

27 / 2024

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Special Issue:
Emergenza e Resilienza

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

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

Comitato editoriale di coordinamento

Buonocore Filomena . Università di Napoli Parthenope

Flamini Giulia -Università Politecnica delle Marche

Rosario Marrapodi - Università degli Studi di Napoli 'Parthenope'

Morelli Chiara - Università del Piemonte Orientale

Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II

Riemma Filomena - Università Parthenope di Napoli

Rosa Angelo - Università LUM "Giuseppe Degennaro"

Todisco Lucio - Università degli Studi di Napoli Federico II

Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II

Zifaro Maria - Università Telematica "Universitas Mercatorum" Roma

ISSN 2465-175

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

info@assioa.it

Una panoramica sul fenomeno della trasformazione digitale nelle organizzazioni non-profit.....	14
Agilità digitale nell'emergenza sanitaria.....	33
“We follow you, we monitor you, all year around”: e-Health tra pratiche, organizzazioni e persone.....	41
HRM nel Metaverso: Sfide e Strategie per le Organizzazioni Digitali.....	54
Recensione: Smetto quando voglio. Il lavoro nel nuovo millennio tra quiet quitting e silenzio organizzativo – Paolo Iacchi, Egea, Milano, 2024.....	66
Book review: “Fondamenti di organizzazione” di Maurizio Catino e Lia Tirabeni.....	70

Editoriale Special Issue inaugurale della sezione “Digital Organization” “Trasformazione e innovazione” e “Emergenza e resilienza”

A cura di

Francesco Virili – Università Cattolica del Sacro Cuore

Stefano Za – Università degli Studi “G. d’Annunzio” Chieti-Pescara

Con questi contributi si completa la Special Issue inaugurale della sezione “Digital Organization”, basata prevalentemente su una selezione di lavori di ricerca presentati durante la XIX edizione della conferenza ItAIS, (Italian Chapter of the Association of Information Systems, <https://www.itaais.org/>) tenutasi a Catanzaro nell’ottobre del 2022.

Come abbiamo premesso, questi articoli offrono alcuni spunti di riflessione su questioni e aspetti che si collocano all’intersezione tra i temi organizzativi e d’impresa e quelli tecnologici e digitali. Sappiamo che in Europa e ancora di più oltreoceano questo dibattito è molto partecipato: la Association for Information Systems (AIS, <https://aisnet.org/>), fondata in USA nel 1994, oltre a una base consistente di professori e ricercatori universitari che conducono attività di ricerca e insegnamento nelle principali business schools americane, è diffusa in tutti i continenti, inclusa l’Europa, con una buona presenza in Gran Bretagna, Germania, Francia, Spagna e altri Paesi.

I sistemi informativi sono attualmente un elemento centrale nelle organizzazioni e nella società, grazie all’ampio grado di pervasività delle tecnologie digitali. Mentre nelle scienze dell’informazione e nel campo dell’informatica e dell’ingegneria, lo studio dell’Information Technology è affrontato prevalentemente da un punto di vista tecnico, negli studi di Organizzazione Aziendale, invece, il focus si sposta dall’Information Technology agli Information Systems, che sono fenomeni di natura

socio-tecnica in cui sono coinvolti sia il sistema tecnologico che il sistema organizzativo, che co-evolvono influenzandosi reciprocamente (Lee, 2010).

In particolare, la comunità internazionale AIS ha sviluppato nel tempo una base di conoscenza consolidata, caratterizzata da un approccio multidisciplinare, che negli anni ha sempre più approfondito, ampliato e raffinato l'analisi dei cosiddetti *Information System research topics* (Culnan, 1987; Baskerville and Myers 2002; Sidorova et al., 2008; Lee, 2010; Taylor et al., 2010; Tarafdar e Davison 2018; Tarafdar et al., 2022).

Su questa base possiamo oggi evidenziare alcuni fondamentali punti di interesse sugli studi che riguardano i sistemi informativi e che sono quindi di riferimento per questa sezione denominata "Digital Organization". Il primo punto di interesse, di origine storica, riguarda le metodologie di sviluppo. Realizzare un sistema informativo nel modo migliore è sempre stato il challenge che va oltre gli aspetti puramente tecnici e coinvolge le persone e l'organizzazione in senso lato: negli anni sono state proposte centinaia di metodologie diverse. Il secondo punto di interesse riguarda i diversi livelli di analisi a cui i sistemi informativi interagiscono: individuale, di gruppo, di organizzazione, di mercato e sociale. Questi primi due punti di interesse sono autorevolmente individuati nell'analisi sistematica di Sidorova et al., (2008) di cui si riporta di seguito il framework di riferimento:

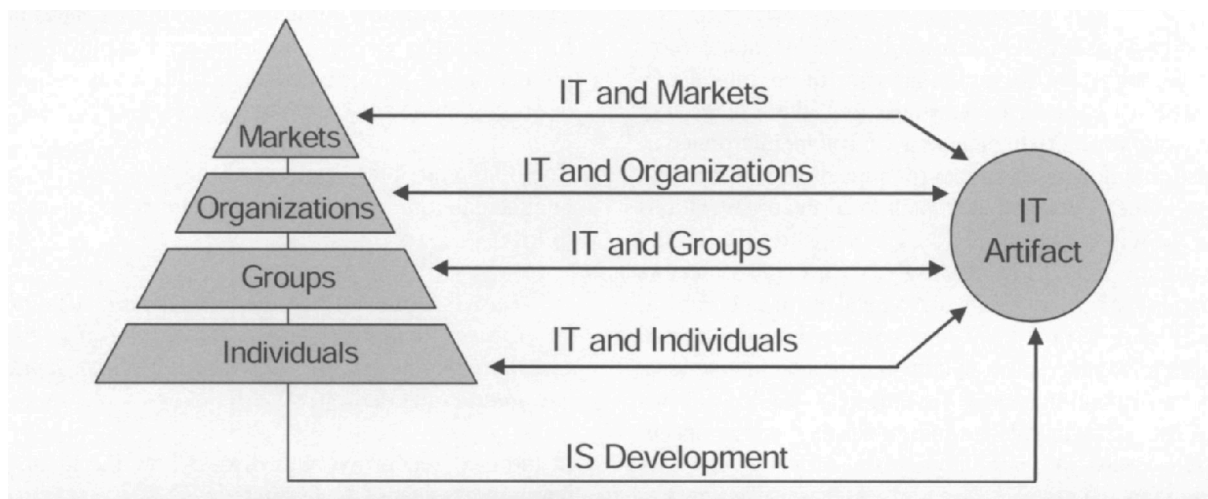


Figura 1 – Le principali aree di ricerca sui Sistemi Informativi in base all’analisi di Sidorova et al., (2008)

Lo studio del sistema informativo nasce dalla indagine su come configurare in modo ottimale elementi tecnici come hardware, software, database e reti (IT artifact) che ha la sua origine nelle metodologie di sviluppo dei sistemi informativi (IS Development). L’indagine però non si limita a questo aspetto rilevante, ma sempre più si è spinta a comprendere come questi elementi tecnici trasformano e si relazionano con le organizzazioni e i loro processi ai diversi livelli della piramide (individui, gruppi, organizzazioni, mercati). È peraltro sempre più rilevante distinguere in questo quadro di fondo anche le specificità delle diverse tecnologie o soluzioni tecnologiche (Orlikowski and Iacono, 2001). Da questo nasce un terzo punto di interesse, che riguarda i temi di intersezione tra singole tecnologie e particolari soluzioni organizzative.

Facendo riferimento a uno studio più recente (Tarafdar et al., 2022), proponiamo qui una semplice rassegna di temi in questo ambito, prodotta sulla base dell’analisi degli articoli pubblicati nella rivista *Information Systems Research* (uno dei principali top journals nell’ambito di Information Systems), nel decennio 2012-2021.

Ci focalizziamo qui solo sull’ultimo anno della serie, il 2021 per evidenziare anche alcuni temi emergenti.

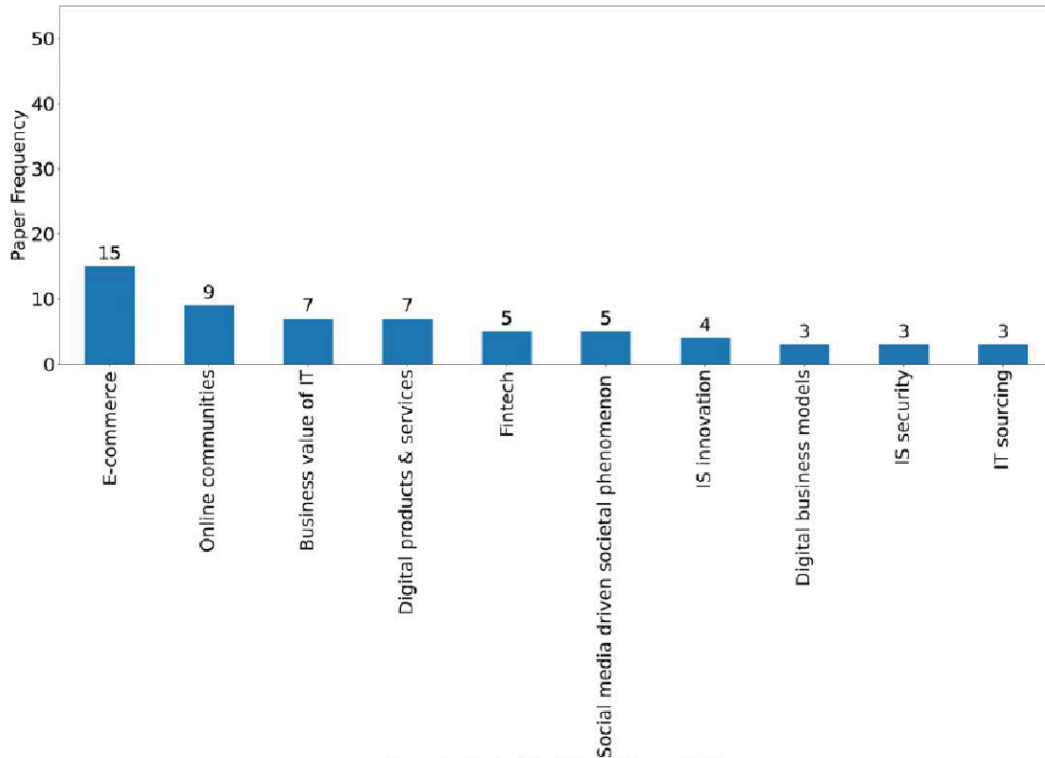


Figura 2 – I 10 principali temi di ricerca sui Sistemi Informativi nel 2021 in base all’analisi di Tarafdar et al., (2022).

Sulla base dell’analisi sviluppata da Tarafdar e i suoi coautori, i dieci temi più dibattuti, in ordine di rilevanza, sembrerebbero essere i seguenti: E-commerce, Online communities, Business value of IT, Digital products and services, Fintech, Social media and society IS innovation, Digital business models, IS security, IT sourcing. Possiamo distinguere alcuni ambiti comuni di ricerca sulla digital organization: nuovi prodotti e servizi (Digital products and services, Fintech), nuovi canali e modalità di vendita (E-commerce), nuovi modi di produrre valore (Digital business models, Business value of IT), nuove modalità di collaborazione e interazione sociale (Online communities, Social media and society). In aggiunta, anche in continuità e in evoluzione con la tradizionale indagine su IS development methodologies, una serie di ricerche prende in considerazione aspetti che riguardano principalmente il “back-office” della digital organization (IT sourcing, IS security, IS innovation), cioè la gestione delle attività aziendali di IT management.

Se volessimo usare un termine unificante di tutti questi ambiti, potremmo dire che la digital organization nel complesso fa leva su tecnologie digitali ben progettate, configurate e gestite, per avviare e sostenere processi di trasformazione e innovazione delle organizzazioni. “Trasformazione e Innovazione” è proprio il titolo della prima serie di contributi che vi proponiamo in questa edizione inaugurale. La seconda serie è più legata a questioni più recenti, dove la digital organization permette di affrontare e gestire processi di emergenza e resilienza, in situazioni di crisi sanitarie, climatiche, economiche e umanitarie. “Emergenza e resilienza” il titolo del secondo numero.

Passiamone ora brevemente in rassegna i contenuti essenziali.

Trasformazione e innovazione

La prima parte di questa Special Issue si focalizza sulle dimensioni di trasformazione organizzativa e innovazione tecnologica, e racchiude quattro contributi, due analizzano quello che è il fenomeno del momento, l'intelligenza artificiale e la robotica, altri due esplorano le implicazioni organizzative derivanti dall'adozione delle nuove tecnologie digitali nel settore agricolo e dell'agri-food.

Nello specifico Smacchia e Za analizzano il dibattito scientifico in ambito organizzativo e manageriale sull'intelligenza artificiale (IA), da cui emergono alcuni temi rilevanti, con particolare riferimento agli aspetti sociali e al ruolo dell'IA nei processi decisionali e alle problematiche derivanti dai diversi tipi di bias e dalla necessità di rendere le applicazioni basate su IA più trasparenti e affidabili, contenendo i rischi di discriminazione e disuguaglianza sociale associati ai potenziali bias dei sistemi IA. Un altro aspetto che emerge dal dibattito scientifico riguarda l'impatto che l'IA ha sui lavoratori, specialmente quando questi ultimi lavorano a stretto contatto con questo tipo di tecnologie (AI human augmentation). Su questo ultimo punto si focalizza il contributo di Shaba, Lazazzara, Solari e Delle Fave, che esplora, attraverso una revisione della letteratura, gli effetti della collaborazione tra operatore umano e cobot su diverse caratteristiche del lavoro. I risultati evidenziano che l'introduzione dei cobot

nei processi produttivi può rappresentare sia una minaccia che un'opportunità per le caratteristiche del lavoro analizzate, sottolineando l'importanza di concentrarsi sugli effetti non intenzionali e indiretti delle tecnologie 4.0 e sull'adozione di una prospettiva sociotecnica nella progettazione del lavoro.

Focalizzandosi invece sul settore dell'agrifood, Roma e Agrifoglio, esplorano nel loro contributo il concetto di Agriculture 4.0 e le tecnologie emergenti adottate in questo contesto, considerando tre diversi livelli di analisi: individuo, organizzazione e rete. In particolare, attraverso una analisi di 57 contributi scientifici, sono state identificate e descritte 14 famiglie di tecnologie principalmente adottate nel contesto dell'agrifood. Successivamente sono stati individuati i principali impatti organizzativi derivanti dall'adozione delle stesse considerando i tre livelli di analisi precedentemente menzionati. Infine, Cagnetti e Braccini approfondiscono e integrano queste tematiche attraverso un'altra analisi della letteratura, identificando e descrivendo i fattori abilitanti (organizzativi, demografici, comportamentali e tecnologici), le barriere (economiche, comportamentali e tecnologiche) e gli impatti (tecnologici o economici) della digitalizzazione nelle organizzazioni del settore agricolo. Questi due ultimi contributi forniscono entrambi diversi stimoli di riflessione sia per chi opera nel settore che per i ricercatori interessati ad investigare ulteriormente queste tematiche.

Emergenza e resilienza

La seconda parte di questa Special Issue si focalizza sulle dimensioni di gestione dell'emergenza e di resilienza relativamente a fattori endogeni o esogeni, attraverso l'uso delle tecnologie digitali che favoriscono processi di digitalizzazione e trasformazione digitale. Anche questo volume si compone di quattro contributi. Il primo, attraverso un'analisi della letteratura, fornisce una panoramica delle tecnologie e dei fattori che promuovono o favoriscono le iniziative di trasformazione digitale nelle organizzazioni non-profit. Due contributi si focalizzano sull'analisi di fenomeni di gestione dell'emergenza in ambito sanitario, con particolare riferimento alla gestione dello stato di emergenza

derivante dalla pandemia. Infine, l'ultimo contributo evidenzia rischi e opportunità per l'area gestione risorse umane relativamente alle organizzazioni che operano nel Metaverso.

Cipriano e Za analizzano il dibattito scientifico riguardante il fenomeno della trasformazione digitale nelle organizzazioni non-profit individuando i temi più rilevanti correlati al perseguimento di valori e obiettivi sociali. Dall'analisi emergono clusters di temi riconducibili a tre principali aree di interesse per tali organizzazioni: comunicazione digitale, educazione digitale, e società digitale. In particolare, alcune riflessioni derivanti dall'analisi suggeriscono che adottare e adattare nuove tecnologie digitali implica una riflessione sui temi di agilità e flessibilità organizzativa, includendo la sperimentazione e adattamento di processi operativi per massimizzare l'impatto sociale e la sostenibilità finanziaria. Allo stesso tempo, una mentalità aperta al cambiamento e l'incoraggiamento del personale risultano essere indispensabili per l'integrazione delle nuove tecnologie e pratiche di lavoro collaborativo.

Kazemargi e Spagnoletti affrontano il tema dell'agilità digitale nella gestione dell'emergenza sanitaria. In particolare, lo studio esplora le capacità organizzative di un'azienda digitale che ha dovuto sviluppare un certo insieme di capacità per affrontare i cambiamenti dovuti all'emergenza sanitaria. Dall'analisi dei risultati sono stati identificati tre fattori che incidono sul raggiungimento dell'agilità digitale: la digital ambidexterity (si riferisce alla capacità sia di esplorare che di valorizzare le tecnologie digitali), le competenze (le organizzazioni cercano nuove competenze e conoscenze per far fronte all'incertezza e alla velocità di sviluppo delle soluzioni digitali) e lavoro in team (i team risultano essere il punto di riferimento sia nel rilevamento che nella risposta ai cambiamenti). Lo studio di caso racconta la storia di successo di un'organizzazione che ha saputo sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali per rispondere in modo efficace alle sfide poste dalla pandemia.

