

20/2022

ISSN: 2465-1753

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA
DELL'ASSOCIAZIONE
ITALIANA DI
ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE



PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE
#20

Articoli in rivista

- Il silenzio è d'oro? Forme e conseguenze dell'employee silence nelle organizzazioni** 1
Edoardo Della Torre e Francesco Fumagalli
- Working and organizing amidst COVID-19 pandemic in Municipal governments. A case-study analysis** 11
Alessandra Ricciardelli e Gianluigi Mangia
- Nuove dimensioni per l'engagement del capitale umano. Quale evoluzione nello scenario post-pandemia?** 30
Andrea Lanza e Giuseppina Simone

Recensioni

- “La voce artificiale. Un'indagine media-archeologica sul computer parlante” di Domenico Napolitano, Napoli: Editoriale Scientifica, 2022 - Collana puntoOrg** 43
Silvio Ripetta
- “Modelli organizzativi agili per la Pubblica Amministrazione” di Angelo Rosa e Marcello Martinez, Franco Angeli, Milano, 2022.** 48
Andrea Tomo

Il silenzio è d'oro? Forme e conseguenze dell'*employee silence* nelle organizzazioni

Edoardo Della Torre e Francesco Fumagalli

Abstract

Spesso accade che i dipendenti preferiscano non esprimere la propria opinione o non condividere importanti informazioni con gli altri membri dell'organizzazione. Ma perché i lavoratori rimangono in silenzio? E quali sono le conseguenze di tale silenzio? Questo articolo inquadra il fenomeno noto in letteratura come *employee silence* e discute i rischi a esso connessi.

Introduzione

Pur non potendo fare a meno di osservare che l'amministratore delegato non stia indossando i vestiti, i dipendenti non glielo fanno notare. Anzi, arrivano perfino a complimentarsi per il suo buongusto nell'abbigliamento. Senza farsi sentire, però, ecco che fra di loro iniziano a commentare quanto hanno appena visto. È descrivendo questa situazione surreale che Morrison e Milliken (2000) hanno introdotto il concetto di *organizational silence*, definito come il fenomeno collettivo per cui i dipendenti trattengono informazioni in merito a potenziali problemi organizzativi. Più in generale, il concetto di silenzio nelle organizzazioni si riferisce al fenomeno per cui i dipendenti preferiscono non parlare nonostante abbiano suggerimenti, preoccupazioni, informazioni su un problema o un punto di vista divergente che potrebbe essere utile o rilevante condividere (Morrison, 2014). Nonostante il dibattito organizzativo italiano sia poco attento a questo fenomeno, il silenzio pervade le organizzazioni di tutti i tipi, e gli studi empirici evidenziano un forte impatto sui processi aziendali.

Già Hirschman (1970), nel suo celebre volume *Exit, Voice and Loyalty*, aveva evidenziato l'importanza del silenzio nelle organizzazioni. In particolare, secondo la sua visione, l'insoddisfazione dei membri verso l'organizzazione può generare tre tipi di reazioni: l'abbandono dell'organizzazione (*exit*), l'esternazione attraverso

rimostranze (*voice*), oppure la sofferenza in silenzio delle condizioni a cui si è sottoposti, nella speranza che presto la situazione migliori. Secondo la visione di Hirschman, il silenzio rappresenta quindi una risposta positiva da parte dei dipendenti, una forma di fedeltà verso l'organizzazione (*loyalty*).

Accanto all'accezione del silenzio di Hirschman, che riguarda la mancata espressione dello stato di insoddisfazione in merito alle condizioni lavorative, vi è quella della scelta deliberata di non condividere le proprie idee, opinioni e informazioni con gli altri membri dell'organizzazione (Van Dyne et al., 2003). Mentre nel primo caso il silenzio verte sulla mancata lamentela nei confronti del datore di lavoro, in questo secondo caso si tratta di omettere importanti input per il miglioramento dei processi aziendali, concernenti ad esempio le modalità di svolgimento del proprio lavoro. Ciò si traduce in un mancato vantaggio per l'organizzazione, che deve fare in modo di trarre più benefici possibili dalla conoscenza e dal comportamento innovativo del proprio capitale umano.

In entrambe le accezioni, a prima vista il silenzio può essere immaginato come l'opposto della *voice*. Tuttavia, è stato argomentato in modo convincente come *voice* e *silence* possano coesistere nei comportamenti di uno stesso individuo (Sherf et al., 2021), e che il silenzio non corrisponde necessariamente all'assenza di *voice* (Morrison, 2014). I dipendenti possono infatti avere a disposizione i canali di comunicazione necessari per esprimere le proprie opinioni, idee e interessi, ma allo stesso tempo possono anche decidere di non usarli (Nechanska et al., 2020).

Nelle prossime sezioni, dopo una breve rassegna delle forme e dei significati che l'*employee silence* può assumere, nonché dei principali antecedenti e conseguenze, presenteremo due studi sull'argomento, per poi concludere con le principali implicazioni per i manager.

Il silenzio organizzativo: forme e significati

Una delle classificazioni più adottate per indagare il silenzio nelle organizzazioni distingue tra *acquiescent*, *defensive* e *prosocial silence*. Questa classificazione aiuta a capire perché i dipendenti decidono di non condividere idee, opinioni o informazioni rilevanti per l'organizzazione (Van Dyne et al., 2003).

Il silenzio “remissivo” (*acquiescent silence*) si fonda sulla rassegnazione, ossia sul sentimento di non sentirsi in grado di fare la differenza nella propria organizzazione. Tale forma di silenzio riguarda quei membri dell’organizzazione che sono disinteressati al miglioramento, non intendono essere coinvolti e non vogliono partecipare al cambiamento. Pertanto, questi casi sono accompagnati da un alto livello di *disengagement*.

