti di base. Essi includono i veri e propri manufatti, ma anche i comportamenti delle persone. Partendo dall'osservazione di ciò che è immediatamente visibile (artefatti), è possibile interpretare il significato che gli artefatti incorporano, andando a comprendere quali sono i valori espliciti che richiamano, spesso contenuti in documenti quali le presentazioni aziendali, le dichiarazioni della mission, lo statuto, il codice etico ecc. Di solito attraverso interviste e osservazione partecipante è possibile invece accedere agli assunti di base che sono spesso nascosti e tipicamente, almeno in parte, inconsci.

Per studiare gli artefatti, Larsen & Schultz, (2017) hanno proposto di adottare il metodo del reportage fotografico che consente di fornire negli scatti l'evidenza delle loro interpretazioni. Le foto, associate a interviste e al vissuto di un degli autori che è anche *insider* dell'organizzazione, catturano gesti e arredamento dell'ambiente di lavoro da cui si evincono assunti di base. Il setting empirico del loro lavoro è un Ministero Danese del quale evidenziano autorità, prestigio, alterità, rigore, paragonandolo, attraverso una metafora interpretativa, ad un monastero del medioevo.

Sempre per una migliore interpretazione degli artefatti, Barley (1983) propone di usare concetti e categorie della semiotica. Dedicandosi all'analisi della cultura di una sala per il commiato, evidenzia la relazione tra segno e significato esplicito e implicito, così come l'esplorazione dei simboli opposti consenta di comprendere meglio i simboli originari. Infatti, nel considerare perché le salme vengano truccate, o gli ambienti appaiano come luoghi di convivialità familiare, indaga anche i significati trasmessi attraverso condizioni opposte quali salme che portano i segni della morte e ambienti cupi che rimandano ad una condizione di giudizio e di condanna. In questo modo mette a fuoco che significati impliciti che sono trasmessi attraverso gli ambienti e le pratiche degli operatori della sala per il commiato, sono quelli della serenità del riposo, della benevolenza e condivisione che scende su tutti i partecipanti a un funerale. Questi significati tra l'altro vengono costruiti dai manager della sala in

modo strategico per rendere i funerali “più piacevoli” evitando situazioni di disagio di fronte alla disperazione di una morte che appare in modo più crudo nel defunto e nel luogo della sua conservazione.

Nell’ambito del framework statico originato da Schein, Meyerson & Martin (1987) si distanziano dall’idea di cultura come elemento monolitico, valido allo stesso modo per tutta l’organizzazione. Esse riconoscono che, se senza dubbio la cultura è un fattore di integrazione, che i vertici aziendali mirano a costruire e controllare, essa è altrettanto una fonte di differenziazione tra comunità diverse, presenti anche dentro la stessa organizzazione. In questa chiave è possibile individuare sub-culture che possono essere conflittuali o ortogonali rispetto alla cultura promossa dai vertici. Non sempre questo provoca conflitti o differenze consapevoli nelle organizzazioni; la cultura è in sé ambigua, poiché servendosi largamente di artefatti per rimandare a un significato implicito, questo legame può essere interpretato in modo diverso da chi osserva questi artefatti. Questa ambiguità è in sé all’origine di una tregua tra le diverse comunità organizzative.

In questo quadro, Kunda (2009) estende la lettura strategica della cultura e delle sue funzioni. La cultura infatti non è solo un mezzo a disposizione dell’organizzazione per indirizzare e unire pensiero e azione dei propri membri, ma è soprattutto uno strumento per controllare il comportamento, conformarlo e standardizzarlo. Kunda identifica nella cultura una più articolata e penetrante forma di controllo organizzativo che conquista fin nell’intima concezione di bene e male e che, nel caso l’individuo si ribelli, porta al burnout o alla scissione tra persona “sul lavoro” e persona “fuori dal lavoro”.

Infine, Van Maanen (1973) ha fornito una prospettiva dinamica della cultura attraverso lo studio del dinamismo dei suoi membri. L’autore analizza il processo con cui novizi entrano a far parte dell’organizzazione e ne diventano interpreti culturali. Il processo, detto “di socializzazione della cultura”, è articolato in quattro fasi: la scelta di far parte dell’organizzazione e quindi di candidarsi per

una posizione; l'introduzione, caratterizzata da attività di formazione e indottrinamento; l'incontro, in cui i novizi affrontano le sfide del lavoro nell'organizzazione senza filtri o ammortizzatori legati alla formazione iniziale, infine la metamorfosi, durante la quale l'individuo interiorizza i valori e le norme di comportamento della realtà in cui è entrato a far parte, subendo una trasformazione profonda e divenendo a tutti gli effetti un'espressione della cultura organizzativa.