Restando ancora nel settore sanitario, Zanutto e Ponte studiano il caso (intervistando 21 operatori durante gli anni della pandemia) del telemonitoraggio cardiologico e affrontano la complessa relazione tra attori, saperi e pratiche (gli *arrangements*) necessari per introdurre nuovi servizi digitali in sanità.

In particolare, gli autori attraverso la prospettiva e analisi degli *arrangements* forniscono una miglior percezione della complessità dei processi organizzativi legati alla trasformazione digitale che possono anche fallire, a causa della resilienza delle pratiche organizzative precedenti. Con questo studio, gli autori cercano di ripercorrere le modalità necessarie per creare le condizioni per l'adozione di una logica "disruptive" (dirompente) nell'ambito della sanità digitale.

Conclude il volume l'articolo di Del Barone, De Gennaro e Buonocore. Questo contributo è l'unico che non proviene da ItAIS, ma ci è sembrato in piena sintonia, specie con i lavori su Trasformazione e Innovazione della prima parte di questa Special Issue. Lo studio di Del Barone et al. si focalizza infatti sulle pratiche di gestione delle risorse umane (HRM) nelle organizzazioni digitali operanti nel metaverso, mostrando come esse siano in grado di ridefinire gli spazi e di trasformare la natura stessa del lavoro, relativamente alle interazioni tra i dipendenti e alla cultura organizzativa. Gli autori analizzano 16 startup operanti nel metaverso. La loro natura innovativa e maggiore flessibilità organizzativa le rende più adatte a sperimentare tecnologie emergenti più rapidamente, offrendo così spunti preziosi sulle pratiche pionieristiche di HRM in ambienti virtuali e sulle loro implicazioni per il futuro del lavoro. Attraverso l'analisi dei risultati gli autori identificano ed esplorano 5 diversi temi chiave in cui è possibile identificare le maggiori sfide e opportunità che il metaverso offre nell'ambito del HRM, specificatamente: reclutamento e onboarding, formazione e sviluppo, gestione delle prestazioni, coesione del team e cultura organizzativa, gestione del work-life balance.

In definitiva, nel loro insieme, questi due gruppi di contributi offrono un primo limitato ma significativo panorama di come le tecnologie digitali siano sempre più integrate e presenti nelle soluzioni organizzative contemporanee, creando opportunità di sviluppo e anche di gestione efficace delle emergenze. Nello stesso tempo però esse richiedono nuove attenzioni e nuove competenze. C'è dunque tanto da fare, e questo è solo l'inizio: grazie a tutti coloro che stanno contribuendo con impegno ed entusiasmo.

Ringraziamo dunque tutti gli autori e gli editors per il loro contributo e vi auguriamo ancora una buona e speriamo stimolante lettura!

Francesco & Stefano

Bibliografia

Baskerville, R. L., & Myers, M. D. (2002). Information systems as a reference discipline. *MIS Quarterly*, 26(1), 1–14.

Culnan, M. J. (1987). Mapping the intellectual structure of MIS, 1980-1985: A co-citation analysis. *MIS Quarterly*, 11(3), 341–353.

Lee, A. S. (2010). Retrospect and prospect: information systems research in the last and next 25 years. *Journal of Information Technology*, 25(4), 336–348.

Orlikowski, W. J., & Iacono, C. S. (2001). Research Commentary: Desperately Seeking the “IT” in IT Research—A Call to Theorizing the IT Artifact. *Information Systems Research*, 12(2), 121–134.

Sidorova, A., Evangelopoulos, N., Valacich, J. S., & Ramakrishnan, T. (2008). Uncovering the intellectual core of the information systems discipline. *MIS Quarterly*, 467–482.

Tarafdar, M., & Davison, R. M. (2018). Research in Information Systems: Intra-Disciplinary and Inter-Disciplinary Approaches. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(6).

Tarafdar, M., Shan, G., Bennett Thatcher, J., & Gupta, A. (2022). Intellectual Diversity in IS Research: Discipline-Based Conceptualization and an Illustration from *Information Systems Research*. *Information Systems Research*, 33(4), 1490–1510.

Taylor, H., Dillon, S., & Van Wingen, M. (2010). Focus and Diversity in Information Systems Research: Meeting the Dual Demands of a Healthy Applied Discipline. *MIS Quarterly*, 34(4), 647–667.

Una panoramica sul fenomeno della trasformazione digitale nelle organizzazioni non-profit

Michele Cipriano – Università Cattolica del Sacro Cuore

Stefano Za – Università degli Studi “G. D’Annunzio” Chieti-Pescara

Abstract

Questo studio analizza il dibattito scientifico riguardante il fenomeno della trasformazione digitale nelle organizzazioni non-profit individuando i temi più rilevanti correlati al perseguimento di valori e obiettivi sociali. Dall’analisi emergono clusters di temi riconducibili a tre principali aree di interesse per tali organizzazioni: comunicazione digitale, educazione digitale, e società digitale.

Introduzione e motivazione dello studio

Da più di due decenni, il fenomeno della trasformazione digitale (DT – digital transformation), rappresenta un tema di ampio dibattito tra accademici e professionisti di svariati settori di business. Tale fenomeno è comunemente associato alla diffusione capillare e all’uso delle tecnologie digitali in disparati contesti. Tra le diverse definizioni presenti in letteratura, Vial (2019) descrive il fenomeno di DT come un processo, abilitato dalle molteplici funzionalità delle tecnologie digitali, volto a migliorare le proprietà di un’entità organizzativa (come una risorsa o un processo aziendale, o altri elementi organizzativi). In questa prospettiva, alcuni studiosi sostengono che i processi di DT possono facilitare l’innovazione e fornire flessibilità organizzativa (Nicholson et al., 2021). Di fatti, molteplici organizzazioni, indistintamente dalla conformazione sociale, sviluppano iniziative di DT per abilitare cambiamenti organizzativi, o migliorare le proprie opportunità di business (Hanelt et al., 2021). Altri ricercatori ribadiscono in particolare che i processi di DT potrebbero contribuire a generare valore

sociale ed economico supportando il perseguimento di obiettivi senza scopo di lucro (Madon & Schoemaker, 2021).

Per quanto riguarda gli studi in materia di organizzazione e gestione aziendale, particolare attenzione è rivolta alle implicazioni che tale fenomeno può provocare alle diverse tipologie di impresa, così come all'economia e alla società. Inoltre, negli ultimi anni, molteplici discussioni sono maturate con riferimento alla necessità di gestire l'incertezza e gli eventi imprevedibili come la pandemia da Corona virus 19 (covid-19). A tal riguardo, le iniziative di DT sembrano essere una priorità globale nella "nuova normalità" verso la resilienza, il benessere comune e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG – sustainable development goals).

Tra altri enti, istituzioni, e organizzazioni che si adoperano per la promozione, salvaguardia, e sviluppo in ambito sociale, le organizzazioni non-profit (NPOs – non-profit organisations) stanno ricevendo particolare attenzione in un ecosistema globalizzato, considerando il loro coinvolgimento nel sostenere la società nel superare sfide socioeconomiche e geopolitiche senza precedenti (Bartosova & Podhorska, 2021). Per esempio, recenti ricerche rivelano che le NPOs hanno fronteggiato diverse tensioni in termini di sovraccarico e modalità di lavoro derivante dall'aumento della richiesta dei servizi e prodotti offerti (si consideri per esempio lo sforzo aggiuntivo per sostenere la società durante la recente pandemia) (Barhate et al., 2021). Inoltre, è interessante notare che in letteratura, solo poche ricerche esplorano il fenomeno della DT focalizzandosi sulle NPOs, e le modalità secondo cui queste creano valore (Cipriano & Za, 2022, 2023). Di conseguenza, sembrerebbe interessante esplorare se, e come, le NPOs implementino tali iniziative per far fronte alle diverse sollecitazioni provenienti da una società sempre più digitalizzata.

Le NPOs si contraddistinguono per la loro natura e operatività incentrate nel consolidare il benessere comune, lo sviluppo economico, e il capitale sociale, basandosi prevalentemente sulla partecipazione volontaria dei costituenti (Nahrkhalaji et al., 2019). Sebbene apparentemente le NPOs operino come

qualsiasi altra organizzazione, esse differiscono principalmente nella loro natura unica basata sul primato dei risultati non finanziari e sull'assenza di incentivi per aumentare la produttività (Cipriano & Za, 2023). Considerando che le NPOs sono eterogenee e operano diversamente dalle organizzazioni pubbliche e quelle orientate al profitto (Raghavan et al., 2021), rappresentando un ecosistema organizzativo spesso non ben definito (Cipriano & Za, 2022), questo studio intende esplorare tale ecosistema rispondendo alla seguente domanda di ricerca: quali sono i temi principali che caratterizzano il dibattito scientifico relativo alle iniziative di DT nelle NPOs?

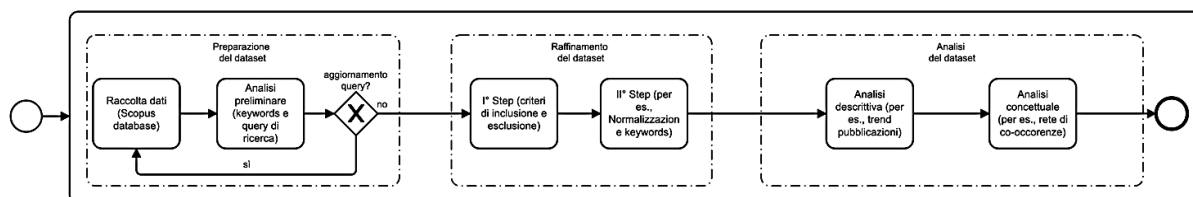
A tal fine, questo contributo adotta un approccio quantitativo, sviluppando un'analisi bibliometrica per: (i) descrivere la ricerca esistente considerando una collezione significativa di articoli pubblicati da diverse fonti; (ii) riconoscere e discutere i temi principali che caratterizzano il discorso della DT nelle NPOs e la loro evoluzione nel tempo. Esaminando lo stato dell'arte, questo studio intende supportare gli stakeholders interessati (come istituzioni governative, managers di NPOs) nella progettazione, sviluppo, e gestione di iniziative di DT. A latere della sintesi della letteratura focalizzata sulle iniziative di DT nelle NPOs, questo lavoro suggerisce tre principali aree di indagine come domini di specifiche discussioni. Queste aree riassumono il dibattito scientifico raggruppando obiettivi e valori sociali che le NPOs promuovono anche attraverso iniziative di DT, suscitando interesse per lo sviluppo di futuri approfondimenti di ricerca.

Metodologia della ricerca

Questo studio propone un'analisi basata sull'esame dei dati bibliometrici per esplorare i temi riguardanti l'evoluzione concettuale della ricerca sulla DT nelle NPOs, e scoprire i collegamenti tra concetti (Castriotta et al., 2019). I dati bibliometrici permettono di valutare e analizzare la produzione dei ricercatori (Moral-Muñoz et al., 2020), fungendo da indicatori metrici. In questo lavoro, si esamina la struttura e le caratteristiche dei temi attraverso lo studio delle pubblicazioni scientifiche (Zupic &

Čater, 2015) tramite un duplice utilizzo dei metodi bibliometrici: l'analisi delle prestazioni e la mappatura scientifica. Nello specifico, è stato sviluppato un protocollo di ricerca in tre fasi (Figura 1) come suggerito da Za & Braccini (2017).

Figura 1. Le tre fasi del protocollo di ricerca.



In una prima fase di preparazione del dataset si sono definiti i parametri per la selezione della collezione di contributi scientifici. Nella seconda fase di affinamento del dataset, si è dapprima deciso di includere contributi classificati come *article*, *conference paper*, *book*, *book chapter*, *editorial*, and *review*, escludendo eventuali contributi privi del nome dei relativi autori (633 documenti dopo la prima scrematura). Successivamente, sono stati esclusi 47 documenti poiché non in linea con lo scopo della ricerca, recuperate le keywords (parole chiave) di 170 documenti (direttamente dalla fonte originale di pubblicazione), e omogeneizzato le keywords di tutti i documenti (i diversi sinonimi o abbreviazioni sono stati sostituiti con le keywords rappresentative più ricorrenti tra esse). Nella terza fase di analisi del dataset, si è deciso di esaminare la distribuzione delle pubblicazioni, esplorando le fonti pertinenti all'ambito dei sistemi informativi. Per l'analisi concettuale, si è scelto di esaminare le keywords definite dagli autori, considerando che quest'ultime dovrebbero fornire una rappresentazione diretta di un contributo, in conformità con il punto di vista degli autori. Questa analisi (co-word) investiga le relazioni tra i vari contributi selezionati, basandosi sull'assunto che, se determinate keywords sono presenti contemporaneamente in uno o più documenti, vi è una relazione tra i concetti ad esse associati. La rete di connessioni che si genera rappresenta le parole chiave (concetti) fortemente collegate tra loro (Callon et al., 1991). Inoltre, la significatività di tale relazione è proporzionale al numero di documenti in cui compare la coppia di keywords correlata (co-occorrenza). In particolare,

questa analisi è stata condotta in relazione all'evoluzione temporale delle diverse keywords utilizzate dagli studiosi.

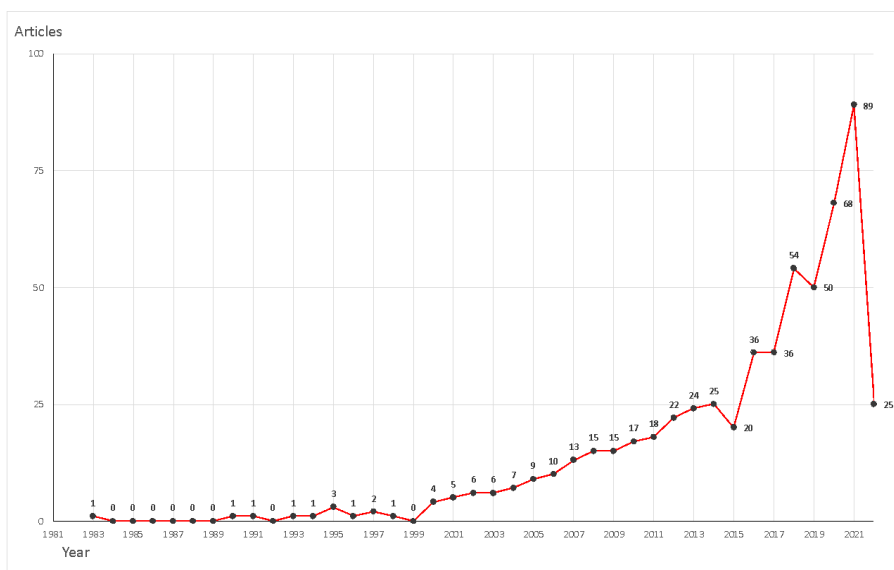
Analisi e risultati

Questo studio esamina 586 documenti estratti dal database Scopus pubblicati dal 1983 al 2022 (ultimo aggiornamento della query di ricerca a fine maggio 2022). La query di ricerca si è basata sui due domini centrali dello studio, *trasformazione digitale* e *organizzazioni non-profit*, scritti esclusivamente in inglese. Per eseguire le analisi si è utilizzato il pacchetto Bibliometrix nell'ambiente R (Aria & Cuccurullo, 2017) e i software VOS viewer and Gephi (Bastian & Heymann, 2014; Perianes-Rodriguez et al., 2016). Di seguito sono prima riportati i risultati dell'indagine descrittiva, successivamente, l'analisi dei concetti correlati (relazioni tra parole chiave dei documenti) e la loro distribuzione negli anni.

Analisi descrittiva

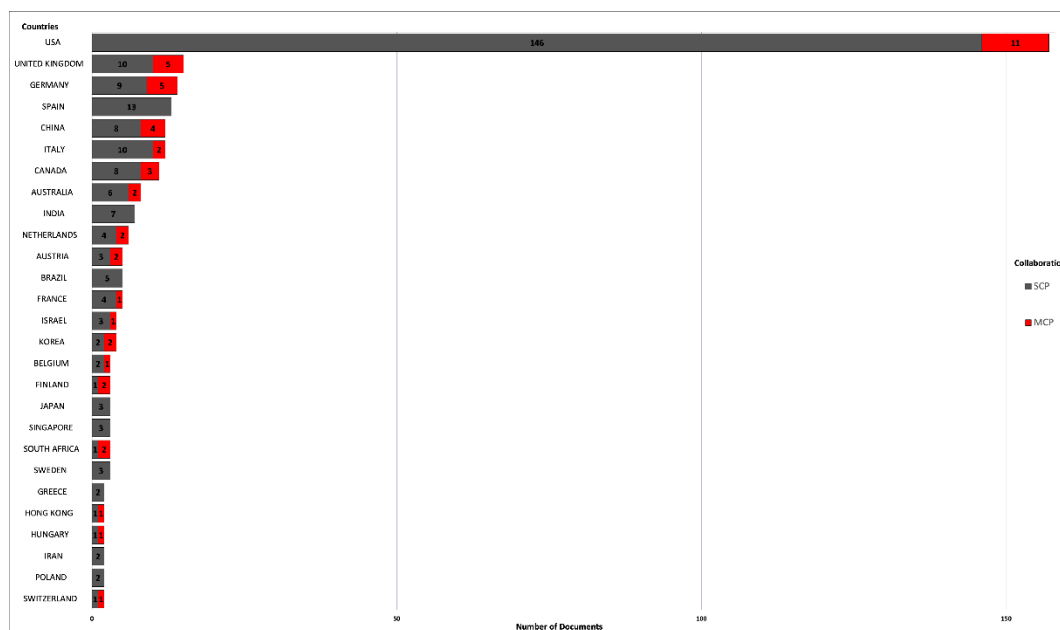
Esaminando la tendenza delle pubblicazioni nel nostro dataset emerge un crescente interesse per la ricerca sulla DT nelle NPO nel corso degli ultimi due decenni. In particolare, circa il 50% del totale dei contributi presenti nel dataset locale (286 su 586) si distribuisce negli ultimi cinque anni. La Figura 2 mostra l'aumento esponenziale delle pubblicazioni ed una lieve diminuzione nel 2015 e nel 2019 rispetto alla tendenza generale. Inoltre, nonostante il 2022 presenti 25 pubblicazioni a fine maggio, è probabile che il numero di contributi per quest'anno possa aumentare considerando tale tendenza.