Il silenzio “difensivo” (*defensive silence*) è dovuto alla paura e alla preoccupazione per i rischi per la propria persona. In questi casi, i membri dell’organizzazione si astengono dal fornire determinate informazioni per paura delle conseguenze. Tale decisione viene presa deliberatamente, nella consapevolezza che ci sarebbe invece la possibilità di comunicare quello di cui si è a conoscenza e che è invece ignoto agli altri membri dell’organizzazione. Il silenzio, in questo caso, rappresenta la migliore strategia per sé stessi.

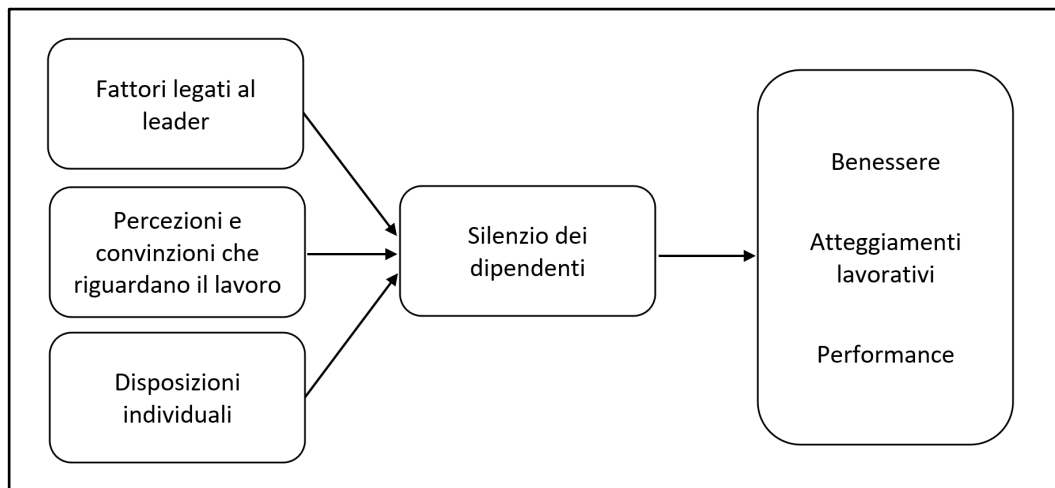
Il silenzio “prosociale” (*prosocial silence*) si basa invece sulla cooperazione e l’altruismo. A differenza delle due precedenti, questa forma di silenzio ha una declinazione positiva. Idee, informazioni e opinioni relative al proprio lavoro non vengono divulgate per proteggere, ad esempio, la confidenzialità delle informazioni o la proprietà della conoscenza. Il comportamento dei dipendenti è proattivo e l’intento è di portare un beneficio all’organizzazione.

La classificazione appena presentata si sofferma sulle ragioni dei dipendenti e la loro scelta di rimanere in silenzio, senza prendere in considerazione il ruolo giocato dall’organizzazione. È stato però osservato che il silenzio dei collaboratori può anche essere dovuto a strategie messe in atto dal datore di lavoro o dal manager. Si parla, in questo caso, di *employer silencing*, riferendosi a tutte le azioni promosse dal datore di lavoro, o dal management, volte a far tacere i propri dipendenti, trattenendo informazioni e limitando il dialogo su questioni che riguardano i rapporti di lavoro, le carriere, l’organizzazione del lavoro e la situazione economica dell’impresa (Hickland et al., 2020).

Antecedenti e conseguenze del silenzio nelle organizzazioni

Gli studi hanno messo in evidenza che il silenzio è una questione sia di struttura, ossia elementi istituzionali che possono favorire o meno il silenzio, sia di agenzia, ossia comportamento umano del management e dei dipendenti (Wilkinson et al. 2018). Se ci focalizziamo sui fattori umani, tralasciando quindi gli elementi di struttura, in una recente rassegna della letteratura sono stati identificati antecedenti e conseguenze del silenzio nelle organizzazioni (Hao et al., 2022). La Figura n. 1 rappresenta schematicamente i risultati dell'analisi.

Figura 1. Un modello su antecedenti e conseguenze del silenzio nelle organizzazioni



Fonte: tradotto e adattato da Hao et al. (2022)

Innanzitutto, si rileva che il silenzio è influenzato da fattori quali lo stile di leadership del capo, la fiducia verso i supervisori e lo scambio tra leader e membro dell'organizzazione. Emerge, ad esempio, una relazione negativa con la leadership etica e una relazione positiva con la leadership autoritaria. Per quel che riguarda le percezioni dei lavoratori, il silenzio è legato negativamente ad aspetti quali la sicurezza psicologica e l'identificazione nell'organizzazione, e positivamente all'ostracismo sul luogo di lavoro e alle violazioni del contratto psicologico. Anche le disposizioni individuali dei dipendenti hanno un ruolo importante. In particolare,

l'assertività e i tratti di personalità relativi all'estroversione e alla coscienziosità hanno una relazione negativa con il silenzio, mentre la distanza dal potere ha una relazione positiva.

Passando agli *outcome*, gli effetti scaturiti dal silenzio sono negativi e interessano prevalentemente tre aspetti: il benessere, gli atteggiamenti lavorativi e la performance. Il silenzio aumenta infatti lo stress e il *burnout* dei dipendenti, determinando quindi un peggioramento del benessere organizzativo. Per quanto riguarda le attitudini lavorative, emergono relazioni negative con il *commitment* verso l'organizzazione e la soddisfazione lavorativa, mentre l'intenzione di cambiare organizzazione ha una relazione positiva con il silenzio. Infine, in termini di prestazione dei dipendenti, il silenzio è legato negativamente alla performance nei compiti e al comportamento lavorativo innovativo.