## Format e metodologia

Al fine di stimolare le soft skills relative al team working, come, ad esempio, la comunicazione verbale, la risoluzione di problemi e la gestione del tempo e dei conflitti, il lavoro era svolto in gruppi con al massimo quattro componenti. Ogni gruppo poteva autonomamente individuare l'organizzazione oggetto di studio. L'unico vincolo nella scelta dell'organizzazione era quello di selezionare una realtà di cui uno o più studenti avevano fatto o facevano attivamente parte, ad esempio imprese in cui lavoravano o avevano svolto un tirocinio, associazioni sportive, musicali, letterarie etc. Il risvolto di questo vincolo era che ogni gruppo si trovava al proprio interno un *insider*, ossia un membro dell'organizzazione da studiare, con tutti i vantaggi legati all'entrata: dalla facilità di contatto alla raccolta dati, alla generale disponibilità ad accogliere i risultati dell'analisi, anche se a volte scomodi. Dal punto di vista metodologico, inoltre, l'*insider* forniva un'ulteriore fonte di dati di tipo etnografico e un'importante prospettiva da mettere a confronto con quella dei colleghi che vedevano l'organizzazione dall'esterno. Questa architettura metteva strutturalmente gli studenti nelle condizioni di affrontare il lavoro in tempi brevi, evitando di rimanere trappola delle classiche dinamiche di interlocuzione, ma anche di raggiungere un livello di profondità maggiore nell'analisi, poiché, malgrado strumenti quantitativi come sondaggi fossero possibili, potevano facilmente accedere a fonti più ricche e più profonde come la raccolta di rituali, le storie organizzative o le manifestazioni simboliche, osservazioni partecipanti, corroborate da interviste aperte ai soggetti informati (Geertz, 1973; Van Maanen, 1973; Barley, 1983; Kunda, 2009).

Nella seconda fase gli studenti approcciavano concretamente lo studio dell'organizzazione selezionata secondo il framework di riferimento scelto tra i numerosi contributi richiamati nella sezione precedente. Gli studenti sostenevano tutto il processo di ricerca: dalla raccolta dei dati fino alla codifica e analisi dei risultati. Ciò consentiva di familiarizzare sia con i diversi metodi qualitativi, come, ad esempio, l'analisi di un caso studio, il metodo etnografico o le diverse tipologie di interviste o il metodo del reportage fotografico; sia con i diversi strumenti dell'analisi qualitativa che era strutturata e supportata dall'utilizzo di software dedicati quali NVivo.

Questa fase del percorso era scandita da scadenze e deliverable intermedi come calendario delle attività o tabelle riassuntive dei dati raccolti, oltre che da discussioni con la docente sulle criticità emerse durante il processo di raccolta e/o interpretazione dei dati. Erano inoltre previsti incontri in plenaria dove ascoltare il percorso degli altri e imparare collettivamente dall'esperienza indiretta.

Infine, i risultati dell'analisi erano discussi in aula dove veniva stimolata una trattazione critica del processo di ricerca e veniva identificato un "so what" per le aziende in cui elaborare implicazioni manageriali e organizzative della ricerca. Quale restituzione verso le organizzazioni che avevano acconsentito a farsi studiare, gli studenti avevano poi il compito di riportare i risultati e le implicazioni all'organizzazione.

### **Una illustrazione: La socializzazione della cultura tra gli arbitri**

Uno dei gruppo di studenti che ha partecipato al format, ha analizzato la cultura organizzativa all'interno della Federazione Italiana di uno dei più popolari sport di squadra praticati in Italia. L'*insider* del gruppo era un arbitro da circa dieci anni e il framework scelto fu quello di Van Maanen (1973) volendo comprendere come avviene il processo di trasmissione della cultura organizzativa all'interno della Federazione.

Durante la fase di raccolta dati gli studenti sono dapprima andati alla ricerca dei valori dichiarati dell'organizzazione nei testi scritti reperibili sul sito dell'organizzazione stessa, e in una fase più avanzata, hanno svolto una serie di interviste semi-strutturate. Volendo cogliere tutto il processo e il suo impatto sull'identità degli individui, prima e dopo il processo di socializzazione, hanno intervistato sia arbitri attivi sia ex arbitri. La Tabella 1 presenta i dati raccolti. L'analisi è proseguita con un'attività di codifica dei significati espliciti e impliciti che ha condotto a una serie di codici di primo e secondo livello (Figura 1).

L'analisi evidenzia che nella fase della scelta, le motivazioni che portano a intraprendere un percorso per diventare arbitro sono la curiosità per una nuova attività, la passione per lo sport e il gusto della sfida personale. Lo studio dei comportamenti e delle pratiche organizzative ha evidenziato una discrepanza tra i valori dichiarati e quelli realmente tenuti in considerazione dalla Federazione durante la fase di selezione dei candidati. Questo produce di conseguenza un forte senso di ambiguità che viene chiaramente percepito dai candidati fin dal momento in cui gli viene comunicato l'esito delle selezioni.