Figura 2. Numero di pubblicazioni per anno dal 1983.



Successivamente, abbiamo esaminato i paesi più produttivi in relazione all'affiliazione degli autori inclusi nel dataset. Si distinguono le pubblicazioni i cui autori appartengono ad un singolo paese (SCP – single country publication) o a più paesi (MCP – multiple country publication), rappresentando quest'ultime collaborazioni internazionali tra gli autori. La Figura 3 mostra che il dibattito relativo alla DT nelle NPO è stato sviluppato in modo significativo negli Stati Uniti (157 contributi pubblicati), seguiti dal Regno Unito e Germania con un numero significativamente inferiore di pubblicazioni (circa il 10% del primo paese). Sebbene la Spagna sia il secondo paese più produttivo nella categoria SCP (13 pubblicazioni), risulta inattivo in collaborazioni internazionali (MCP) così come India, Brasile, Giappone, Singapore, Svezia, Grecia, Iran e Polonia.

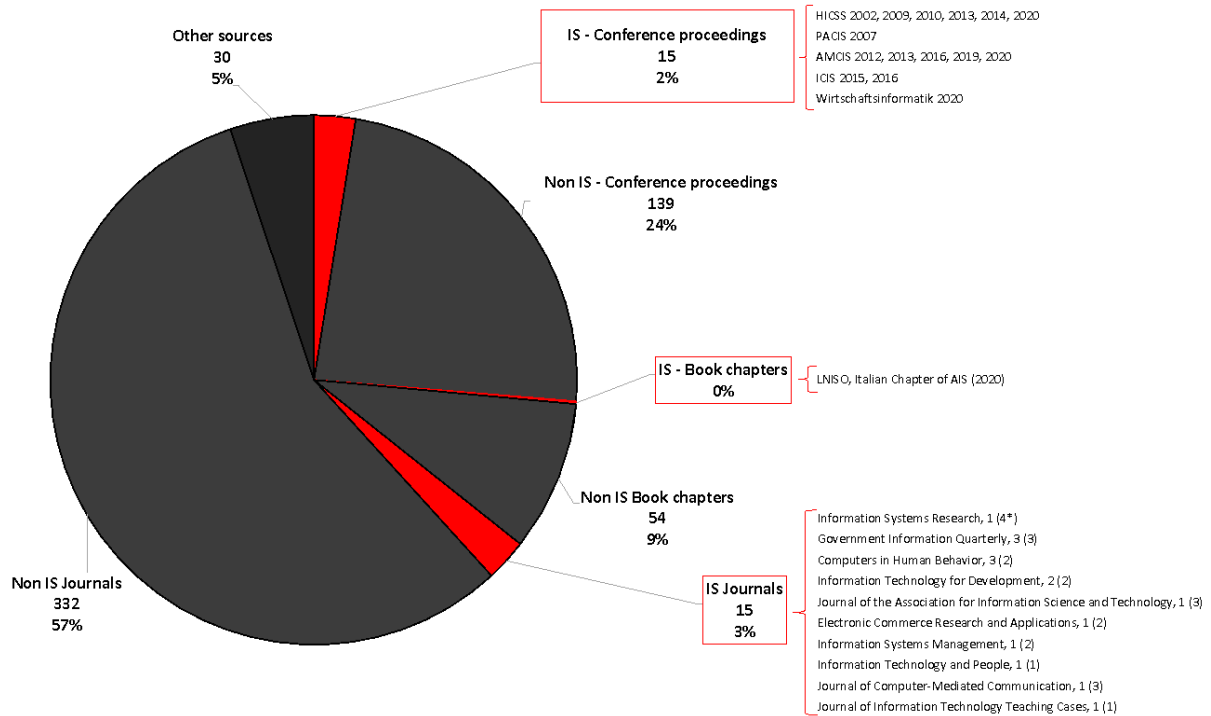
Figura 3. Paesi più prolifici con almeno due pubblicazioni.



Focalizzandosi sul dataset, i 586 documenti risultano essere pubblicati in 462 diverse fonti. Il dataset è composto da 347 articoli, 55 capitoli di libri, 154 atti di conferenze e altre 30 fonti. Considerando l'affinità tra disciplina e tema di ricerca, abbiamo approfondito l'indagine delle fonti appartenenti al campo di studio dei Sistemi Informativi (IS) utilizzando l' AIS eLibrary (repository ufficiale della comunità accademica in IS). Allo stesso tempo, abbiamo utilizzato l'Academic Journal Guide (AJG2021) rilasciato dalla Chartered Association of Business Schools (CABS), per determinare la qualità delle riviste, concentrandoci sul campo information management (INFO MAN). In aggiunta, tra ventidue campi di studio diversi, questa guida classifica le riviste in cinque categorie (ossia 4*, 4, 3, 2, 1) dove il 4* è il livello più alto. Quindi, abbiamo esaminato le fonti delle riviste nel corpus notando che 15 contributi rappresentano una pubblicazione negli atti di una conferenza. Un contributo è un capitolo di un libro collegato al Capitolo Italiano dell' AIS. Gli articoli di rivista sono 15. Interessante notare è una pubblicazione associata alla rivista Information Systems Research, tra le più rilevanti per l' AIS, classificata 4* nell'AJG2021. Le restanti 14 pubblicazioni sono distribuite in 9 riviste diverse. Tra queste, le più prolifiche sono Government Information Quarterly e Computer in Human Behaviour, con

3 pubblicazioni ciascuna, classificate rispettivamente come 3 e 2 nell'AJG2021. La Figura 4 sintetizza l'analisi includendo il nome delle fonti, le riviste e articoli pubblicati, e il rispettivo rank nell'AJG.

Figura 4. Fonti correlate all' AIS e all'AJG2021.



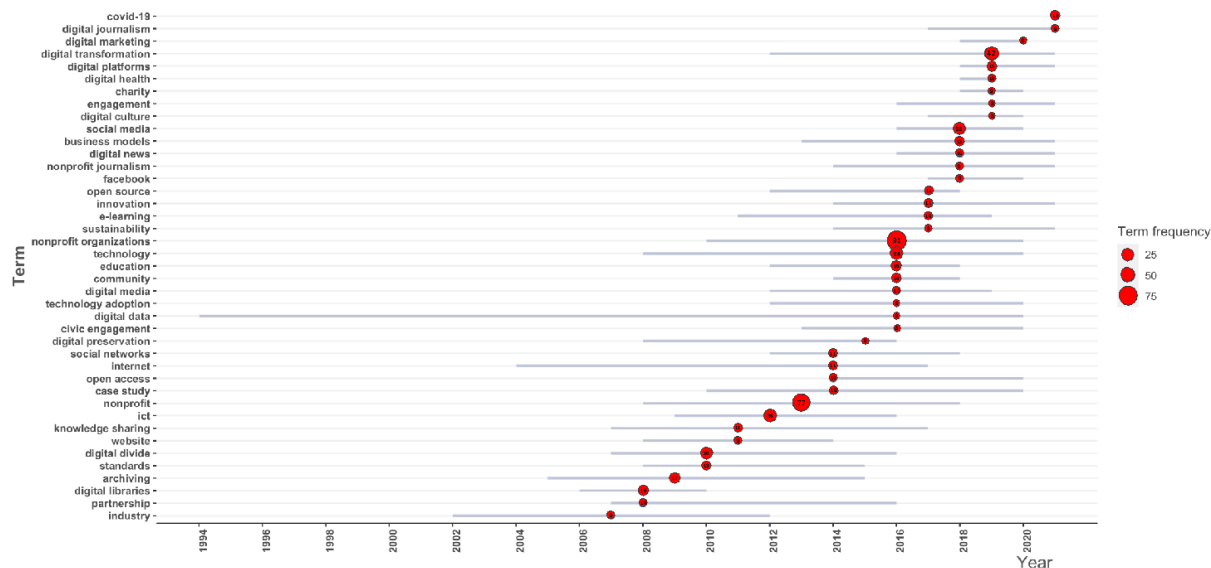
Analisi concettuale

In questa sezione si esplorano gli argomenti più significativi presenti nei documenti. Nello specifico, si sviluppa l'analisi della frequenza delle keywords (parole chiave) utilizzate dagli autori per investigare la relazione tra i documenti e il rispettivo contributo nel dibattito.

Il diagramma a dispersione nella Figura 5 mostra il grafico delle tendenze tematiche basato sul tempo (gli anni sono sull'asse x) e sui termini (le keywords sono sull'asse y). In particolare, l'anno di riferimento per ciascun termine è identificato utilizzando la mediana della distribuzione delle occorrenze nel periodo dal 1994 al 2021 (stabilita automaticamente considerando una soglia di accettazione impostata su un minimo di otto occorrenze per una parola chiave dell'autore). Di

conseguenza, per ogni anno, è possibile riconoscere i termini in ordine decrescente di frequenza (Aria & Cuccurullo, 2017). Inoltre, per ciascuna parola chiave, la dimensione della sfera è proporzionale al numero totale delle sue occorrenze. Allo stesso tempo, la retta rappresenta il periodo specifico in cui gli autori hanno utilizzato tale parola chiave.

Figura 5. Le 41 principali keywords utilizzate dagli autori e rispettive tendenze nel tempo.

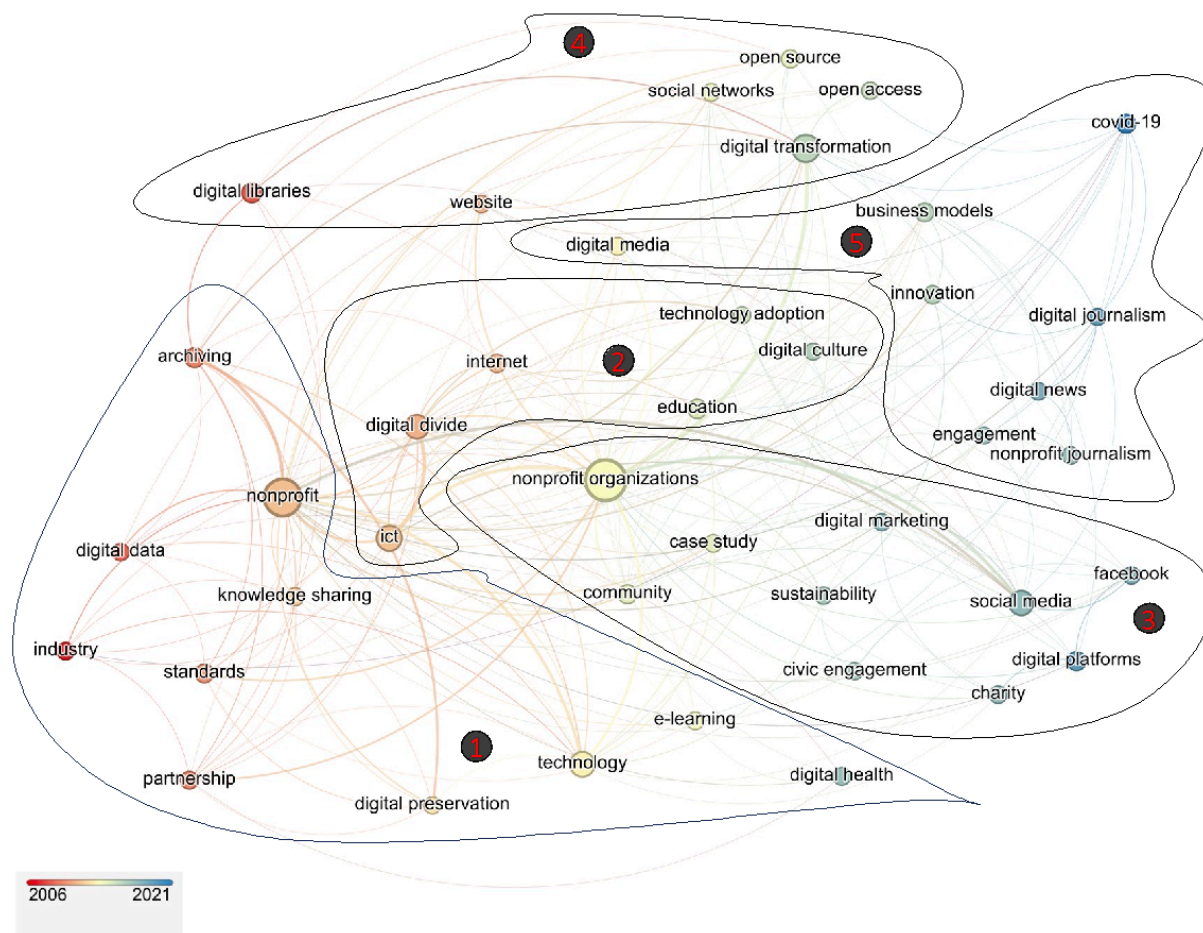


Tra 1808 diverse keywords utilizzate nei documenti presenti nel dataset, 41 rispettano la soglia di occorrenze prestabilita. La frequenza delle 41 keywords, in linea con la tendenza di pubblicazioni, aumenta significativamente tra il 2016 e il 2021, con un livello inferiore nel 2014. In particolare, questo primo periodo, includendo il termine digital transformation (42 occorrenze, terzo più frequente), mostra un livello più elevato e concentrato di occorrenze riguardanti argomenti multidisciplinari legati alla DT e alle NPOs. Alcune keywords frequenti sono covid-19, digital platform, digital health, business models, charity, rappresentando i concetti associati alle discussioni che includono il tema della pandemia. Non sorprende che gli autori abbiano utilizzato tali parole chiave, considerando le diverse sfide scaturite dalla pandemia (ciò è logicamente attribuibile all'impegno prevalente delle organizzazioni non-profit nelle funzioni sociali, e il periodo di riferimento 2020-2022). In confronto, keywords come nonprofit (77 occorrenze), knowledge sharing, ICT e digital libraries sono state

utilizzate più frequentemente dopo il 2002. Quest'ultimo sembra rappresentare un primo periodo in cui i ricercatori hanno iniziato ad analizzare l'impatto della tecnologia sulle NPOs. Considerando invece non-profit organisations, un ulteriore periodo sembrerebbe far riferimento agli studi che esplorano lo sviluppo e l'adozione di canali digitalizzati nelle NPOs, dove keywords tipiche sono community, digital media, social networks, e internet. Interessante notare che, digital data è la parola chiave degli autori che copre il lasso temporale più esteso (dal 1994 al 2020), con la mediana della sua distribuzione nel 2016.

Sono state poi analizzate le co-occorrenze delle keywords, sviluppando il relativo network in Figura 6. Il grafo mostra la rete delle menzioni congiunte (co-occorrenza) di keywords, in cui quest'ultime sono i nodi e le loro dimensioni riflettono la mediana delle citazioni. Gli archi tra le keywords indicano la co-occorrenza nelle pubblicazioni, con uno spessore proporzionale al numero di connessioni basato sul numero di articoli (che includono la coppia di keywords). Il colore della rete rappresenta indicazioni temporali delle occorrenze più frequenti (rosso se la mediana delle menzioni totali si orienta verso il 2006 e blu se si orienta verso il 2021).

Figura 6. La rete delle co-occorrenze di keywords definite dagli autori attraverso la dimensione temporale.



Quindi, la Figura 6 mostra l'evoluzione temporale della terminologia utilizzata nel dibattito sulla DT nelle NPOs. In questa analisi le keywords vengono intese come concetti significativi. Dunque, osservando le connessioni tra keywords, è possibile identificare i concetti che sono stati discussi insieme con alta frequenza. Inoltre, adottando una lente di analisi statica, sono stati identificati cinque cluster di co-occorrenze di keywords, che rappresentano dibattiti più specifici.

Riguardo all'evoluzione temporale del dibattito, la Figura 6 evidenzia l'uso più recente di termini come digital transformation, non-profit organisations, covid-19, open access, business models, digital platforms, e social media. Inoltre, discussioni collegate ai termini non-profit organisations, ict, technology, internet, website, digital media, digital platform, and social media appaiono dal 2010 ad oggi. In confronto, alcuni termini più datati come archiving o digital libraries sono utilizzati insieme ad

alcuni più recenti come digital transformation. Un altro esempio è la connessione tra il termine digital journalism e i termini e-learning e ict.

Da un punto di vista statico, osservando le connessioni tra le keywords nel grafo, è possibile identificare cinque clusters:

Il cluster (1) include diverse tematiche associate al tema no-profit in modo più generale riguardante la digitalizzazione delle attività a scopo, benessere sociale, e di utilità comune.

Il cluster (2) è focalizzato sull'adozione delle tecnologie digitali considerando l'impegno delle NPOs nel limitare le problematiche legate all'inclusione digitale.