Adottando la classificazione esposta sopra (*acquiescent, defensive, prosocial silence*), gli autori hanno anche notato che, a differenza delle altre forme, il silenzio "prosociale" ha effetti positivi in termini di soddisfazione lavorativa e performance nei compiti, constatando che non sempre il silenzio rappresenta un problema per l'organizzazione.

Il silenzio viene spesso studiato in contesti dove una parte dei dipendenti, che solitamente rappresentano una minoranza, vengono emarginati o molestati in vari modi dai colleghi o dal management (Bell et al., 2011). Tuttavia, i temi legati al silenzio sono molti, poiché potenzialmente esso può riguardare qualunque aspetto della vita organizzativa e dipende da molti fattori contestuali, collettivi e individuali. Nei prossimi paragrafi vengono presentati due studi recenti che affrontano il tema del silenzio da due prospettive molto diverse. Il primo tratta il ruolo della sicurezza psicologica come antecedente del silenzio, necessario per evitare potenziali minacce e punizioni dato il livello di rischio percepito dai dipendenti per le proprie azioni. In questa accezione, il silenzio si sostanzia quindi nel trattenimento di informazioni che potrebbero essere importanti per l'organizzazione. Il secondo, invece, riporta un caso di *employer silencing* nel quale, per via dell'applicazione rigida della tecnologia nelle comunicazioni con il personale, i lavoratori sono scoraggiati dal presentare istanze in merito al proprio

stato di insoddisfazione in merito alle condizioni di lavoro e mettono quindi in atto strategie alternative che possono danneggiare l'organizzazione.

Il silenzio e la sicurezza psicologica

Uno studio pubblicato recentemente sull'*Academy of Management Journal* ha cercato di fare luce sulle relazioni che sussistono tra *silence*, *voice* e sicurezza psicologica (Sherf et al., 2021). Gli autori adottano una prospettiva di contrapposizione tra il sistema di attivazione e il sistema di inibizione comportamentale. Secondo questo approccio, i dipendenti possono attivare due diversi sistemi comportamentali che guidano la scelta degli obiettivi e la loro modalità di raggiungimento all'interno dell'organizzazione. La scelta di adottare un sistema piuttosto che l'altro è innescata dagli stimoli ambientali ai quali i dipendenti sono sottoposti. Il sistema di attivazione comportamentale è legato alla *voice* e a emozioni positive quali l'entusiasmo e la speranza, spingendo verso la ricerca di opportunità e ricompense personali. Al contrario, il sistema di inibizione comportamentale è associato al *silence* e a stati emotivi negativi, come la paura e la preoccupazione, e innesca azioni utili a prevenire potenziali punizioni e danni a sé stessi.

Per testare questo modello, gli autori svolgono sia un'analisi della letteratura (su 351 articoli), sia uno studio empirico su 405 lavoratori a tempo pieno negli Stati Uniti. Dalle analisi emerge che il silenzio dei dipendenti è fortemente correlato alla sicurezza psicologica, che ne rappresenta un antecedente, mentre la relazione con le percezioni dell'impatto sul cambiamento e sull'ambiente lavorativo è più debole. La mancanza di sicurezza psicologica influenza la percezione dei dipendenti rispetto al proprio ambiente lavorativo e li porta ad attivare il sistema di inibizione comportamentale, rendendoli più vigili in merito a possibili minacce e pericoli. Inoltre, per quanto riguarda gli effetti, le analisi mostrano una forte associazione con il *burnout*, vale a dire la condizione di esaurimento unita allo scarso impegno verso l'organizzazione.

Il silenzio, la tecnologia e gli algoritmi

Un altro studio interessante recente pubblicato sul *British Journal of Management* ha invece analizzato un caso di *employer silencing* nella gig economy, e in particolare nel settore del *food delivery* nel Regno Unito (Kougiannou e Mendonça, 2021). Il focus dello studio è sul ruolo della tecnologia e dei network fra i corrieri in relazione ai loro comportamenti di *voice* o *silence*. Dall'analisi emerge che la gestione algoritmica del business e la comunicazione automatizzata inducono i corrieri al silenzio. Tali effetti sono in larga parte da imputare alle scelte dell'organizzazione. Infatti, mentre in precedenza era prevista una figura di riferimento con la quale i corrieri potevano avere un contatto diretto per eventuali preoccupazioni e altre questioni in merito al lavoro, l'organizzazione ha poi optato per l'introduzione di e-mail automatiche e moduli online come modalità di interazione, scoraggiando di fatto l'espressione dei lavoratori e forzandoli a rimanere in silenzio. Similmente, la procedura per terminare il rapporto di lavoro avviene esclusivamente attraverso l'applicazione utilizzata dai corrieri, senza che ci sia l'opportunità per loro neppure di chiedere spiegazioni.

Gli autori sostengono che il modello di business delle società di *food delivery* porti al costante *turnover* dei corrieri (come conseguenza del "silenzio forzato" a cui sono sottoposti) e a ignorare la conoscenza e l'esperienza dei lavoratori per introdurre miglioramenti al sistema. Un ruolo cruciale in questo contesto è giocato dalla tecnologia, che può senz'altro essere un facilitatore della *voice* in alcuni casi, ma in questo caso specifico agisce come inibitore della stessa.