Nella fase dell'introduzione, l'analisi ha evidenziato nella divisa l'artefatto che permette ai novizi non solo di identificarsi nell'organizzazione, ma anche di essere riconosciuti come arbitri al di fuori di essa, in particolare dai giocatori e allenatori. Essa rappresenta l'identità dell'arbitro e nel momento in cui viene consegnata, l'individuo "si sente" arbitro.

Nella fase dell'incontro, le interviste hanno evidenziato che gli arbitri cadetti accettano di interiorizzare i valori dell'organizzazione, nonostante osservino che tali valori sono disattesi quando vengono affidati importanti incarichi di arbitraggio sulla base di criteri non legati alla performance arbitrale o ai valori dello sport, ma per mostrare un modello di arbitro che ha precise caratteristiche di età, peso e genere.

Infine nella fase della metamorfosi, i novizi completano il processo di assorbimento dei valori organizzativi. L'individuo diventa a tutti gli effetti un arbitro esperto, ma è proprio a questo punto che

spesso decide di abbandonare l'organizzazione. Questo avviene per due motivi principali: poiché si percepiscono favoritismi e incongruenze con i valori dichiarati, o semplicemente per altre priorità che sopraggiungono tra i propri interessi.

La restituzione dello studio alla Federazione ha evidenziato alcuni punti di debolezza nel processo di socializzazione che hanno suggerito spunti di cambiamento. La maggiore criticità stava nella capacità di trattenere gli arbitri, specialmente dopo che si era investito sulla loro formazione. L'analisi ha mostrato che una maggior trasparenza e condivisione delle scelte sugli arbitraggi importanti, nonché una maggiore coerenza con i valori dello sport e della meritocrazia, può portare importanti miglioramenti. Inoltre si è evidenziata anche l'esigenza, molto sentita dagli arbitri, di sentirsi parte di una organizzazione dove collocare la propria appartenenza e identità di gruppo. Questo senso di comunità, molto presente in fase di formazione, va scemando mano a mano che l'esperienza e le competenze crescono, operando gli arbitri in piccolissimi gruppi.

L'analisi ha messo in luce, per contro, gli elementi di forza della Federazione e che sono divenuti parte della propria sfera di consapevolezza. In particolare si è chiarito che i novizi trovano nella Federazione un contesto in cui radicare la passione per lo sport e voglia di superare il proprio limite e combinarli con l'impegno sportivo. Gli individui pensano di fare qualcosa di grande e bello quando arbitrano, e questo si rispecchia nel rispetto per la divisa, nonché nel rigore e nella ricerca della precisione dei gesti dell'arbitraggio.

*Tabella 1: Dati raccolti per lo studio della cultura degli arbitri di uno sport di squadra*