Il cluster (3) si riferisce a iniziative di DT più specifiche riguardanti le NPOs, includendo aspetti strettamente legati al beneficio pubblico e all'uso di canali digitalizzati e social media intesi come strumenti che abilitano obiettivi e attività delle NPOs.

Il cluster (4) identifica alcune iniziative di DT discusse principalmente con focus sulle NPOs. Discussioni tipiche approfondiscono il coinvolgimento delle NPOs nella digitalizzazione della conoscenza di dominio pubblico e questioni correlate come l'accesso o la disponibilità di risorse abilitanti.

Il cluster (5) si riferisce al dibattito più recente riguardante la DT nelle NPOs, considerando la presenza del termine covid-19, includendo anche le iniziative innescate dalla pandemia. Discussioni tipiche riguardano l'impatto digitale che influenza il settore delle notizie e della stampa e i relativi cambiamenti che interessano l'ecosistema di talune NPOs.

Implicazioni per la teoria e la pratica

Lo scopo di questa ricerca è quello di offrire una panoramica del dibattito scientifico sul fenomeno della trasformazione digitale concentrandosi esclusivamente sulle organizzazioni non-profit. Le analisi descrittive e concettuali rivelano un crescente interesse da parte della comunità scientifica relativamente al fenomeno della DT in funzione del perseguimento di valori e obiettivi sociali. In particolare, questo studio fornisce una rassegna delle relazioni tra i diversi termini utilizzati nel tempo, identificando il corso temporale delle keywords degli autori e le relative associazioni. Questi risultati potrebbero supportare i diversi stakeholders interessati nell'esplorare in modo più approfondito le pubblicazioni più importanti, e la terminologia correlata alla DT nelle NPOs attraverso una prospettiva longitudinale. Inoltre, questa revisione può essere di aiuto per altri ricercatori nel riconoscere temi e concetti rilevanti, selezionare specifiche keywords per ulteriori ricerche, includendo eventuali pubblicazioni che utilizzano termini correlati.

Dunque, ponendo l'accento sulle attuali tensioni e necessità per alcune NPOs, come i cambiamenti nella forma organizzativa per perseguire le proprie missioni nell'era digitale (Cipriano & Za, 2023), si propone infine una sintesi delle principali tematiche relative al dibattito accademico. Sviluppando ulteriormente la rassegna, integrando i risultati concettuali in Figura 5 e Figura 6, è possibile individuare tre principali aree tematiche che raggruppano i concetti (rappresentati dalle keywords) indistintamente dal periodo in cui sono stati utilizzati. Le tre aree di interesse trasversale per la DT delle NPOs sono: comunicazione digitale, educazione digitale, e società digitale. In particolare, osservando la Figura 6, si può notare che le keywords con più occorrenze (come in Figura 5), nonprofit (77), nonprofit organizations (91), e digital transformation (42) rappresentano anche tre periodi nella rete delle co-occorrenze (come da legenda, un primo periodo in rosso, un secondo in giallo, e un terzo in blu). Allo stesso tempo, i cinque cluster che raggruppano i diversi concetti si posizionano diversamente rispetto questi periodi. Pertanto, considerando i concetti raggruppati nei cinque clusters, e il relativo posizionamento sull'asse temporale (tenendo conto della loro corrispondenza con le tre keyword con più occorrenze), siamo in grado di riconoscere tali aree tematiche. Di seguito, la

Tabella 1 fornisce i dettagli analitici di questo approfondimento. Successivamente, si offre una breve descrizione di ogni area includendo le referenze di alcuni documenti rappresentativi estrapolati dal nostro dataset.

Periodo (Keyword rappresentativa)–Cluster	Area (e i concetti rappresentativi raggruppati per cluster nel tempo)		
	ComunicazioneDigitale	EducazioneDigitale	SocietàDigitale
<i>Nonprofit</i> –Cluster 1	Digital dataKnowledge sharing	ArchivingE-learning	IndustryDigital health
<i>Nonprofit Organizations</i> –Cluster 2, Cluster 3	InternetSocial media	Digital cultureEducation	CommunityCivic engagement
<i>Digital Transformation</i> –Cluster 4, Cluster 5	Social networksDigital media	Open accessDigital journalism	Covid-19Engagement

Tabella 1. I concetti raggruppati secondo aree di interesse trasversale per la DT delle NPOs.

Una prima area, comunicazione digitale, riguarderebbe la digitalizzazione delle comunicazioni e delle interazioni a diversi livelli, introducendo anche aspetti riguardanti l'intelligenza artificiale e strumenti di analisi, la tecnologia blockchain, l'IoT, e i contratti intelligenti (Wang et al., 2021). Una seconda area, educazione digitale, concernerebbe l'educazione digitale, sia in termini di abilità e competenze nell'uso di strumenti digitali (Petranová et al., 2017), sia nell'abilitare l'insegnamento e la formazione digitalizzati (Gasca-Hurtado et al., 2021) e aspetti di condivisione della conoscenza (Ravi et al., 2021).

Infine, una terza area, società digitale, interesserebbe diverse questioni sociali includendo temi come il divario digitale, l'inclusione digitale, la salute digitale, il crowdfunding, l'assistenza ai senzatetto, la beneficenza e la sicurezza digitale (Raghavan et al., 2021).

Queste aree trovano poi un riscontro empirico anche nello scenario italiano. Con riferimento agli operatori del terzo settore, per esempio, è interessante notare che le iniziative più diffuse in materia di trasformazione digitale sono lo sviluppo e utilizzo di siti mobile e canali di social media. Inoltre, le principali difficoltà in tema di digitalizzazione riguardano la mancanza di risorse e di know-how dedicato, oltre alla poca consapevolezza di tali operatori rispetto l'importanza di sviluppare una strategia digitale per gestire il cambiamento organizzativo.

Dunque, in aggiunta alle implicazioni culturali innescate dalla DT in ambito sociale, è necessario che i presidenti, segretari, responsabili di tali organizzazioni prestino ancor più attenzione ai cambiamenti e trasformazioni interne che investono l'organizzazione (la struttura del pensiero, gli atteggiamenti, le prassi, ecc.). Pertanto, un approccio olistico è funzionale alla definizione di obiettivi strategici a più livelli (per es., maggiore sviluppo del proprio network, offerta di servizi migliori per i beneficiari, migliore raccolta fondi, incontrare la propria audience e attrattività lavorativa per nuove generazioni). Allo stesso tempo, l'investimento nel digitale è da concretizzare anche in termini di consapevolezza delle tecnologie digitali (per es., comprensione dell'uso, importanza, impatto, sicurezza), formazione e competenze necessarie ad abilitare il cambiamento organizzativo (per es, capacità di adattamento del lavoro, inclusione digitale) e comprensione delle potenzialità di un'iniziativa (per es., sviluppare strategie di raccolta fondi personalizzate e mirate grazie all'adozione di tool analitici per anticipare i comportamenti dei donatori).

Quindi, adottare e adattare nuove tecnologie digitali implica una riflessione sui temi di agilità e flessibilità organizzativa, includendo la sperimentazione e adattamento di processi operativi per massimizzare l'impatto sociale e la sostenibilità finanziaria. Una cultura orientata all'innovazione è

funzionale per riprogettare i servizi offerti al fine di rispondere in modo più efficace alle esigenze della comunità. Allo stesso tempo, una mentalità aperta al cambiamento e l'incoraggiamento del personale sono atteggiamenti indispensabili per l'integrazione delle nuove tecnologie e pratiche di lavoro collaborativo. Ancora, da non sottovalutare sono gli investimenti in soluzioni di sicurezza informatica, necessari per garantire che il personale sia adeguatamente addestrato per proteggere i dati sensibili dell'organizzazione e dei donatori. Infine, la trasformazione digitale dovrebbe anche essere intesa come driver e opportunità per la collaborazione e le partnership tra enti di diversa natura. Per esempio, attivare sinergie e opportunità di collaborazione tra operatori del terzo settore e pubbliche amministrazioni potrebbe massimizzare l'impatto sociale e ottimizzare l'uso delle risorse (ridurre il divario digitale e assicurarsi che i servizi digitali siano accessibili a tutti, comprese le persone con disabilità o a basso reddito).

Concludendo, questo studio propone una sintesi preliminare dei diversi aspetti che caratterizzano la trasformazione digitale nel contesto delle organizzazioni non-profit, con l'obiettivo di suscitare l'interesse del lettore a esplorare più approfonditamente le implicazioni per l'intero terzo settore.

Bibliografia

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis.

Journal of Informetrics, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Barhate, B., Hirudayaraj, M., Gunasekara, N., Ibrahim, G., Alizadeh, A., & Abadi, M. (2021). Crisis within a crisis: Migrant workers' predicament during COVID-19 lockdown and the role of non-profit organizations in India.

Indian Journal of Human Development, 15(1), 151–164.

<https://doi.org/10.1177/0973703021997624>

Bartosova, V., & Podhorska, I. (2021). The Importance of Non-Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American and European Continent. *SHS Web of Conferences*, 92, 07008. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207008>

Bastian, M., & Heymann, S. (2014). *Gephi: An Open Source Software for Exploring and Manipulating Networks*. *March 2009*, 4–6. <https://doi.org/10.13140/2.1.1341.1520>

Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155–205. <https://doi.org/10.1007/BF02019280>

Castriotta, M., Loi, M., Marku, E., & Naitana, L. (2019). What's in a name? Exploring the conceptual structure of emerging organizations. *Scientometrics*, 118(2), 407–437. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2977-2>

Cipriano, M., & Za, S. (2022). Which Digital Transformation Strategy for Non-profit Organisations? *30th European Conference on Information Systems (ECIS)*. https://doi.org/https://aisel.aisnet.org/ecis2022_rp/153

Cipriano, M., & Za, S. (2023). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 0(ja). <https://doi.org/10.1177/02683962231219515>

Gasca-Hurtado, G. P., Gomez-Alvarez, M. C., Hincapie, J. A., & Zepeda, V. V. (2021). Gamification of an Educational Environment in Software Engineering: Case Study for Digital Accessibility of People With Disabilities. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologías Del Aprendizaje*, 16(4), 382–392. <https://doi.org/10.1109/RITA.2021.3137372>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Madon, S., & Schoemaker, E. (2021). Digital identity as a platform for improving refugee management. *Information Systems Journal*, 31(6), 929–953. <https://doi.org/10.1111/isj.12353>

Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., & Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *El Profesional de La Información*, 29(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>

Nahrkhalaji, S. S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2019). Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector. *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>

Nicholson, B., Nielsen, P., & Saebo, J. (2021). Special issue: Digital platforms for development. *Information Systems Journal*, 31(6), 863–868. <https://doi.org/10.1111/isj.12364>

Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L., & van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1178–1195. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.10.006>

Petranová, D., Hossová, M., & Velický, P. (2017). Current development trends of media literacy in European Union countries. *Communication Today*, 8(1), 52–64.

Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *Sustainability*, 13(21), 11942. <https://doi.org/10.3390/su132111942>

Ravi, P., Ismail, A., & Kumar, N. (2021). The Pandemic Shift to Remote Learning under Resource Constraints. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW2), 1–28. <https://doi.org/10.1145/3476055>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Wang, Y.-C., Chen, C.-L., & Deng, Y.-Y. (2021). Authorization Mechanism Based on Blockchain Technology for Protecting Museum-Digital Property Rights. *Applied Sciences*, 11(3), 1085. <https://doi.org/10.3390/app11031085>

Za, S., & Braccini, A. M. (2017). Tracing the Roots of the Organizational Benefits of IT Services. In *Exploring Services Science* (Vol. 279, Issue Chapter 2, pp. 3–11). https://doi.org/10.1007/978-3-319-56925-3_1

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Agilità digitale nell'emergenza sanitaria

Niloofar Kazemargi – Università degli Studi “G. D’Annunzio” Chieti-Pescara

Paolo Spagnoletti – Luiss Business School

Abstract

In un ambiente caratterizzato da repentini cambiamenti, le imprese devono adattarsi rapidamente per restare competitive. La domanda che molte organizzazioni si pongono è come far leva sull’innovazione digitale per diventare agili. Questo studio esplora le capacità organizzative necessarie per sviluppare l’agilità digitale.

Introduzione

Le organizzazioni devono essere agili in un ambiente incerto e turbolento. L’incertezza è spesso legata all’evoluzione tecnologica e ai cambiamenti nelle catene di approvvigionamento, nella domanda e nella concorrenza. La pandemia ha rappresentato un’ulteriore fonte di incertezza per le aziende, con impatti sull’accesso alle risorse, sulle necessità dei clienti e sul panorama sociale e legale. Inoltre, la crisi pandemica ha costretto le aziende ad accelerare i percorsi di trasformazione digitale: molte organizzazioni hanno sperimentato nuove soluzioni tecnologiche innovando l’offerta e i meccanismi interni di funzionamento. La crescita della domanda di servizi digitali ha creato nuove opportunità per i fornitori di servizi portando allo sviluppo di nuove soluzioni.

Le organizzazioni agili sono in grado di adattare i propri prodotti, processi e modelli di business ai cambiamenti del contesto aziendale. Nonostante l’importanza dell’agilità, molte organizzazioni riscontrano ancora difficoltà nell’adattarsi in maniera agile alle novità ambientali. Affrontare i cambiamenti inattesi richiede capacità che superano i limiti dei tradizionali modelli di gestione del

rischio. Le organizzazioni devono sviluppare e integrare capacità fondamentali per sviluppare agilità. Agilità significa essere: i) in grado di percepire i cambiamenti e rispondere rapidamente in modo reattivo o proattivo"); ii) flessibili nell'adattare le modalità di lavoro per raggiungere obiettivi diversi a parità di strutture; iii) rapidi nello svolgimento di compiti e operazioni (Sharifi & Zhang, 1999). In generale, l'agilità si riferisce alla capacità delle organizzazioni di percepire e rispondere ai cambiamenti inattesi (Lu & Ramamurthy, 2011).

Per essere agili, le organizzazioni spesso puntano sull'introduzione di pratiche agili a livello di team come avviene ad esempio all'interno dei progetti. Nella gestione agile dei progetti si tende a superare i limiti della pianificazione lineare che muove dallo sviluppo all'implementazione. Pratiche agili quali Scrum, eXtreme Programming e Kanban si concentrano infatti su interazioni frequenti con gli utenti nell'ambito di brevi cicli di sviluppo iterativi. I metodi e le pratiche agili consentono ai team di muoversi con destrezza nelle dinamiche di progetto, adattandosi con fluidità alle nuove richieste del cliente. L'agilità organizzativa estende queste capacità a un livello più ampio, estendendo il campo della percezione e dell'adattamento reattivo oltre i confini dei singoli progetti e includendo fattori come le novità tecnologiche e le mutevoli richieste del cliente.

Mentre la letteratura tende a focalizzarsi sull'efficacia di metodi e pratiche agili a livello di team, in pochi hanno preso in esame il nesso tra pratiche agili e agilità organizzativa (Spagnoletti et al., 2021). L'agilità organizzativa richiede infatti capacità di coordinamento aggiuntive che siano in grado di bilanciare l'autonomia dei team con la necessità di rivedere gli obiettivi a livello organizzativo. Il management deve ad esempio essere in grado di stabilire in maniera dinamica le priorità, semplificare il lavoro e facilitare la collaborazione tra i team.

Le tecnologie digitali quali il cloud computing, l'internet delle cose (IoT) e l'intelligenza artificiale giocano un duplice ruolo rispetto all'agilità organizzativa (Salovaara et al., 2019). Se da un lato esse presentano opportunità senza precedenti per una rapida riconfigurazione delle attività, per favorire il

coordinamento e sostenere la collaborazione, dall'altro determinano esse stesse bisogni di cambiamento per via delle continue trasformazioni a cui sottopongono i mercati (Salmela et al., 2022). Le organizzazioni devono dunque sviluppare forme di agilità che facciano leva sul digitale anche per adattarsi ai continui cambiamenti tecnologici (Satwekar et al., 2023). Con queste premesse, la crisi pandemica fornisce un'opportunità unica per approfondire il tema dell'agilità digitale consentendo, di fatto, di trascurare l'incertezza determinata dalle tecnologie in quanto ogni organizzazione si è trovata a fronteggiare una situazione di emergenza in cui il digitale ha rappresentato uno dei pilastri della capacità reattiva.

Obiettivi della ricerca e metodologia

Obiettivo della ricerca è esplorare come i fornitori di servizi sviluppano l'agilità digitale. Si tratta di una domanda importante, poiché sebbene alcune organizzazioni non siano riuscite a rimanere competitive durante l'emergenza sanitaria, molte altre sono state in grado di adattare rapidamente l'offerta, i processi o i modelli di business facendo leva sul digitale.

Abbiamo studiato un'azienda digitale che ha dovuto sviluppare capacità per affrontare i cambiamenti dovuti all'emergenza sanitaria. Per comprendere meglio il fenomeno, abbiamo raccolto sia dati primari che secondari. Per quanto riguarda i dati primari, abbiamo condotto interviste con le figure maggiormente coinvolte nel percepire e rispondere alle necessità ambientali durante il periodo dell'emergenza. Per avere un quadro più completo, abbiamo intervistato profili con background diversi e che ricoprono ruoli chiave quali il chief digital officer e il direttore operativo. Abbiamo avuto anche conversazioni informali con esperti di varie funzioni e raccolto dati sul numero e tipo di richieste dei clienti prima e dopo il covid, sull'efficacia delle pratiche agili prima e dopo il covid, sui fattori chiave per il successo e sulle condizioni per sviluppare agilità.