La frustrazione dei corrieri per la mancanza di considerazione delle istanze inoltrate in merito alle condizioni di lavoro li ha portati a creare autonomamente un meccanismo collettivo di *voice*, ossia un network che riunisce tutti i *riders*. Tale canale si sostanzia nell'utilizzo di social media e chat di gruppo, dove i lavoratori possono trovare supporto in merito a vari aspetti organizzativi. All'interno del network sono anche organizzate delle riunioni, durante le quali si discute in merito alle comunicazioni con la società di food delivery e a possibili scioperi per via del mancato miglioramento delle condizioni di lavoro. Riunendosi in questa rete, i corrieri hanno più potere nei confronti dell'organizzazione, che deve quantomeno

rispondere alle istanze che le vengono presentate per evitare gravi conseguenze. Ad esempio, attraverso una lettera indirizzata alla società è stata comunicata la sospensione delle consegne per due ore in ragione della scarsa considerazione verso le richieste inoltrate.

È possibile interpretare la formazione di questo network come una risposta dei lavoratori all'*employer silencing*. Quella che per l'organizzazione è sembrata un'ottima soluzione per aumentare l'efficienza, si è tradotta di fatto nell'introduzione di un sistema che inibisce le lamentele dei lavoratori. Tale misura non si è però dimostrata adeguata e ha spinto i lavoratori a creare forme alternative e autonome di *voice*, conducendo verso l'estremizzazione delle istanze e l'irrigidimento del conflitto, con conseguenti maggiori criticità in termini gestionali per l'organizzazione.

Implicazioni per i manager

Per quanto gli studi sul silenzio nelle organizzazioni siano limitati se comparati con altri fenomeni organizzativi, gli studi esistenti e quanto esposto sopra dimostrano che alti livelli di silenzio sono legati ad alti livelli di stress, insoddisfazione e *disengagement*, che a loro volta impattano sulla performance e la *retention* dei dipendenti (Morrison, 2014). È quindi necessario per l'organizzazione cercare di controbilanciare i fattori che intimoriscono i dipendenti attraverso appropriati stili di leadership, un clima organizzativo positivo e ambienti di lavoro collaborativi. Tali fattori determinano la sicurezza psicologica dei membri dell'organizzazione e ne riducono la tendenza a rimanere in silenzio (Li e Xing, 2021).

Per il management, si tratta di considerare gli strumenti e i canali a disposizione dei dipendenti, capire come questi incidano sulla scelta di rimanere in silenzio ed eventualmente prevedere nuove forme più appropriate per risolvere questo problema. Un meccanismo di partecipazione, per quanto apprezzato dai dipendenti e da loro utilizzato, non per forza è utile a superare il silenzio. I lavoratori, ad esempio, possono apparire molto coinvolti nelle riunioni e partecipare attivamente fornendo rilevanti input, ma necessiterebbero anche di strumenti anonimi per potersi esprimere liberamente o segnalare comportamenti non etici di colleghi e

superiori senza temere le possibili conseguenze. Per questo motivo, è opportuno per le organizzazioni prevedere un sistema dedicato al *silence* e un sistema dedicato alla *voice*, in modo tale da garantire la sicurezza psicologica nel primo caso e riconoscere l'importanza del contributo dei dipendenti nel secondo (Sherf et al., 2021).

Per quanto riguarda l'*employer silencing*, la letteratura è ancora agli inizi e sono poche le evidenze sul tema. Ciò che emerge dal paper esaminato in questo articolo è che determinate pratiche adottate dai datori di lavoro e dai manager possono generare un deficit democratico all'interno dell'organizzazione. In tali situazioni i dipendenti si sentono poco apprezzati, poiché non ascoltati, e si mobilitano innescando processi collettivi che portano alla formazione di soluzioni alternative di *voice* che possono complicare ulteriormente la gestione del dissenso da parte dell'organizzazione. In questo senso, la tecnologia rappresenta un fattore rilevante, sia per prevenire, sia per favorire il silenzio. L'implementazione delle nuove tecnologie nelle organizzazioni, specialmente in termini di gestione delle relazioni con e tra i membri dell'organizzazione, deve essere effettuata in modo ponderato e con la consapevolezza dei possibili effetti controproducenti che può avere. Il silenzio limita preziosi input derivanti dalle opinioni, dalla conoscenza, dalle idee e dalle informazioni possedute dai dipendenti; si tratta di risorse fondamentali per l'organizzazione sia per migliorare i processi e i risultati, sia per favorire il benessere degli individui che ne fanno parte.

Bibliografia

- Bell, M.P., Özbilgin, M.F., Beauregard, T.A., Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees, *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence, *Journal of Business and Psychology*.

- Hickland, E., Cullinane, N., Dobbins, T., Dundon, T., Donaghey, J. (2020). Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance, *Human Resource Management Journal*, 30(4), 537-552.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kougiannou, N.K., Mendonça, P. (2021). Breaking the Managerial Silencing of Worker Voice in Platform Capitalism: The Rise of a Food Courier Network, *British Journal of Management*, 32, 744-759.
- Li, X., Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations, *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 562-575.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W. (2014). Employee Voice and Silence, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Nechanska, E., Hughes, E., Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence, *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Sherf, E.N., Parke, M.R., Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout, *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *International Journal of Human Resource Management*, 29, 711-724.

Working and organizing amidst COVID-19 pandemic in Municipal governments. A case-study analysis

Alessandra Ricciardelli e Gianluigi Mangia

Abstract

During pandemic COVID-19, Italian public administrations used Smart Working as a saving tool. Based on a qualitative investigation conducted on the Municipality of Bari, SW has been analysed in terms of organisational change. In particular, the analysis of impacts has been conducted at the individual and organisational performance's level.

1. Introduction

Recently, processes of privatization have contributed to rethink processes inside public organizations through important innovations in management styles and tools and organisational models (Hinna et al., 2018). In Italy, Smart Working (SW) was introduced by law n.124/2015: it has disciplined new forms of organizing and managing work such as “the Organizational Plan for Agile Working”. SW is defined as an evolutionary change of work (Bednar and Welch, 2020) in approaches, decision-making and control processes, digitization, innovation (Hamel, 2007). It is also a dynamic (i.e. space, hours, work tools) and flexible form of work that reduces time and expenses while increasing productivity (Gastaldi et al., 2014; Martone et al., 2018).