## DOCUMENTAZIONE INTERNA

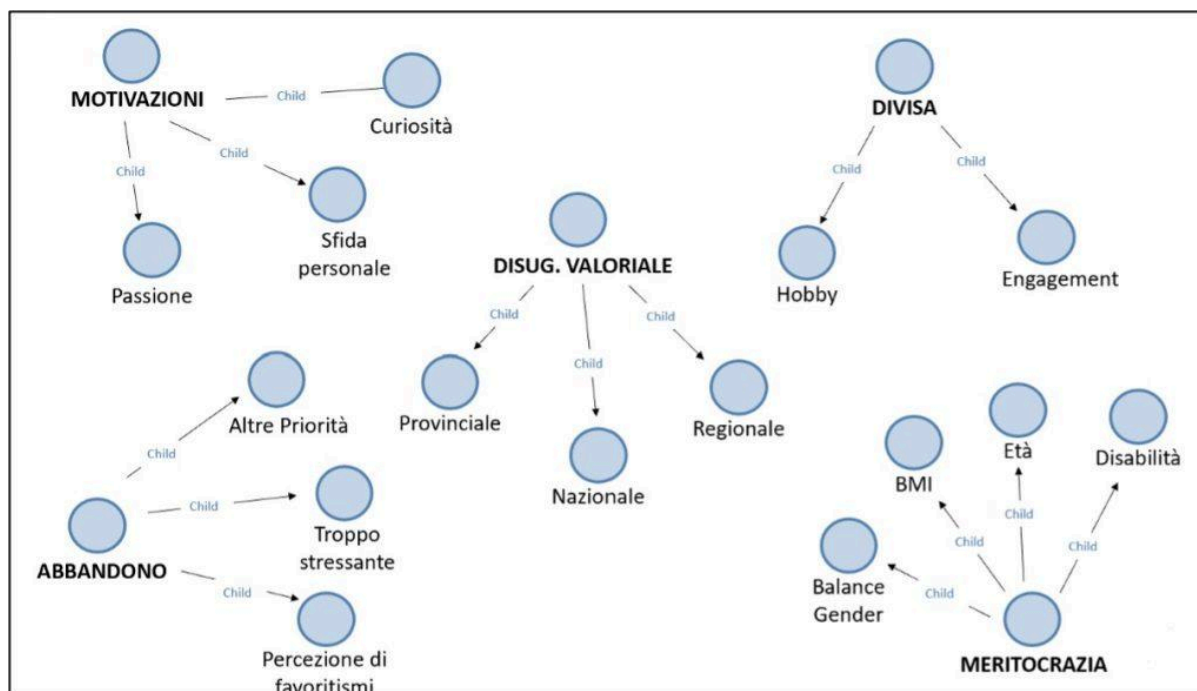


TIPOLOGIA DATI	NUMERO DI PAGINE	NUMERO DI PAROLE
Statuto	55	15304
Regolamento affiliazione e tesseramento	30	10813

## INTERVISTE NON STRUTTURATE

RUOLO	DURATA	NUMERO DI PAROLE
Insider	32:07	3434
Arbitro 1	17:40	1717
Arbitro 2	20:24	1952
Arbitro 3	09:37	883
Arbitro 4	10:26	948
Arbitro 5	12:08	1237
Arbitro 6	27:14	2675
Arbitro 7	10:12	974
Ex Arbitro 1	16:32	2178
Ex Arbitro 2	13:07	1130
Ex Arbitro 3	08:17	894

Figura 2 – La mappa dei codici più significativi e delle loro relazioni



## Conclusioni

In questo articolo si è presentato un format per insegnare a leggere la cultura di una organizzazione. Questa costituisce una vera e propria competenza manageriale, utile per i decisori interni così come per i consulenti esterni alle organizzazioni.

Il format è stato testato in diversi anni di esperienza didattica e si è mostrato utile ad avvicinare gli studenti allo studio della cultura delle organizzazioni, incentivandoli non solo ad una analisi approfondita degli assunti taciti, dei valori e degli artefatti organizzativi ma anche a confrontarsi con l'utilizzo di metodi d'indagine quantitativa e qualitativa. Anche le organizzazioni hanno riscontrato l'efficacia dell'analisi e della formazione della competenza di lettura della cultura. L'esito del percorso formativo è stato un confronto di impatto, perché utile per le organizzazioni che sono state studiate quale strumento di conoscenza e consapevolezza della propria realtà organizzativa, nonché fonte di suggerimenti per interventi futuri.

Le organizzazioni studiate hanno acquisito un quadro della propria cultura che risulta dalla profondità della lettura dell'insider, combinata con la visione fresca e incondizionata degli outsider che completavano il gruppo. Questa integrazione di vedute ha prodotto rappresentazioni articolate, fonte di ampie discussioni nel gruppo e capaci di includere prospettive non dominanti e univoche della cultura. In questo modo hanno spesso dispiegato una realtà ignota o sfuocata alla vista dei vertici. Le organizzazioni hanno imparato quali sono i loro punti di forza, quelli condivisi e sentiti in modo forte dai membri, e quali quelli di debolezza, tipicamente fonte di incoerenza o inconsistenza nel confronto tra enunciati e azioni, o fonte di disgregazione e differenziazione in sotto-culture. Infine e più in generale, le analisi hanno consentito all'organizzazione e all'insider di acquisire consapevolezza della cultura e quindi del tessuto su cui innestare le scelte future.

Attraverso l'insider, le aziende studiate "si sono trovate in casa" una competenza esperta di lettura della cultura organizzativa, che hanno spesso legato a sé e sfruttato per monitorare gli effetti degli interventi adottati. Hanno colto in questo modo che la cultura non si studia una volta per tutte, ma va compresa ogni giorno e ogni ora, e che la competenza di coglierla è una competenza cruciale per guidare le organizzazioni, ma anche solo per starci dentro.

## BIBLIOGRAFIA

Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures.

*Administrative Science Quarterly*, 28(3), 393-413. <https://doi.org/10.2307/2392249>

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.

<https://doi.org/10.1177/002224299305700102>

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>

Larsen, J., & Schultz, M. (2017). Artifacts in a Bureaucratic Monastery 1. In *Symbols and artifacts* (pagg. 281-302). Routledge.

Martins, E.-C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1).

<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of management studies*, 24(6), 623–647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7). <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>

Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2). <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1991). What is culture. In *Newbury Park, CA: Sage* (pagg. 243–253). SAGE Publication.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass

Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036–1056. <https://doi.org/10.5465/256539>

Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human organization*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.17730/humo.32.4.13h7x81187mh8km8>

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763–771 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