Per quanto riguarda i dati secondari, abbiamo raccolto rapporti e documenti di progetti sviluppati dall'azienda durante l'emergenza sanitaria. Ci siamo concentrati su rapporti e documenti riguardanti storie di innovazione di successo, riflessioni sulle competenze messe in campo all'interno dell'azienda e presso i clienti e alle esperienze fatte con le diverse famiglie tecnologiche. Inoltre, abbiamo analizzato webinar e video per comprendere meglio le sfide, le attività e le scelte fatte dall'azienda durante la pandemia. L'analisi tematica di questo materiale è stata funzionale alla definizione di agilità digitale e all'identificazione dei fattori chiave per il suo raggiungimento.

Risultati – Raggiungere l'agilità digitale

L'agilità digitale non è il prodotto di un singolo fattore abilitante ma emerge dall'interazione dinamica tra diversi elementi. In particolare, abbiamo identificato tre fattori che incidono sul raggiungimento dell'agilità digitale: la *digital ambidexterity*, competenze e lavoro in team. Lo studio di caso racconta la storia di successo di un'organizzazione che ha saputo sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali per rispondere in modo efficace alle sfide poste dalla pandemia.

Digital ambidexterity

Digital ambidexterity si riferisce alla capacità di esplorare e valorizzare allo stesso tempo le tecnologie digitali. I manager devono sfruttare le tecnologie esistenti con l'obiettivo di ridurre i costi, il time-to-market e migliorare i processi aziendali. La domanda chiave per i manager è come bilanciare l'esplorazione e la valorizzazione. I manager devono prendere in considerazione non solo le risorse digitali esistenti ma devono anche saper accedere a nuove tecnologie digitali.

Tra gli esempi di pratiche per valorizzare le tecnologie digitali abbiamo osservato:

- architettura modulare del prodotto per creare nuove soluzioni e utilizzarle con una logica “plug and play”. Ogni modulo può essere cambiato/aggiornato senza influenzare l'intero sistema. Questa architettura ha permesso all'azienda di combinare soluzioni diverse per applicazioni e settori diversi;
- l'adozione di un'infrastruttura basata su cloud ha permesso all'organizzazione di ampliare rapidamente le risorse di calcolo e di archiviazione in base alla domanda;
- l'adozione di software open-source che offre nuove opportunità per sviluppare soluzioni complesse in tempi più brevi.

Riguardo invece all'esplorazione digitale abbiamo osservato:

- l'introduzione di una nuova unità focalizzata su intelligenza artificiale e data science. L'investimento nello sviluppo di capacità di raccolta e analisi dei dati consente alle aziende di offrire nuovi servizi come il “machine learning”, il clustering, la visualizzazione e la normalizzazione dei dati. Inoltre, i dati servono alle organizzazioni come indicatori per migliorare la capacità di rilevamento e garantire l'allineamento delle risposte con gli obiettivi pianificati. Sviluppando nuovi servizi e tecnologie per la raccolta e l'analisi dei dati, i clienti possono utilizzare i loro dati (in tempo reale) per creare valore;
- le opportunità di business offerte dalla realtà aumentata per innovare i processi aziendali o i modelli di business.

Competenze

Per far fronte all'incertezza e alla velocità di sviluppo delle soluzioni digitali, le organizzazioni cercano nuove competenze e conoscenze. Il team di gestione ha dato priorità all'assunzione di nuovi esperti con una mentalità agile e uno spirito imprenditoriale. Una forte capacità di lavorare in gruppo, di risolvere problemi, e il possesso di esperienza nella progettazione/sviluppo di componenti software e nella

gestione di progetti hanno rappresentato criteri importanti per la selezione di nuove figure professionali. In aggiunta, le competenze trasversali (come il *team working* e la capacità di *problem solving*) si sono rivelate necessarie per operare con le nuove tecnologie.

In un ambiente incerto, la capacità del management team rappresenta un fattore chiave non solo per assegnare le risorse interne, ma anche per riconoscere e utilizzare adeguatamente le risorse esterne in funzione ai task/obiettivi. La fluidità dei confini organizzativi consente alle organizzazioni di accedere a capacità e risorse complementari in tempi più brevi e a costi inferiori. Le organizzazioni che sono in grado di sfruttare ed espandere la propria rete sono maggiormente in grado di raggiungere l'agilità digitale. Le reti migliorano, quindi, la capacità delle organizzazioni di sfruttare le risorse, le conoscenze e le capacità complementari dei partner.

Lavoro in team

Anche i team hanno giocato un ruolo importante nel raggiungimento dell'agilità digitale. I team sono responsabili sia del rilevamento che della risposta ai cambiamenti. Per percepire i cambiamenti, i team di sviluppo devono raccogliere dati per comprendere meglio le attese dei clienti: ciò consente ai team di configurare le funzionalità e le specifiche di base. Quando l'incertezza è elevata, i team devono essere proattivi nella comprensione di opportunità e minacce generate dal cambiamento: in un ambiente in rapida evoluzione, devono rispondere a mutevoli richieste dei clienti. Concentrandosi su diversi segmenti di clienti, i team possono rendersi conto dei principali problemi (o *pain points*) posti dall'emergenza sanitaria. Essere proattivi consente ai team di percepire e anticipare i cambiamenti nelle istanze dei clienti, pervenendo a una comprensione comune dei problemi e dei cambiamenti nei diversi settori.

Per rispondere al cambiamento, i team di sviluppo adottano approcci iterativi per sviluppare nuove soluzioni. Questi approcci iterativi aiutano i team a suddividere i compiti, a pianificare a breve termine

e a sviluppare nuove soluzioni. Le pratiche agili a livello di team sono un esempio di approccio iterativo. Le pratiche agili forniscono ai team autonomia nello sviluppo di software e soluzioni digitali. I team auto-organizzati sono più reattivi ai cambiamenti delle richieste dei clienti. I prodotti/servizi possono essere modificati e migliorati attraverso frequenti cicli di aggiornamento. Per testare le soluzioni sviluppate, i team possono utilizzare un prototipo o un prodotto minimo realizzabile (MVP) per raccogliere il feedback delle parti interessate (cioè, clienti e utenti). L'MVP crea una base per interagire con i primi utilizzatori ed apprendere dal loro feedback in un'ottica di continuo miglioramento delle soluzioni digitali riducendo il time-to-market del prodotto finale.

Conclusione

In un ambiente economico mutevole e incerto, l'agilità consente alle organizzazioni di sopravvivere o di ottenere un vantaggio competitivo. In questo studio abbiamo approfondito il tema dell'agilità digitale nel contesto dell'emergenza sanitaria. Durante l'emergenza sanitaria, le tecnologie digitali hanno rappresentato per le organizzazioni un'opportunità per affrontare i cambiamenti, influenzando in modo significativo il ritmo della trasformazione digitale. Per raggiungere l'agilità, le organizzazioni necessitano di una combinazione di capacità per percepire e rispondere a minacce e opportunità. In questo studio abbiamo analizzato quali capacità le organizzazioni devono acquisire e sviluppare per il raggiungimento dell'agilità digitale. In particolare, le nostre evidenze dimostrano che tale obiettivo possa essere raggiunto tramite la *digital ambidexterity*, le competenze e il lavoro in team. Per raggiungere l'agilità digitale le organizzazioni fanno affidamento non solo su risorse interne ma anche su attori e risorse esterne. Infine, abbiamo dimostrato che *digital ambidexterity* e le competenze devono essere sviluppate a livello di management, mentre l'approccio iterativo a livello di team.

Bibliografia

Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.

Salmela, H., Baiyere, A., Tapanainen, T., & Galliers, R. D. (2022). Digital agility: Conceptualizing agility for the digital era. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(5), 1080-1101.

Salovaara, A., Lyytinen, K., & Penttinen, E. (2019). High reliability in digital organizing: Mindlessness, the frame problem, and digital operations. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 43(2), 555–578. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/14577>

Satwekar, A., Volpentesta, T., Spagnoletti, P., & Rossi, M. (2023). An Orchestration Framework for Digital Innovation: Lessons from the Healthcare Industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(7), 2465–2479. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3167259>

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.

Spagnoletti, P., Kazemargi, N., & Prencipe, A. (2021). Agile practices and organizational agility in software ecosystems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3604-3617.

“We follow you, we monitor you, all year around”:

e-Health tra pratiche, organizzazioni e persone

Alberto Zanutto – University of Macerata, Macerata, Italy

Diego Ponte – University of Trento, Trento, Italy

Abstract

La rivoluzione della digitalizzazione si sta diffondendo in modo non omogeneo all'interno del settore sanitario. Attraverso la teoria delle logiche istituzionali, questo paper esamina il caso del telemonitoraggio cardiologico e affronta la complessa relazione tra attori, saperi e pratiche (gli *arrangements*) necessari ad introdurre nuovi servizi digitali in sanità.

Introduzione

Il telemonitoraggio cardiologico è uno dei principali ambiti in cui si possono individuare le tracce dei possibili cambiamenti delle pratiche mediche tradizionali verso una logica sanitaria digitale (Planinc et al., 2020). Infatti, il telemonitoraggio è considerato un elemento caratterizzante della sostituzione del modello di gestione della cronicità basato su visite periodiche e incontri clinici programmati. Tale nuovo assetto digitale è reso possibile da un telemonitoraggio continuo dei dispositivi impiantabili grazie a un uso pervasivo delle tecnologie digitali (Ameri & Angermann, 2020). Il processo continuo di invio automatico e screening dei dati viene anche visto come un modo per aumentare la fiducia dei pazienti riducendo al contempo la necessità di lavoro a basso valore aggiunto svolto dagli operatori sanitari. Analisi empiriche, tuttavia, mostrano che il telemonitoraggio ha una diffusione limitata ed è spesso oggetto di sperimentazioni che non vanno oltre la fase pilota su piccoli numeri.

Utilizzando la recente letteratura sulle logiche istituzionali e sulla digitalizzazione (Bertels & Lawrence, 2016; Oborn et al., 2021; Gegenhuber et al., 2022; Schildt, 2022) questo contributo cerca di offrire una prospettiva critica sulla mancata adozione del telemonitoraggio in cardiologia. Offrendo una ricostruzione dei processi che hanno portato dalla prima adozione sperimentale alla definitiva codificazione del servizio come servizio clinico rimborsabile, il contributo mostra la complessa relazione tra attori, saperi e pratiche (*arrangements*) necessari a incardinare i nuovi servizi nel tessuto delle pratiche organizzative istituzionalizzate.

Motivazione

Le tecnologie digitali stanno sempre più favorendo importanti cambiamenti, non sempre governati in modo razionale, sia per quanto riguarda le pratiche situate che per le logiche manageriali (Vickers et al., 2017). La fornitura di servizi di telemedicina, come il telemonitoraggio, un tempo limitata a specifici domini sanitari o implementazioni pilota, ha acquisito slancio a causa delle restrizioni del Covid-19 (Doraiswamy et al., 2020) ed è ampiamente considerata come parte della “nuova normalità” in una società post-pandemia (Malhotra et al., 2022). Tuttavia, mentre il loro utilizzo è ancora minimo o addirittura marginale (Bernardi & Exworthy, 2020), il dibattito pubblico è sempre pronto a promuoverne le potenzialità. Si potrebbe ipotizzare che l’innovazione digitale debba supportare una nuova logica istituzionale della sanità digitale (European Commission, 2018; Gemma et al., 2022). Ma le pratiche che possono favorirla sono spesso assenti se non apertamente osteggiate in condizioni non pandemiche. Eppure, se guardiamo più da vicino i contesti organizzativi sanitari, possiamo osservare diversi gruppi e reparti che riescono ad avviare progetti di innovazione digitale. In questi casi, le pratiche sedimentate lasciano progressivamente spazio a nuove articolazioni organizzative, nuovi *arrangements*, che a loro volta possono rafforzare una nuova logica istituzionale digitale. Per *arrangements* si intendono quelle pratiche non consolidate che tuttavia consentono un collegamento micro-macro nell’ambito delle funzionalità di un’organizzazione. Gli *arrangements* consentono di

implementare un nuovo modo di lavorare che includa le modifiche tecnologiche, di gerarchia, di responsabilità terapeutica, di flusso delle informazioni, della responsabilità sulle stesse e di una nuova alleanza con i pazienti. Un esempio in tal senso è il passaggio dalla medicina d'attesa a quella d'iniziativa. I reparti che si muovono da una medicina d'attesa – basata su telefonate e appuntamenti periodici – ad una medicina d'iniziativa – basata su un controllo continuo e costante grazie agli strumenti digitali – sono possibili grazie non solo ad un ripensamento delle risorse umane e dei processi ma anche delle strategie di offerta del servizio sanitario.

In questo senso, studiare la trasformazione digitale da una prospettiva istituzionale consente di concentrarsi su “*come emergono e si diffondono gli arrangements abilitati digitalmente sia attraverso i campi che le organizzazioni*” (Hinings et al., 2018: 53). In una fase di transizione, l'interesse riguarda in particolar modo “l'interazione tra *arrangements* istituzionali esistenti ed emergenti” come nel caso dell'introduzione di un diverso modo di impostare le visite periodiche che si riorganizzano per lasciare spazio a visite più frequenti e specifiche per i casi di instabilità (Hinings et al., 2018: 53). Da un punto di vista teorico, Hinings e colleghi definiscono gli *arrangements* come:

- **Forme organizzative digitali:** organizzazione digitalmente abilitata di pratiche, strutture e valori che costituiscono il nucleo di un'organizzazione in un dato contesto istituzionale. Esempi tipici si possono individuare nelle numerose piattaforme di e-commerce nate all'inizio del nuovo millennio. Tali piattaforme spingono verso nuovi modelli di interazione tra gli attori. In campo medico un esempio tipico sono le piattaforme di telemonitoraggio basate su portali e dispositivi digitali che consentono funzioni quali ad esempio, il monitoraggio a distanza. Un segmento questo particolarmente sviluppato dal mercato.
- **Infrastrutture istituzionali digitali:** standard digitali che abilitano, vincolano e coordinano le azioni e le interazioni di numerosi attori in ecosistemi, campi o industrie. Un esempio tipico si può individuare negli ecosistemi digitali creati attorno agli utenti, e che possono

essere sia sistemi istituzionali multicanale, sia architetture chiuse dei dispositivi tipo pacemaker, ICD o basati su tecnologie più diffuse come Apple e Android. In ambito medico tali standard sono particolarmente legati all'ottenimento di dati raccolti da una pluralità di device che possono pure confluire nei portali offerti dal sistema sanitario nazionale.

- **Componenti istituzionali digitali:** moduli o più specificamente servizi IT, generalmente già validati e autorizzati, pronti o personalizzabili, che riguardano sia contenuti digitali (autenticazione degli utenti, dispositivi di pagamento, certificazioni vaccinali, prescrizioni, ecc.) sia standard di organizzazione dei dati (agende digitali per *alert* e monitoraggio, teleconsulto, ecc.) che compongono sia la sociomaterialità tipica di queste applicazioni che le organizzazioni ad essi dedicati.

L'interesse di questo lavoro è quello di concentrarsi sulle pratiche di adozione di una nuova logica istituzionale di sanità digitale in grado, potenzialmente, di sostituire pratiche meno efficienti che fino a poco tempo fa erano comunemente utilizzate in cardiologia.

Metodo

Il lavoro sul campo, svolto tra il 2021 e il 2022, è incentrato su una dinamica complessa che coinvolge un dipartimento di cardiologia di un sistema sanitario regionale del nord Italia. Sono stati intervistati in totale 21 operatori. Le informazioni sull'organizzazione dei reparti sono state raccolte, oltre che con interviste, anche grazie alla documentazione riguardante la progettazione e l'implementazione del sistema di telemonitoraggio. L'analisi si è focalizzata su come la trasformazione digitale si sia basata su un "ecosistema" creato con il contributo di più attori: lavoratori dell'amministrazione; la direzione dell'azienda sanitaria; il fornitore tecnico; gli operatori sanitari (medici e infermieri) e i pazienti. La nuova logica è il risultato di molti *arrangements* necessari per rivedere i risultati preliminari, l'aderenza

alle linee guida, le modalità di soluzione dei conflitti sull'allocazione delle risorse, le priorità, i rischi emersi e l'adozione di nuove tecnologie digitali.

Analisi e risultati

Questa sezione riassume brevemente i tre periodi in cui si è sviluppata la digitalizzazione nel reparto di cardiologia e mostra sinteticamente come la costituzione di diversi *arrangements* portino all'adozione di una logica di cardiologia digitale.

Periodo 1: pratiche e *arrangements* del telemonitoraggio tradizionale

Nel periodo precedente agli sforzi di digitalizzazione, il monitoraggio dei pazienti si effettuava tradizionalmente mediante telefonate che periodicamente permettevano di verificare l'adesione dei pazienti alle terapie secondo una logica istituzionale di cardiologia tradizionale. Le interviste agli operatori hanno permesso di identificare un problema relativo all'eccessivo lavoro legato ai follow-up per i pazienti portatori di dispositivi impiantabili. Questo lavoro imponeva tempi di attesa di circa 6-8 mesi per le visite di controllo dei pazienti. In questa fase, sebbene siano già presenti varie tecnologie digitali, il loro uso non era in grado di ridefinire la logica clinica tradizionale. Ciononostante, gli attori hanno iniziato a familiarizzare con esse e a comprenderne le potenzialità organizzative. La logica istituzionale confermata da queste pratiche è quella della priorità burocratica di un servizio erogato da un'amministrazione Statale.