The adjective “smart” emphasises on SW positive effects: employees achieve the maximum value and are more productive (Fragouli and Ilia, 2019), are flexible (Fogarty et al., 2011) work in better conditions (Kim and Oh, 2015), their stimulate creativity is stimulated (Kang and Kwong, 2016). Based on employee empowerment, it promotes greater coordination between parties, a better work-life balance (Brynjolfsson et al., 2020; Gottlieb et al., 2020), centrality of individuals who are given greater autonomy (Bonanni and Danza, 2020).

Due to COVID-19 pandemic, SW has been indispensable to guarantee, at one hand, continuity of work and, at the other hand, the protection of workers and the entire community's health.

Literature shows that most studies have focused on the effects of SW in the health sector (De Antonio et al., 2020) and in telemedicine (Rodriguez Socarrás et al., 2020). Others deal with it more generically and seek to explain how SW was applied in Italian municipalities (Langè and Gastaldi, 2020) and how impacted on employees during lock-down (Bolisani et al., 2020).

This study is the first one that seeks to understand whether SW could be a positive opportunity for change. It investigates SW main benefits as perceived by employees and employers from a managerial and organisational perspective.

This case-study analyses how a public organisation is able to react to ongoing changes according to the theory of organisational engagement (Verhoef et al., 2019). It dwells on the capacity of SW tools to enable achieving effectiveness and efficiency objectives by analysing their impact on organisational and individual performance (Cavalluzzo and Ittner, 2004; De Lancer Julnes and Holzer, 2008; Talbot, 2010; Visentini and Cazzarolli, 2019). In this context, the COVID-19 pandemic ends up becoming an opportunity to study this phenomenon.

2. Literature review

2.1 The impact of SW on performance

SW is an evolutionary change at work as it reconciles work and private life, well-being and competitiveness, employees' health and effectiveness, efficiency and performance (Clapperton and Vanhoutte, 2014). To achieve this it is important to foster flexibility, responsibility, autonomy and freedom while increasing productivity (Gastaldi et al., 2014; Martone et al., 2018). From the perspective of organisational performance, SW aims to create value in terms of productivity and efficiency by saving resources, minimising costs while ensuring quality of the products/services delivered (Vasile and Croitoru, 2018).

The fulfilment of individual workers' objectives does not necessarily match the organization's ones: for this to happen, coordination activities are required. Collaboration and teamwork are certainly the tools that enable to achieve general objectives (Sarti and Torre, 2017).

For this reason, it is necessary to accompany SW implementation by a careful planning activity that is necessary to define, in advance, the goals to achieve in terms of individual performance and organisational performance (Eltrudis and Monfardini, 2019). This also means to conduct a continuous monitoring activity of results achieved compared to expected ones in order to assess, periodically, whether SW is convenient or not (Visentini and Cazzarolli, 2019). Verification of achieved results is necessary in terms of organisational performance and organisational well-being (Bentley et al., 2014; Hassan et al. 2016).

In times of health emergencies, the classic paradigms of business organisation have disappeared. From a rigid organisation characterised by formal communications and limited personal relationships organisational method are based now on phases, cycles and objectives, flexibility in time and space. Hence, leadership loses its primacy in favour of greater empowerment and trust in employees (Sparrow and Balain, 2010; Iannotta et al., 2020) but this means that correct organisational engagement strategies (Bruni and Parolin, 2014; Verhoef et al., 2019) become necessary. These should leverage on three fundamental elements (Kahn, 1990): (a) meaningfulness; (b) safety; (c) availability.

Meaningfulness deserves attention: people need a purpose to be engaged with, thus, it becomes a key element for an effective employee engagement. Some authors (May et al., 2004) argue that meaningfulness is enhanced when jobs are assigned an appropriate value (Renn and Vandenberg, 1995), when there is a good relationship between person and job and when employees feel a perfect fit with their work and colleagues (Shamir, 1991).

Within organisational involvement, leadership plays a strategic role in digital transformation. However, processes and behaviour associated with virtual teams have not been sufficiently investigated to date (Liao, 2017). Only few researchers have addressed this topic studying, for example, job satisfaction (Mihhailova, Õun,

and Türk, 2011), antecedents and consequences of work team effectiveness (Schepers et al., 2011) and diverse forms of leadership (Muganda and Pillay, 2013) in virtual teams.

Finally, there is no research on the role of office workers operating in virtual environments during a crisis. Therefore, this work provides insight into the organisational impacts of SW in the public sector during COVID -19 pandemic.

3. Research hypotheses

Before COVID-19 pandemic, office work was the norm and only a small proportion of employees used SW (generally on a voluntary basis) (Bolisani et al., 2020). Forced by a major cause event, many companies, public and private organisations and individuals suddenly adopted SW with little experience and expertise. Nevertheless, SW is the glimpse of a positive opportunity for change (Langè and Gastaldi, 2020).

Although many recent studies have observed the benefits of SW and the main barriers to its effective adoption, there is no analysis of how SW impacts on managerial and organisational dimensions. In order to fill this gap, we set research questions below:

- RQ1: what are the main benefits deriving from SW from an organisational perspective?
- RQ2: does the use SW during COVID-19 promote organisational efficiency?

In order to answer the previous research questions, the work focuses on the analysis of a case study (Yin 2015), identified in the Municipality of Bari.

4. The Case study

4.1 Research Methodology

This study uses a qualitative methodology and analyses a single case-study (Eisenhardt 1989; Yin, 2015) concerning the Municipality of Bari, more

specifically the Urban Planning Department (UPD, from now on). The reasons behind this choice are:

- the municipality of Bari is the only one in Southern Italy to be part of the network of SW experimentation promoted by the Ministry of Public Administration;
- the interest of the Municipality of Bari itself in developing this work;
- the Mayor of the city of Bari is the President of the National Association of Italian Municipalities, thus, what happens here takes on a national importance.

This case-study leverages on the taxonomy of illustrative case-studies identified by Scapens (2006) used to illustrate innovative practices. It uses a variety of data sources, including interviews, surveys and survey results. In this way, by interviewing different members of the organisation from different hierarchical levels, functions and groups, it is possible to triangulate data, thus, providing an overview and highlighting possible internal contradictions. Triangulation of sources through direct observation, document and interview analysis increases the reliability of an empirical study, as found in the literature (Patton, 2002, 2015; Yin, 2015). Data was collected and analysed, using a mixed survey method (Brannen, 2005).

Directors and managers were invited to semi-structured interviews (i.e. the Mayor, the municipal Human Resources Councillor, the Director of UPD and the HR Director) while surveys were dedicated to employees to assess the effects resulting from the adoption of SW.

Semi-structured interviews are a flexible method of data collection (Lambert and Loiselle, 2007; Coughlan, 2009) aimed at understanding organisational impacts of SW.

The survey, instead, was sent to 78 employees of the UPD, consisted of 12 multiple-choice questions. We received 76 replies, that is 97.50% of respondents.

There are two reasons behind interviews to diverse subjects: the first has a technical nature and refers to the triangulation of data; the second has a substantial nature and is linked to the analysis of different perspectives coming from all interviewees.

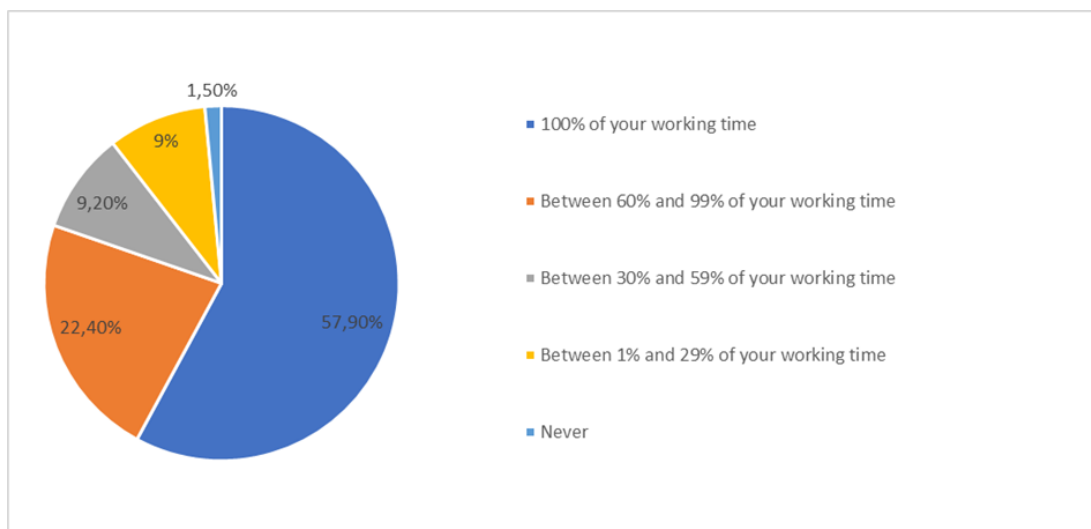
Questionnaires were aimed at providing the respondents with a substantive approach to the topic. In the other case, the semi-structured interviews were aimed at enhancing the phenomenon regarding this study's research objectives.

5. Results

Results of structured interviews describe a situation where 39% of respondents are aged between 51 and 60, while 29% are aged between 41 and 50. Only 17% are between the age of 31 and 40, while 13% are between 18 and 30. This is the first figure showing that employees' average age in this office is around 50. From a gender perspective, the analysed sample is represented by 68% of men and by 32% of women. About 79% are office workers while 7% are managers and 4% are executives.

As mentioned above, the UPD has extensively used SW: 58% of employees exclusively used SW during COVID-19. Only a smaller percentage had to reconcile SW with office work. Specifically, 22% used SW for between 60% and 99% of working time. On the other hand, 9% used SW between 30% and 59% of working time. 1,50% used SW between 1% and 29% of working time. 9,20% never used SW.

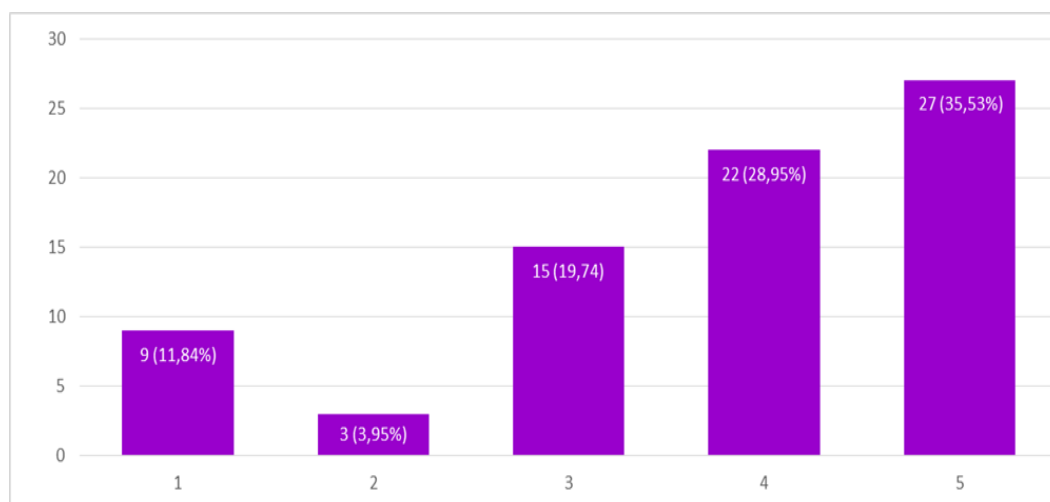
Figure 1: Percentage of employees in SW mode.