Periodo 2: l'inizio del cambiamento

A livello nazionale una spinta verso nuove forme organizzative e infrastrutture digitali è stata sostenuta dal Ministero della Salute italiano già a partire dal febbraio 2014, attraverso l'emanazione di linee guida sulla sanità digitale. Questo lavoro ha ottenuto poca attenzione da parte delle organizzazioni sanitarie

regionali e solo alla fine del 2020 sono divenute materia di confronto in seno al comitato direttivo che ha il compito di riconoscere a livello nazionale le prestazioni tra regioni e tra queste e lo Stato nazionale.

Dalla fine del 2014 l'ente locale e l'azienda sanitaria oggetto dello studio, in collaborazione con un centro di ricerca locale, hanno promosso una serie di processi di innovazione digitale a supporto dei servizi di telemonitoraggio. La cardiologia è stato uno dei campi di applicazione delle tecnologie sviluppate e un reparto cardiologico del secondo ospedale più importante del territorio è stato coinvolto nel ridisegno dell'erogazione dei servizi cardiologici di telemonitoraggio. In questo ambito, a partire dal 2015, un piccolo gruppo di persone all'interno del reparto cardiologico ha introdotto sistematicamente nuovi dispositivi capaci di monitorare i pazienti con scompenso cardiaco e di trasmettere giornalmente i dati al reparto di cardiologia.

In questo periodo, infatti, sono arrivati sul mercato dispositivi impiantabili in grado di registrare e inviare i dati cardiologici che, attraverso un cruscotto, possono essere analizzati dagli operatori sanitari. Così, grazie alla diffusione del Wi-Fi domestico, le aziende produttrici di dispositivi impiantabili (es. pacemaker) hanno iniziato ad offrire la possibilità del telemonitoraggio per tutti i nuovi pazienti. Questo asset di strumenti, pratiche e tecnologie si è trasformato progressivamente in un'infrastruttura sociomateriale e digitale generalmente accettata e *taken for granted* a vari livelli istituzionali.

I resoconti raccolti dalle interviste non definiscono però un quadro chiaro sulla reale adozione di una logica istituzionale digitale nuova. Sono piuttosto emersi continui accorgimenti sul piano delle risorse, della legittimità clinica, tecnologica e normativa per poter avviare la sperimentazione stessa.

Un primo aspetto ha riguardato la ricerca di personale idoneo alla sperimentazione. A causa delle pratiche organizzative del reparto, la scelta è stata indirizzata verso alcune figure infermieristiche dedicate. Sono stati scelti infermieri che avessero esperienza di sala operatoria dove già le aziende

produttrici accompagnano le equipe operatorie durante gli interventi. Questa scelta, con il supporto operativo dei rivenditori di dispositivi impiantabili, ha contribuito a formare gli infermieri dedicati. Questo fenomeno contingente ha generato il progressivo alleggerimento del ruolo del medico che, di fronte all'autonomia degli infermieri, ha potuto distaccarsi e dedicarsi ad attività più strettamente cliniche all'interno del reparto.

Un successivo passo fondamentale ha riguardato la registrazione dei dati sul sistema informatico ospedaliero. Grazie alle spinte del personale infermieristico, il sistema informatico ospedaliero, limitato all'uso esclusivo dei medici, è stato modificato per consentire al personale infermieristico di "firmare" i report sui parametri vitali. Le modifiche introdotte al software hanno consentito all'infermiere responsabile del progetto del telemonitoraggio di gestire in prima persona le normali procedure di controllo (quelle senza eccezioni o senza allarmi problematici da parte dei dispositivi). In precedenza, l'infermiere poteva solo accompagnare il medico cui era affidata totalmente questa funzione e pertanto l'intero lavoro sui pazienti. Sia i pazienti senza problemi sia quelli con elementi di complessità clinica dovevano essere esaminati dal medico attraverso la firma e il controllo di tutti i documenti.

Periodo 3: Istituzionalizzazione del telecontrollo digitale

La disponibilità della tecnologia e l'individuazione dell'infermiere di riferimento non sono stati di per sé sufficienti a stabilire una logica nuova di digitalizzazione nel reparto di cardiologia osservato. Un terzo elemento era necessario per rendere davvero "istituzionalizzato" il lavoro nel reparto di cardiologia: l'inserimento del telemonitoraggio cardiologico nella nomenclatura locale e nazionale delle attività rimborsabili. Uno degli intervistati parla esplicitamente di quest'ultimo elemento come di un "terzo ingrediente" dopo la tecnologia e le persone.

Queste innovazioni hanno generato un nuovo rapporto anche con i pazienti. L'effetto di questa trasformazione digitale è stato di immediato interesse per i pazienti perché è stato percepito come un

“aumento” dell’attenzione della struttura sanitaria alla loro patologia cardiologica. Al punto da spingere l’infermiere di riferimento a dire attraverso questa nuova organizzazione “*vi seguiamo, vi monitoriamo, tutto l’anno!*”.

In quest’ultima fase, possiamo quindi osservare come le disposizioni introdotte nel corso del tempo riconfigurino l’intero assetto organizzativo dedicato al telemonitoraggio dei dispositivi impiantabili. Per raggiungere questo traguardo, è stato necessario costruire assetti istituzionali capaci di contribuire ad un nuovo patto tra gli attori, patto basato sulle logiche della trasformazione digitale in sanità. I risultati ci consentono di sostenere che solo un processo di adozione attraverso *arrangements* costitutivi di una nuova logica istituzionale digitale può sostenere un così lungo mix di pratiche e accordi. In questo senso, i processi di trasformazione digitale, come il telemonitoraggio cardiologico, non possono facilmente coesistere con altre logiche istituzionali.

Implicazioni per la teoria e la pratica

La vicenda brevemente descritta indica che l’adozione della logica della digitalizzazione è tutt’altro che scontata ed è sostanzialmente il risultato di una complessa serie di “forme organizzative digitali” che i diversi attori mettono in gioco. Le principali complessità possono essere indicate nel tentativo di allineare gli assetti quotidiani al livello organizzativo reso possibile dalla tecnologia e dalle conoscenze introdotte nell’organizzazione. Altri elementi costitutivi operano a livello di infrastruttura. Il processo descritto sopra richiede un impegno da parte degli attori coinvolti in quanto gli attori entrano in un nuovo “insieme di azioni e servizi”. Tale impegno risulta di intensità crescente:

- In una prima fase gli assetti assumono i connotati di una blanda resilienza delle logiche tradizionali che tuttavia non blocca la contaminazione con le nuove tecnologie. Qui gli *arrangements* consentono di fatto l’ibridazione di pratiche che da un lato rimangono

tradizionalmente legate alla visita in ambulatorio, dall'altro garantiscono un maggiore controllo attraverso i device digitalizzati;

- La seconda fase si verifica quando tutti gli "ingredienti" sono presenti ma non effettivamente allineati generando una situazione di latenza. È in questa fase che gli *arrangements* iniziano a differenziarsi e a costruire una rete di relazioni che via via diventano più stabili. Le tecnologie digitali offerte dalle aziende produttrici di impiantabili mostrano ad esempio come *infrastrutture istituzionali digitali* private, vengano inglobate in *forme organizzative digitali* create ad hoc. Un esempio tipico lo si osserva quando si pone in essere un *work around* che consente finalmente di analizzare con un unico cruscotto i dati inviati attraverso i dispositivi impiantabili (es. pacemaker). La gestione di tali dispositivi da parte delle strutture sanitarie passa per il ruolo di intermediario tecnologico dei fornitori dei dispositivi. Questi ultimi diventano, di fatto, dei *gatekeepers* fondamentali in quanto concedono l'accesso ai dati generati dai dispositivi e il loro inserimento parziale e negoziato nelle strutture sanitarie che offrono il servizio di telemonitoraggio;
- Nella terza fase, la rete sociomateriale, attraverso una serie di opportune *componenti istituzionali digitali*, quali ad esempio i nomenclatori, si apre attivamente ai cambiamenti per includere nei repertori degli attori coinvolti le pratiche frutto di *arrangements* necessari all'implementazione della nuova logica istituzionale della digitalizzazione.

Il punto focale dell'adozione di logiche istituzionali innovative è, dunque, il risultato di una combinazione di azioni degli attori a livello locale che gradualmente riescono a introdurre i nuovi valori lungo tutta la catena organizzativa.

L'insieme di queste tensioni non si risolve nella semplice adozione di nuove pratiche tipiche di una comunità professionale, ma deve consolidarsi in un vero e proprio lavoro istituzionale e negoziale in

grado di trasformare l'organizzazione e le norme che la governano, comprese le regole digitali dei sistemi informativi dedicati (Currie et al., 2012).

Il lavoro di trasformazione digitale, da questo punto di vista, non può più essere considerato "solo" individuale e nemmeno di semplice alleanza tra stakeholders, ma deve assumere la riflessività individuale come capace di stimolare un'agency collettiva che, associata a quella delle tecnologie, può modificare l'istituzione stessa attraverso una complessa sequenza di assetti istituzionali.

Per concludere, seguendo la recente letteratura sulla digitalizzazione e le logiche istituzionali, l'obiettivo degli autori è stato quello di esplorare gli assetti necessari per creare le condizioni per l'adozione di una nuova logica istituzionale. Il campo osservato conferma che gli attori organizzativi sono continuamente inseriti in flussi di pratiche che possono essere orientati sia verso la stabilizzazione conservativa di logiche pregresse, sia verso nuove logiche istituzionali. Abbiamo visto che, affinché questo percorso si stabilizzi nei contesti sanitari, gli attori devono attivare processi che richiedono la costruzione di assetti istituzionali sociomateriali. Questi processi possono essere messi in moto da una pluralità di attori alla ricerca di risposte quotidiane alle contingenze e alle proiezioni organizzative rese possibili da nuovi assetti tecnologici contestuali.

Gli assetti di contesto non sono prevedibili e gli attori leggono le situazioni avviando pratiche rese possibili "in vivo e in situ" dalle condizioni create nel caso presentato e dal potenziale tecnologico. Ciò che il lavoro ha cercato di evidenziare è la precarietà di questo percorso e la necessità di studiare come si mettono in atto i diversi assetti. Queste azioni sono la convergenza estemporanea di processi che solo a posteriori possono essere riconosciuti come un aggiustamento che ha deviato certi percorsi e certi flussi di pratiche che erano esse stesse orientate a manifestare i valori della nuova logica istituzionale. Guardare agli *arrangements* ci dà un'idea della complessità dei processi organizzativi della trasformazione digitale che possono anche fallire a causa della resilienza delle pratiche organizzative precedenti.

In questo senso, questo articolo ha cercato di ripercorrere le modalità necessarie per creare le condizioni per l'adozione della logica "disruptive" della sanità digitale.

Il campo osservato conferma che gli attori organizzativi sono continuamente inseriti in flussi di pratiche che possono essere orientati sia verso la conservazione di logiche precedenti, sia verso le nuove logiche istituzionali del digitale. Abbiamo visto che, affinché un percorso di innovazione si manifesti, gli attori devono attivare processi che richiedono lo sviluppo di arrangement istituzionali. Tali processi possono essere messi in moto da una pluralità di attori alle prese tra risposte alle contingenze quotidiane e alle opportunità offerte dai nuovi arrangements.

Ciò che il lavoro ha cercato di evidenziare è la precarietà di questo percorso: la convergenza di elementi verso determinati arrangement che, solo a posteriori, possono essere riconosciuti come una deviazione da determinati equilibri istituzionali. Osservare questi piccoli cambiamenti ci fa intravedere la complessità dei processi innovativi che potrebbero inizialmente non attecchire, senza peraltro che la resilienza delle logiche precedenti abbiano la meglio su di essi. Semplicemente non si sono create le condizioni affinché nuove risorse acquisissero la necessaria visibilità verso una nuova logica istituzionale.

Ulteriori ricerche e altri campi di ricerca organizzativi dovranno essere esplorati per vedere se l'osservazione analitica di queste scelte micro-organizzative può essere rappresentata come uno spazio per nuove esplorazioni nelle attività di ricerca.

Bibliografia

Ameri, P., & Angermann, C. (2020). Implementing structured heart failure outpatient monitoring and care in real life. *Journal of Cardiovascular Medicine*, 21(4), 315–317.

Bernardi, R., & Exworthy, M. (2020). Clinical managers' identity at the crossroad of multiple institutional logics in IT innovation: The case study of a healthcare organization in England. *Information Systems Journal*, 30(3), 566–595.

Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336–372.

Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional Work to Maintain Professional Power: Recreating the Model of Medical Professionalism. *Organization Studies*, 33(7), 937–962.

Doraiswamy, S., Abraham, A., Mamtani, R., & Cheema, S. (2020). Use of telehealth during the COVID-19 pandemic: scoping review. *Journal of medical Internet research*, 22(12), e24087.

European Commission (2018). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on enabling the digital transformation of health and care in the Digital Single Market: empowering citizens and building a healthier society.

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-enabling-digital-transformation-health-and-care-digital-single-market-empowering>.

Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C. B., & Barrett, M. (2022). Institutional Perspectives on Digital Transformation. *Digital Transformation and Institutional Theory*, 83, 1-32). Emerald Publishing Limited.

Gemma A., W., Fahy, N., Aissat, D., Lenormand, M.-C., Stüwe, L., Zablitz-Schmidt, I., Delafuys, S., Le Douarin, Y. M., & Azzopardi Muscat, N. (2022). Covid-19 and the use of digital health tools: opportunity

amid crisis that could transform healthcare delivery. *Eurohealth – Journal of the European Observatory on Health System and Policies*, 28(1), 29–34.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.

Malhotra, N., Sakthivel, P., Gupta, N., Nischal, N., & Ish, P. (2022). Telemedicine: A new normal in COVID era: perspective from a developing nation. *Postgraduate Medical Journal*, 98(e2), e79–e80.

Oborn, E., Pilosof, N. P., Hinings, B., & Zimlichman, E. (2021). Institutional logics and innovation in times of crisis: Telemedicine as digital ‘PPE’. *Information and Organization*, 31(1), 100340.

Planinc, I., Milicic, D., & Cikes, M. (2020). Telemonitoring in heart failure management. *Cardiac failure review*, 6.

Schildt, H. (2022). The institutional logic of digitalization. In *Digital Transformation and Institutional Theory* (Vol. 83, pp. 235-251). Emerald Publishing Limited.

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017). Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755–1768.

HRM nel Metaverso: Sfide e Strategie per le

Organizzazioni Digitali

Ludovica Del Barone – Università del Salento

Davide de Gennaro – Università degli Studi di Napoli Parthenope

Filomena Buonocore – Università degli Studi di Napoli Parthenope

Abstract

Questo studio esplora le pratiche di gestione delle risorse umane (HRM) nelle startup che operano nel metaverso, evidenziando strategie innovative in tutte le fasi di gestione e fornendo spunti per le organizzazioni che navigano in questa nuova frontiera virtuale.

Introduzione

Con gli sviluppi e le innovazioni in tema di metaverso, assistiamo a una rivoluzione dei contesti organizzativi: il confine tra realtà, realtà virtuale, realtà aumentata e piattaforme digitali si sfuma, inaugurando un'esperienza lavorativa senza precedenti. In questo contesto, l'immersività e la fluidità diventano il nuovo standard di interazione e di esplorazione digitale (Mystakidis, 2022) in grado di rivoluzionare il modo in cui le aziende operano, offrendo opportunità inedite per l'innovazione, la collaborazione e l'engagement (Mancuso *et al.*, 2023; Sunny, 2023).

Il ruolo del metaverso nel ridefinire gli spazi di lavoro non può più essere sottovalutato: uffici virtuali, collaborazione da remoto e spazi di lavoro digitali rappresentano una trasformazione fondamentale nella natura del lavoro, nelle interazioni tra i dipendenti e nella cultura organizzativa. Tuttavia, questa trasformazione solleva questioni cruciali riguardo al ruolo della gestione delle risorse umane (HRM) nel

favorire una forza lavoro motivata, produttiva e impegnata in un contesto dove la presenza fisica è sostituita da avatar digitali e le interazioni sono mediate da piattaforme virtuali (Park *et al.*, 2023). I principi tradizionali della HRM, quali reclutamento e selezione, inserimento e socializzazione, formazione, gestione delle performance e *retention* dei dipendenti, necessitano di una ridefinizione all'interno di questi mondi virtuali, richiedendo una revisione delle strategie e delle pratiche tradizionalmente adottate. Gli studiosi di HRM hanno esplorato in modo approfondito le dinamiche del lavoro da remoto, della comunicazione digitale e dei team virtuali; tuttavia, il contesto unico del metaverso, caratterizzato dalla sua natura immersiva, interattiva e persistente, presenta sfide e opportunità ancora decisamente inesplorate (Lim *et al.*, 2023).

Questo articolo offre un'analisi esplorativa delle pratiche di HRM nelle organizzazioni che operano all'interno del metaverso. Lo studio mira a esplorare le pratiche innovative di HRM nelle startup operanti nel metaverso, valutandone l'efficacia e proponendo un quadro prospettico per il futuro dell'HRM in ambienti virtuali. Le implicazioni manageriali suggeriscono che le aziende dovrebbero valutare investimenti in tecnologie immersive per potenziare formazione, reclutamento e coesione di squadra, promuovendo al contempo strategie per gestire il work-life balance in contesti lavorativi virtuali.