Source: own elaboration

In general, results show that SW has qualitatively improved the work of employees and this is confirmed by 65% of employees.

Figure 2: Employees' opinion on the positivity of SW (Likert scale 1-5).



Source: own elaboration

Regarding perceived improvements, 75% of employees have autonomously carried out their work unlike 25% of respondents. This confirms the literature's findings. According to the HR Director: "the Municipality of Bari was ahead compared to other administrations because it is the only municipality in southern Italy to be part of the network of SW experimentation supported by Ministerial funds".

Positive indicators include considerable reduction in employees' permission of sick leave. This figure justifies the literature's findings about SW that increases employee productivity due to a radical reduction of absenteeism and sickness.

Concerning the management of internal processes, 43% of employees believe that SW has not delivered significant changes while 38% of them believe there is an improvement. A residual percentage believes that the situation has worsened. "The real challenge, which is still open, is to understand whether the SW tool will become an ordinary mode, despite the problems in terms of the right to disconnect" (HR Director).

The Director of UPD confirms that half of the workforce (50%) should be in a smart mode every day in order to improve space management, quality of work, reduction of environmental and social costs. “I think it is useful to ask the Mayor and the Director-general to proceed with the digitisation of all documentation because this will improve things even further”.

Concerning planning of activities and services, 48% of employees believe that there has been an improvement since the introduction of SW against 40% declaring that no change occurred and 12% affirming that SW led to deterioration of planning.

Among the intangible organisational benefits, instead, it is necessary to refer to the impact of SW on management efficiency and effectiveness, measured in particular through individual and organisational performance.

Concerning the benefits linked to individual performance of a management nature (i.e. productivity of the employee), 58% of employees believe that SW improved individual worker’s productivity while 11% believe that productivity has worsened. Regarding relations with colleagues, the majority of employees did not perceive any significant impact. Those believing that relations have worsened are a small minority (Figure 3).

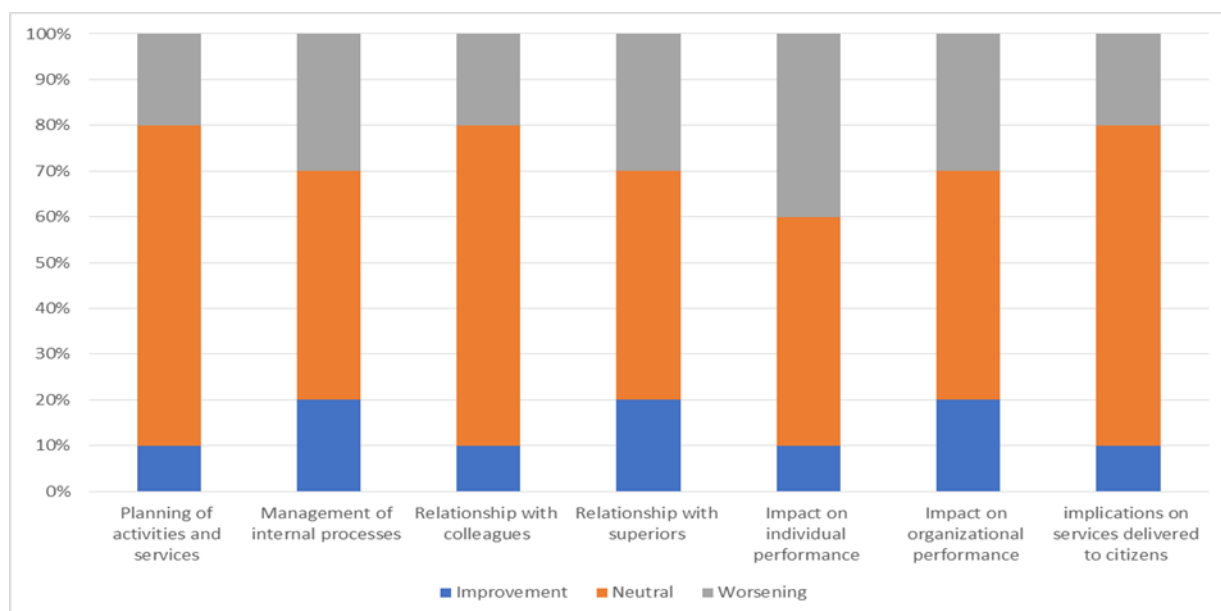
In this regard, the Director of UPD stated that SW has led to improvements and, concerning the overall efficiency analysis (costs, staff productivity and space management), the pros have outweighed the cons. He said: “bringing SW to 100% of the activity for a certain period took away the minimum interaction between colleagues that is still necessary. All information goes through a single communication channel and the Certified Electronic Mail ensures transparency in communications. Then there are the time control metrics: since we have to manage everything remotely, we can track everything that happens. If we look at narrow efficiency, this has definitely improved”.

In addition, employees consider the adoption of SW a better possibility to evaluate individual performance in 38% of cases and group performance in 29% of cases. However, also in this case the majority of employees believe that SW has not significantly impacted on these aspects (54% for individual performance, 61% for organisational performance).

Concerning performance, the HR Director argued: “such an experiment has led colleagues to talk to each other much more, even if this has led public managers to monitor more constantly the activities that have been conducted in smart mode”.