Metaverso e mondo HR: sfide e vantaggi

Con l'avvento del metaverso e le sue implicazioni per la HRM, si apre un nuovo campo di esplorazione che interseca i domini della realtà virtuale (VR), della tecnologia dell'informazione, del comportamento organizzativo e della HRM stessa (Triono *et al.*, 2023). Il metaverso costituisce uno spazio virtuale collettivamente condiviso, nato dalla convergenza tra la realtà fisica potenziata virtualmente, la realtà aumentata (AR) e Internet (Mystakidis, 2022). Si presenta come una vasta rete di mondi virtuali tridimensionali incentrati sulla connessione sociale, dove gli utenti possono incontrarsi, lavorare e

giocare attraverso l'uso di avatar digitali. In sostanza, il metaverso propone un'esperienza digitale continua e immersiva che integra elementi di social networking online, gaming, VR e AR, permettendo agli utenti di interagire in un ambiente digitale che replica aspetti del mondo fisico.

L'adozione del metaverso negli ambienti lavorativi rappresenta un'evoluzione significativa del concetto di "lavoro da remoto" e "lavoro digitale". Entrare nel metaverso offre alle aziende una serie di benefici trasformativi, posizionandole all'avanguardia nell'innovazione tecnologica e permettendo loro di offrire prodotti, servizi ed esperienze uniche che si distinguono dalla concorrenza (Chen, 2023). Questo ambiente consente la creazione di esperienze di consumo altamente immersive e interattive che possono migliorare l'engagement dei clienti e aumentare la loro fedeltà verso il brand. Inoltre, il metaverso facilita l'adozione di ambienti di lavoro virtuali che supportano il lavoro remoto, migliorando la collaborazione tra team geograficamente dispersi e offrendo un ambiente di lavoro più flessibile. Le aziende hanno l'opportunità di espandersi in nuovi mercati e di accedere a un pool globale di talenti, eliminando le barriere geografiche e riducendo la necessità di spostamenti fisici o investimenti in infrastrutture costose. Inoltre, attraverso le interazioni degli utenti nel metaverso, le aziende possono raccogliere dati preziosi sui clienti, consentendo una personalizzazione e un targeting più efficaci.

Entrare nel metaverso rappresenta per le aziende un'opportunità unica di trasformare le loro pratiche di HRM, introducendo innovazioni e miglioramenti significativi (Kral *et al.*, 2022). Attraverso l'uso di ambienti di lavoro virtuali, le aziende possono supportare il lavoro remoto in modi mai visti prima, facilitando la collaborazione e la comunicazione tra i team indipendentemente dalla loro posizione geografica, il che porta a un ambiente di lavoro più flessibile e inclusivo. Queste iniziative non solo arricchiscono l'esperienza dei dipendenti rendendo i processi HR più coinvolgenti e interattivi, ma permettono anche alle organizzazioni di accedere a un pool globale di talenti, superando le barriere geografiche (Lyons, 2022). Questo spazio digitale immersivo permette di reinventare i processi di reclutamento, offrendo ai potenziali candidati la possibilità di esplorare virtualmente l'azienda e di

partecipare a processi di selezione interattivi, rendendo l'esperienza più coinvolgente e meno stressante rispetto ai metodi tradizionali. La formazione e lo sviluppo del personale beneficiano anch'essi dell'immersività del metaverso. Le tecniche di realtà virtuale e aumentata possono essere utilizzate per creare scenari di formazione realistici e interattivi che migliorano l'apprendimento e la memorizzazione delle informazioni. Inoltre, il metaverso offre alle aziende nuovi modi per promuovere il benessere dei dipendenti, consentendo loro di partecipare a sessioni di mindfulness e benessere in ambienti virtuali tranquilli e ispiratori (Carter, 2022). Le opportunità di networking e costruzione di comunità all'interno del metaverso possono anche rafforzare la cultura aziendale, promuovere la coesione tra i dipendenti e facilitare lo scambio di idee in un contesto più informale e aperto.

Nonostante i numerosi benefici di un approccio di HRM basato sul metaverso, vi sono una serie di complessità gestionali da considerare quando si opera in un contesto prevalentemente virtuale e immersivo (Bennett, 2022). Una delle principali difficoltà riguarda l'adozione tecnologica e la curva di apprendimento associata all'utilizzo di nuove piattaforme virtuali (Chen, 2023). Non tutti i dipendenti possono essere immediatamente a proprio agio con gli ambienti immersivi, il che richiede programmi di formazione specifici e supporto continuo per facilitare la transizione. Inoltre, mantenere un senso di appartenenza e coesione tra i team completamente virtuali può risultare complicato, poiché le interazioni faccia a faccia, che spesso giocano un ruolo fondamentale nel costruire relazioni solide, vengono sostituite da comunicazioni digitali. Questo può portare a sfide nel preservare la cultura aziendale e nel garantire che i valori dell'organizzazione siano condivisi e vissuti anche all'interno di ambienti virtuali (Rozak *et al.*, 2023). Inoltre, senza la possibilità di osservare direttamente il comportamento e le interazioni dei dipendenti, i manager potrebbero trovare difficile valutarne in modo accurato il rendimento e l'impegno. Ciò richiede lo sviluppo di nuovi criteri e strumenti di valutazione adatti agli ambienti di lavoro virtuali. Anche l'equilibrio tra vita professionale e vita privata diventa più sfocato nel metaverso, con il rischio che i dipendenti si sentano sempre "connessi" al lavoro, aumentando il potenziale per lo stress e il burnout.

In questo studio, noi traiamo spunto dalle teorie sulla electronic-HRM (e-HRM) (Bondarouk *et al.*, 2017); queste sostengono che l'integrazione delle tecnologie digitali e di internet nei processi di HRM può migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'accessibilità delle pratiche HR, facilitando la comunicazione, la formazione, la valutazione delle prestazioni e il reclutamento, oltre a promuovere una maggiore partecipazione e soddisfazione dei dipendenti attraverso interfacce user-friendly e accesso in tempo reale a informazioni e servizi HR (Shilpa & Gopal, 2011). Integrando i principi dell'e-HRM e del metaverso, l'obiettivo di questo studio è esplorare come l'ambiente immersivo e interattivo del metaverso possa amplificare e trasformare le pratiche di gestione elettronica delle risorse umane, migliorando l'engagement, la collaborazione e la formazione dei dipendenti, oltre a esaminare le sfide e le opportunità che questa integrazione presenta per l'innovazione nelle strategie HR in un contesto lavorativo evoluto e virtualmente connesso.

Metodologia

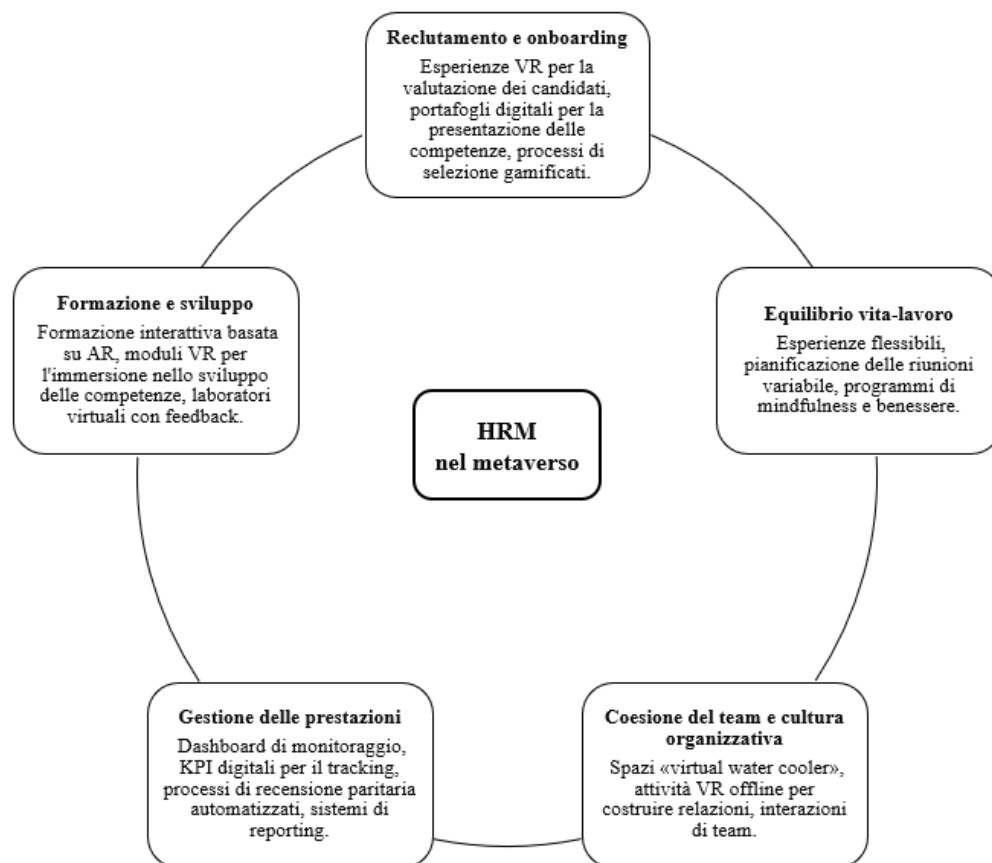
Questo studio adotta un approccio qualitativo per esplorare le pratiche di e-HRM tra le aziende attive nel metaverso. Il nostro interesse si concentra in particolare sulle startup dal momento che, grazie alla loro natura innovativa e alla maggiore flessibilità organizzativa, queste organizzazioni possono adottare e sperimentare più rapidamente le tecnologie emergenti, offrendo così spunti preziosi sulle pratiche pionieristiche di HRM in ambienti virtuali e sulle loro implicazioni per il futuro del lavoro.

Abbiamo selezionato 16 startup italiane seguendo criteri specifici: in primo luogo, l'attività principale dell'azienda deve essere fortemente legata o basata sulle tecnologie del metaverso; e in secondo luogo, la startup deve avere mostrato un chiaro impegno nell'innovare all'interno dello spazio del metaverso. Abbiamo contattato le startup selezionate tramite LinkedIn e, successivamente, abbiamo condotto interviste semi-strutturate con i loro CEO, fondatori e cofondatori per raccogliere approfondimenti sulle loro pratiche di gestione delle risorse umane nel metaverso.

Risultati

L'analisi delle interviste semi-strutturate ha fornito approfondimenti significativi riguardo al panorama in evoluzione delle pratiche di HRM. I risultati sono organizzati attorno a diversi temi chiave emersi dall'analisi dei dati, riflettendo le sfide e le opportunità uniche che il metaverso offre alla HRM. La Figura 1 mostra la complessità e l'interconnessione delle pratiche e-HRM nel metaverso, sottolineando gli approcci innovativi che le startup stanno impiegando per navigare le sfide peculiari degli ambienti virtuali.

Figura 1. Mappa tematica dei risultati dello studio. Fonte: Elaborazione degli autori.



Note: VR=Virtual Reality; AR=Augmented Reality; HRM=Human Resource Management

Reclutamento e onboarding

Le startup nel metaverso stanno sfruttando la natura immersiva degli ambienti virtuali per innovare i processi di reclutamento/selezione e inserimento/socializzazione. I risultati suggeriscono una tendenza da parte delle organizzazioni all'utilizzo di esperienze di VR come parte integrante del processo di selezione e di inserimento, consentendo ai potenziali impiegati di esplorare virtualmente lo spazio di lavoro dell'azienda e di interagire con i futuri colleghi in un contesto lavorativo simulato. Un estratto da un'intervista illustra questo punto: *“Abbiamo integrato scenari in VR nel nostro processo di selezione, permettendo ai candidati di sperimentare virtualmente un giorno tipico nella vita della nostra azienda. Ciò va oltre la valutazione delle competenze tecniche; miriamo anche a comprendere il loro adattamento culturale e il grado di comfort con il nostro ambiente virtuale.”*

Formazione e sviluppo

Gli ambienti immersivi offerti da VR e AR aprono nuove frontiere per la formazione e lo sviluppo dei dipendenti. Le interviste suggeriscono una serie di benefici dall'impiego del metaverso, offrendo ambienti immersivi e interattivi che rendono l'apprendimento più coinvolgente e memorabile, permettendo simulazioni realistiche e formazione esperienziale che superano i limiti degli approcci tradizionali. Un estratto d'intervista evidenzia i benefici di questo approccio: *“La formazione attraverso il metaverso ci permette di simulare scenari complessi, che sarebbero impossibili o impraticabili da realizzare nel mondo fisico. Questo ha rivoluzionato il nostro approccio allo sviluppo delle competenze del nostro team.”*

Gestione delle prestazioni

La gestione delle prestazioni nelle startup del metaverso si sta adattando alle peculiarità degli ambienti di lavoro virtuali. I risultati mettono in luce una tendenza verso cicli di feedback più dinamici e continui, resi possibili dagli strumenti di comunicazione digitale. Questo approccio promuove un sistema di gestione delle prestazioni più flessibile e reattivo, in linea con il ritmo accelerato del metaverso. Un

esempio tratto da un'intervista illustra questo punto: *“Nello spazio di lavoro virtuale, le tradizionali valutazioni annuali non sono più adeguate. Noi adottiamo uno strumento basato sul feedback in tempo reale e monitoriamo alcuni KPI digitali per mantenere il nostro team allineato e reattivo.”*

Coesione del team e cultura organizzativa

Il mantenimento della coesione del team e di una robusta cultura organizzativa rappresenta una sfida particolare in un contesto completamente virtuale. Le startup analizzate in questo studio adottano diverse strategie per superare tale sfida, inclusa l'organizzazione regolare di attività di team building virtuale e la creazione di spazi digitali condivisi per facilitare interazioni informali, al fine di favorire un senso di comunità e appartenenza tra i dipendenti che lavorano da remoto. Un'intervista evidenzia questo aspetto: *“Abbiamo istituito uno spazio virtuale ‘water cooler’ dove i membri del team possono riunirsi spontaneamente o per partecipare a eventi sociali programmati. Questo si rivela essenziale per preservare il tessuto della nostra cultura aziendale.”*

Gestire il work-life balance

Gestire il work-life balance nel metaverso rappresenta una sfida notevole, data la tendenza a sfumare i confini tra gli ambiti personale e professionale. Le startup stanno testando soluzioni innovative, come orari flessibili, esperienze di “pendolarismo” virtuale per demarcare il tempo di lavoro da quello personale, e programmi di mindfulness e benessere pensati appositamente per gli ambienti di lavoro virtuali. Un estratto sottolinea questo punto: *“È fondamentale per noi assicurare che i nostri dipendenti riescano a staccare completamente dal lavoro. Per questo motivo, stiamo esplorando l'uso di indicatori virtuali che segnalino l'inizio e la fine della giornata lavorativa, contribuendo così a stabilire una distinzione chiara tra lavoro e tempo libero.”*

Discussione e implicazioni

In questo studio, abbiamo approfondito le implicazioni innovative e i risvolti pratici delle pratiche di e-HRM emerse nell'ambito del metaverso, evidenziando come tali approcci stiano ridefinendo le strategie di HRM e delineando nuove prospettive per le organizzazioni che navigano in questi ambienti virtuali avanzati. L'analisi delle interviste ha evidenziato un elemento comune tra le startup del campione: l'impiego strategico delle tecnologie di VR e AR per potenziare i processi HRM. Ad esempio, l'utilizzo della VR per creare esperienze di reclutamento immersive e dell'AR per sviluppare moduli di formazione pratica indica un cambiamento sostanziale nel modo in cui le organizzazioni interagiscono con i propri dipendenti fin dal primo contatto. Inoltre, questo studio suggerisce l'efficacia delle pratiche di formazione e sviluppo immersive nel metaverso. Infatti, i principi dell'apprendimento esperienziale possono essere notevolmente potenziati attraverso l'utilizzo di VR e AR (Scavarelli et al., 2021).

Il metaverso propone un contesto unico che sfida i paradigmi HRM tradizionali: la sua natura immersiva apre a pratiche HR più coinvolgenti e interattive, potenzialmente incrementando il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti. Tuttavia, questa trasformazione digitale impone anche la necessità di strategie inedite per preservare le relazioni umane e gestire il rischio di conflitti tra vita privata e lavoro negli ambienti virtuali. In linea con Dulebohn e Hoch (2017), questo studio suggerisce che le teorie del comportamento organizzativo necessitano di una rivisitazione per includere l'impatto che gli ambienti virtuali hanno sulle dinamiche e i processi aziendali tradizionali. Si fa riferimento a nuove prospettive relative alla cultura organizzativa, la leadership e le dinamiche di gruppo nel metaverso.

Infine, le problematiche e le soluzioni relative al work-life balance individuate in questo studio aprono nuovi orizzonti di ricerca nel campo della teoria dei confini vita-lavoro. I risultati suggeriscono che il metaverso rende più sfumati i confini tra la sfera personale e quella professionale, richiedendo una riconsiderazione di come questi confini vengano concepiti, negoziati e mantenuti nei contesti lavorativi virtuali.

Implicazioni manageriali

La nostra indagine esplorativa sul ruolo dell'e-HRM nel contesto del metaverso ha rivelato come le tecnologie immersive stiano riscrivendo le regole della gestione delle risorse umane, offrendo opportunità senza precedenti per l'engagement dei dipendenti, la formazione e lo sviluppo, nonché per la costruzione di un ambiente lavorativo dinamico e inclusivo. Le startup analizzate dimostrano che, attraverso l'adozione di strategie HR innovative nel metaverso, è possibile superare le sfide tradizionali legate al lavoro da remoto, alla formazione e all'integrazione dei nuovi assunti, enfatizzando l'importanza di un approccio proattivo nell'esplorazione di nuove soluzioni tecnologiche. Questo studio sottolinea l'essenziale necessità per i manager e i professionisti HR di riconoscere e abbracciare il potenziale trasformativo del metaverso, adattando le loro strategie per attrarre, formare e trattenere talenti in un mercato del lavoro sempre più digitalizzato e interconnesso. Le implicazioni manageriali emergenti sottolineano la necessità di un impegno continuo nella formazione tecnologica, nell'aggiornamento delle politiche HR e nella creazione di una cultura aziendale che valorizzi l'innovazione e la flessibilità, preparando le organizzazioni ad affrontare efficacemente le sfide del futuro del lavoro.

Bibliografia

Bennett, D. (2022). Remote workforce, virtual team tasks, and employee engagement tools in a real-time interoperable decentralized metaverse. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 78–91.

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131.

Carter, D. (2022). Immersive employee experiences in the Metaverse: Virtual work environments, augmented analytics tools, and sensory and tracking technologies. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 35–49.

Chen, Z. (2023). Metaverse office: exploring future teleworking model. *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.

Lim, D. H., Lee, J. Y., & Park, S. (2023). The metaverse in the workplace: Possibilities and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1–35.

Lyons, N. (2022). Talent acquisition and management, immersive work environments, and machine vision algorithms in the virtual economy of the metaverse. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 121–134.

Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2023). Digital business model innovation in metaverse: How to approach virtual economy opportunities. *Information Processing & Management*, 60(5), 1–28.

Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2(1), 486–497.

Park, H., Ahn, D., & Lee, J. (2023). Towards a metaverse workspace: Opportunities, challenges, and design implications. In *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–20).

Rozak, H. A., Fachrunnisa, O., Sugiharti, Taswan, & Fitriati, I. R. (2023). Metaverse and modification needs of human resources management practices and policies: An overview. In *International conference on intelligent networking and collaborative systems* (pp. 285–294). Cham: Springer.

Scavarelli, A., Arya, A., & Teather, R. J. (2021). Virtual reality and augmented reality in social learning spaces: A literature review. *Virtual Reality*, 25, 257–277.

Shilpa, V., & Gopal, R. (2011). The implications of implementing electronic-human resource management (e-HRM) systems in companies. *Journal of Information Systems and Communication*, 2(1), 10–29.

Sunny, B. (2023). An analysis of future prospects of metaverse. In R. El Khoury, & B. Alareeni (Eds.), *How the metaverse will reshape business and sustainability* (pp. 17–25). Singapore: Springer.

Triono, T. A., Roostika, R., Muafi, M., & Nursyamsiah, S. (2023). Impact of immersive technology and virtual work environment, on innovative work behaviour. In A. Hamdan, A. Harraf, A. Buallay, P. Arora, & H. Alsabatin (Eds.), *From industry 4.0 to industry 5.0: Mapping the transitions* (pp. 77–88). Cham: Springer.

Recensione: *Smetto quando voglio. Il lavoro nel nuovo millennio tra quiet quitting e silenzio organizzativo* – Paolo Iacci, Egea, Milano, 2024

A cura di Giovanni Costa – *Professore emerito di Organizzazione Aziendale Università di Padova*

Paolo Iacci, Egea, Milano, 2024

«Smetto quando voglio» è il tranquillizzante ritornello con cui chi è a rischio di una qualche dipendenza rassicura sé e gli altri di essere in grado di controllare la situazione. Lo stesso che Paolo Iacci adotta come titolo di questo agile e incisivo volumetto che esamina lo stato odierno del rapporto tra le persone e il lavoro. Persone che già vengono classificate come *dipendenti* in senso giuridico in quanto soggetti di un rapporto di lavoro subordinato. E con un curioso *shift* semantico lo diventano in senso metaforico perché a rischio di *workaholism* cioè di dipendenza dall'abuso di lavoro, assimilabile (non senza qualche forzatura) a quello di alcool, nicotina, caffeina e altre *sostanze*.

È difficile trovare qualche imprenditore, politico, manager privato o pubblico che non si dichiari per la *centralità delle risorse umane*. E ancora più difficile trovarne due che concordino sul significato di questa centralità. L'espressione è ormai consunta e rischia di diventare inutilizzabile. Soprattutto a fronte della progressiva diminuzione del numero di coloro che si dichiarano per la centralità del lavoro nella loro esperienza esistenziale. Il che apre le porte al *quiet quitting* di cui parla Iacci.

Molti giovani (e meno giovani) stanno dimostrando un crescente distacco nei riguardi del lavoro che viene vissuto in termini strumentali e non per i suoi contenuti e per le opportunità di esprimersi, di apportare un contributo originale, di intessere relazioni e arricchire esperienze. Sono forse da evitare argomenti che servono a dare ai giovani spiegazioni consolatorie che capovolgono il problema (il

distacco del lavoro nei riguardi dei giovani) e rimandano a mancanze della società, della scuola e delle aziende. È preferibile cercare di sfidarli a darsi carico del problema. È una sfida epocale che richiede alle nuove generazioni uno sforzo creativo per cogliere le opportunità che la tecnologia, le crescenti sensibilità sociali e ambientali, i bisogni emergenti nei servizi alle persone offrono a chi voglia innovare i contenuti del proprio lavoro senza aspettare che siano «altri» a dirgli cosa fare.

Un recente rapporto Censis-Eudaimon rileva che il 67,7% degli occupati italiani auspica una riduzione del tempo dedicato al lavoro. Questo desiderio si manifesta in misura crescente al crescere dell'età e raggiunge quasi il 70% tra gli over 50 per i quali sconfinare presto nel pensionamento vissuto come liberazione. Mentre nei giovani si esprime attraverso l'esigenza di focalizzarsi su attività e valori personali ritenuti più importanti. Attualmente, il 30,5% degli occupati (34,7% tra i giovani) afferma di impegnarsi solo per lo stretto necessario. Una vera e propria fuga dal lavoro.

Siamo un po' lontani dalla visione di un grande studioso del lavoro come Elliott Jaques (1917-2003): «Il lavoro di una persona non soddisfa solo i suoi bisogni materiali. In un senso molto profondo, gli dà una misura del suo equilibrio mentale». Secondo questa prospettiva la qualità della vita è in relazione con la qualità del lavoro ed entrambe influiscono sul valore generato. Concorde lacci: «*È attraverso il lavoro che l'uomo esprime sé stesso e la propria capacità di incidere nello sviluppo sociale. Individuale e collettivo*». lacci interpreta i dati sopra richiamati in senso evolutivo e lascia intravedere un recupero: «*La spinta verso il lavorare il meno possibile sta in molti casi lasciando il posto alla voglia di trovare piacere e divertimento nel proprio impiego facendo però attenzione a evitare di esagerare*», evitare di cadere nel *workaholism*.

Dovremmo distinguere tra il valore generato per l'impresa e misurato in termini di efficienza, produttività e così via, e il valore generato per le persone stesse e per la società. Per le persone si deve capire che oltre al ritorno in termini economici è decisivo il ritorno in termini di gratificazione individuale e sociale, di coinvolgimento emotivo e professionale. In questo non aiuta l'eclissi dei

«mestieri» tradizionali e il loro dissolvimento in «mansioni» che si scompongono e ricompongono a un ritmo dettato più dalla tecnologia che da un disegno di costruzione di una figura professionale. La concezione di questo disegno resta un fatto essenzialmente individuale che richiede impegno, motivazione e responsabilità. E formazione, molta formazione – aggiunge lacci. Richiede anche un ambiente organizzativo meno *silenzioso*, più adatto ad accoglierlo a valorizzarlo assumendo responsabilità verso la comunità e il futuro.

«*Che fine ha fatto il futuro?*» Si chiede lacci. In effetti si ha la sensazione di essere immersi in un ambiente dominato dalla ricerca spasmodica di risultati economici di breve periodo, se non istantanei, senza memoria, senza visione, senza responsabilità. Dove la centralità del lavoro è solo una figura retorica che non trova certo consistenza nell'esperienza di lavoro in sé e che non può essere surrogata da qualche (per altri versi apprezzabile) misura di riduzione dell'orario di lavoro, welfare aziendale, di smart working e simili.

Vale ancora la distinzione classica tra lavoro prescritto e lavoro discrezionale. Per i lavori prescritti, figli dell'epoca fordista, è iniziata da tempo una lunga marcia di trasferimento alle macchine. Anche se non sarà facile evitare il rischio di un «neo-fordismo digitale», tale trasferimento richiederà molto più tempo e più gradualità di quanto non paventino gli apocalittici di una robotizzazione che non sarà mai totale, mentre tutti i lavori subiranno processi di ibridazione con forme di automazione operativa, informativa e decisionale. Questa ibridazione consentirà di essere più efficaci e produttivi in molte attività e di liberare tempo per dedicarsi ad altro.

Dedicarsi in particolare ai lavori discrezionali che richiedono capacità di giudizio, intuizione, attenzione etica ed estetica, creatività e imprenditorialità. Diventare imprenditori di sé stessi non è solo un'immagine retorica bensì una prospettiva di lavoro reale nella quale emergono l'investimento e il rischio, assenti in una carriera tradizionale. Si tratta di ingredienti essenziali per la (ri)costruzione del

senso del lavoro che resta un processo tipicamente umano e individuale che può essere potenziato ma mai sostituito dalla rete sociale e dagli algoritmi dell'intelligenza artificiale.

Probabilmente si dovrà estendere il concetto di lavoro a tutte le attività, comprese quelle esterne al rapporto d'impiego: il lavoro di cura e di supporto familiare, il volontariato (quello vero), le attività artistiche senza scopo di lucro e altro ancora. Si tratta pur sempre di lavoro ancorché non retribuito, almeno per ora. Ma domani? La riduzione del «tempo necessario» per la produzione genererà enormi aumenti di produttività e potrebbe consentire di sviluppare servizi idonei a rimettere in circolo e distribuire più equamente l'enorme ricchezza così creata. Servizi con un elevato grado di interazione umana e personale che dovrebbero consentire anche di assorbire l'occupazione resasi eccedente nell'industria. Conclude Iacchi: *«È giunta l'ora di un nuovo umanesimo, a partire dalle attività economiche [...] Nella sua storia l'umanità ha commesso il grave errore di separare tecnologia e umanesimo. È giunta l'ora di riparare a questo errore»*. Il vero banco di prova, la vera sfida da vincere per questa riunificazione sarebbe quella di far dialogare l'intelligenza artificiale e l'intelligenza umana.

Book review: “Fondamenti di organizzazione” di Maurizio Catino e Lia Tirabeni.

A cura di **Marcello Martinez** – Università degli Studi di Napoli Parthenope

A cura di **Marcello Martinez**

“Fondamenti di organizzazione” è il titolo del volume ed è sicuramente molto appropriato. Si tratta di un manuale, pubblicato da il Mulino nel 2023, rivolto sia agli studenti dei corsi di laurea e a master universitari sia a coloro che intendono approfondire la comprensione delle dinamiche organizzative. Il volume in effetti affronta brillantemente nei diversi capitoli le “fondamenta” degli studi organizzativi.

Nel capitolo 1 si espongono in modo chiaro e esaustivo i “classici” da cui partire per lo studio delle organizzazioni: i riferimenti sono Max Weber, Niklas Luhmann, Alexis De Tocqueville, Karl Marx, Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik, Georg Simmel, James March, Herbert Simon, Alvin Gouldner, Philip Selznick, James D. Thompson, Charles Perrow, Talcot Parson, Henry Mintzberg, Steward Clegg, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Karl Weick, ma anche Luciano Gallino. Si espongono le domande fondamentali degli studi organizzativi: cosa sono le organizzazioni? Cos'è il comportamento organizzativo? Perché è importante studiare come le persone si comportano nelle organizzazioni? Quali sono i livelli di analisi e i requisiti di funzionamento e performance delle organizzazioni? Cosa è il problema del coordinamento? E siamo solo all'inizio...

Nel capitolo 2 si va dritti al punto e si presenta un tema centrale per i nostri studi: “La struttura organizzativa”. Gli autori propongono la burocrazia di Max Weber, il modello di Henry Mintzberg, le classificazioni di Richard Daft, le osservazioni di Alfred D. Chandler, la matrice di Stanley M. Davis e

Paul R. Lawrence ma anche l'organizzazione sintetica, le organizzazioni per processo, le forme network e infine *l'Incident Command System* e le piattaforme.

Dopo la macrostruttura, ovviamente, "L'ambiente", nel capitolo 3. Jay Galbraith e James D. Thompson sono un riferimento importante per spiegare l'interazione fra organizzazione e ambiente in chiave di riduzione dell'incertezza. Non mancano però: Oliver Williamson con la teoria dei costi di transazione; Jeffrey Pfeffer con Gerald Salancik per la teoria della dipendenza dalle risorse; Michael Hannan e John Freeman con la loro ecologia delle organizzazioni; si prosegue con gli approcci istituzionali e neoistituzionali di Richard Scott, Philip Selznick, Peter Berger, Thomas Luckmann, John W. Meyer e Brian Rowan, Walter Powell e Paul DiMaggio.

Capitolo 4: "Il potere". Ci si propone in sintesi di rispondere alla seguente domanda: che relazione c'è tra potere e controllo? Sono spiegati i costrutti di Michel Crozier e Erhard Friedberg relativi alla capacità di azione e al controllo dell'incertezza, ma anche di Alvin Gouldner in tema di regole e tipi di burocrazia. Ne conseguono attuali accostamenti e riflessioni in tema di sistemi sociotecnici, leadership, tecnologie digitali, capitalismo della sorveglianza (Shoshana Zuboff!), remote working.

Nel capitolo 5 il tema è "La cultura", un concetto ambiguo ma pervasivo sul quale gli autori fanno luce tramite i modelli concettuali di Edgar Shein, Mark Ebers, Pasquale Gagliardi, Mary Jo Hatch, Geert Hofstede, Joanne Martin. Ma la cultura, si comprende leggendo il libro, ha anche un lato oscuro e grazie agli studi di Gideon Kunda scopriamo l'attualità di un'analisi etnografica sui rischi di un controllo normativo "subdolo" messo in atto tramite la cultura organizzativa.

I processi decisionali, nel capitolo 6, naturalmente sono illustrati grazie ad Herbert Simon, James March, Richard Cyert, Karl Weick, Michael Cohen, Johan Olsen. Non mancano però considerazioni critiche a questo *mainstream* e approcci come il *Naturalistic Decision Making*, la teoria dei giochi e la *signaling theory* o quelli che studiano l'impatto delle tecnologie digitali sulle decisioni. Ai processi

decisionali seguono i processi di sense making e la comprensione del loro funzionamento e malfunzionamento è affidata alle teorie di Karl Weick; è intrigante soprattutto apprendere quando il sense making collassa e nelle organizzazioni accadono disastri.

Il capitolo 7 si incentra su “Cambiamento, innovazione, apprendimento”. Sono presentate quattro teorie sul cambiamento: la teoria del ciclo di vita, la teoria teleologica, la teoria dialettica, la teoria evolutiva. Si spiegano poi le resistenze al cambiamento, il cambiamento emergente e pianificato, l’approccio di James March e le difficoltà a gestire processi di cambiamento in un’epoca come la nostra in cui prevale il principio della *red queen*. L’innovazione organizzativa viene introdotta ovviamente richiamando Joseph Schumpeter, per poi arrivare a Andrew H. Van de Ven, Clayton Christensen, Luis Tornatzky, Everett Rogers, Stephen Kline e Nathan Rosenberg, e concludere con l’approccio che scopre i modelli di innovazione aperti. Il capitolo si completa con il tema dell’apprendimento organizzativo spiegato con la prospettiva cognitiva, la prospettiva culturale, il concetto di pratica di Silvia Gherardi ma anche di Wanda Orlikowsky, con Chris Argyris e Donal Schön.

Nell’ultimo capitolo, il numero 8, gli autori ci presentano “Il lato oscuro delle organizzazioni”. Perché le organizzazioni genano errori e incidenti? Perché alcune organizzazioni deviano intenzionalmente dai fini prestabili e danno luogo a illeciti e crimini d’impresa? Infine, quali sono le caratteristiche peculiari delle organizzazioni criminali? Un capitolo molto interessante nel quale si apprendono concetti quali la miopia organizzativa, il wrongdoing, e gli aspetti peculiari delle organizzazioni mafiose.

Dunque, un manuale ricco e completo. Ma sicuramente qualcuno potrebbe chiedersi: non è che è troppo teorico? La risposta è: NO, anzi il volume dimostra il noto principio secondo il quale “non c’è nulla di più pratico di una buona teoria!”. La leggibilità e la chiarezza sono elevate e, dal punto di vista didattico, si fanno molto apprezzare i numerosi esempi reali riportati in ogni capitolo, il caso Bionaz che accompagna il lettore lungo tutto il volume, gli esercizi, le domande di comprensione e ripasso, le

domande per il lavoro in gruppi di studio e per la discussione in aula, la sezione “Capire le organizzazioni attraverso i film”.

Ah... dimenticavo, per noi di ASSIOA, gli autori amici e colleghi, Maurizio Catino e Lia Tirabeni dell'Università degli studi di Milano Bicocca, non afferiscono al nostro settore disciplinare SECS-P/10, ma bensì al SD SPS/09 Sociologia dei processi economici e del lavoro... e dunque l'ultima domanda che ci si pone leggendo il volume è: Che senso ha organizzare il sistema universitario italiano in compartimenti stagni e in rigide gabbie weberiane? Per fortuna leggendo con attenzione, e neanche tanto fra le righe, il libro offre, a chi vuole cercarle, più di una “teoria” per comprendere come questo “lato oscuro” dell'organizzazione universitaria nazionale possa condizionare la “pratica” della ricerca e dell'insegnamento.