Along with that, also the Director of UPD agrees on SW negative aspects, which is the lack of interaction between colleagues. Nevertheless, this is compensated by the use of platforms that have ensured dialogue and coordination of activities: “the need for coordination and relations between colleagues has been reduced. However, I tried to create internal chats on specific topics also to keep an eye on the employees. This circular solution to communication has enable SW to positively impact on horizontal line relations”.

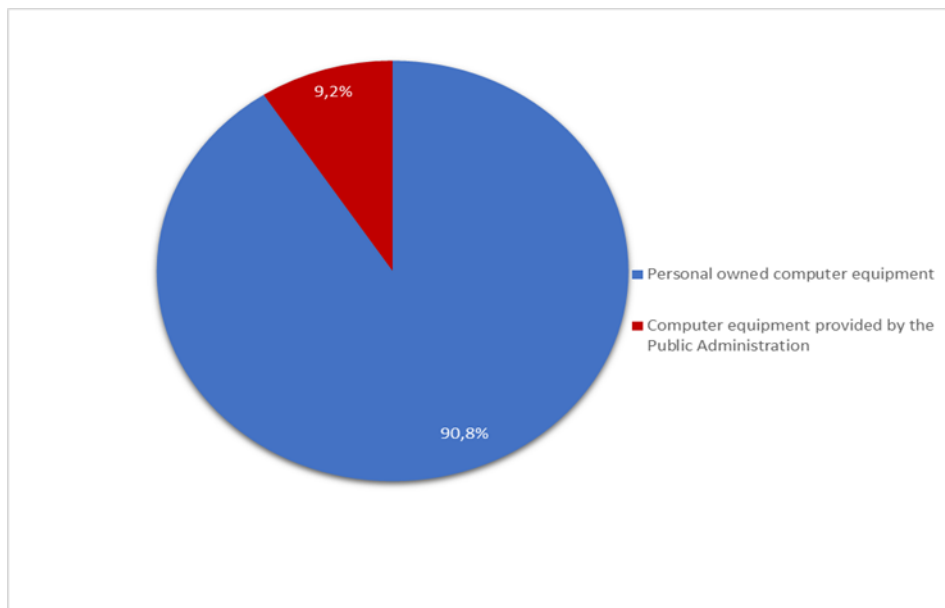
Figure 3: Impacts resulting from the introduction of SW.



Source: own elaboration

Concerning technical and technological equipment necessary to work in smart mode, 91% of employees had to use their own IT equipment while only 10% used that provided by the municipality.

Figure 4: IT equipment used.



Source: own elaboration

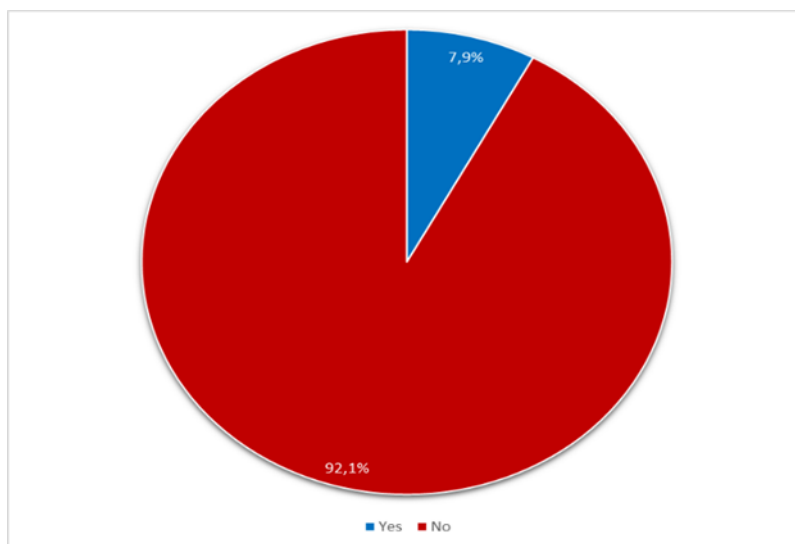
This shows that the Municipality of Bari was prepared to deal with this situation. This certainly entails a series of additional costs including maintenance, repair and updating costs but at the same time, it allows employees to fulfil contractual obligations in a correct, efficient and professional manner. This contrasts with the literature analysis because investment in hardware and software resources is necessary to ensure efficient management.

According to the HR Director, the Municipality of Bari launched a call for tender of almost €100,000 for the purchase of laptops and webcam facilities. The UPD Director affirmed that in 2016 an investment of €250,000 enabled to digitalize all office paper documents and to make a digital platform operational to deliver digital services related to management of building practices. “The office had already started to manage online procedures of building permits in 2019. The staff was already prepared to manage the work digitally. What was missing was an adequate infrastructure to manage activities that could not be conducted remotely as the necessary means are unavailable” (UPD Director).

This statement is not in line with the questionnaire’s results in terms of staff training: 92% of respondents argued that training courses about SW were never

activated. This shows a time gap between start of processes change and actual implementation.

Figure 5: On-the-job training courses in SW mode.



Source: own elaboration

When considering the impact of SW on service delivery, 41% did not see any significant impact on citizens, while around 30% felt a deterioration in the services provided, while 29% perceived an improvement. The Councillor of HR argued: “the Municipality was caught in an emergency situation that has been brilliantly managed by all the managers of the Divisions and criticalities are found dependent on users’ typology”.

The Director of UPD argued that the negative aspect of SW is at the front office level, hence, in the relationship between office and users. This is a problem of psychological nature, he argues: “not all activities can be carried out remotely. The most critical issue refers to access to documents. However, the goal is to find a way to bring all the physical material to digital. This entails considerable costs that will have to be planned for”.

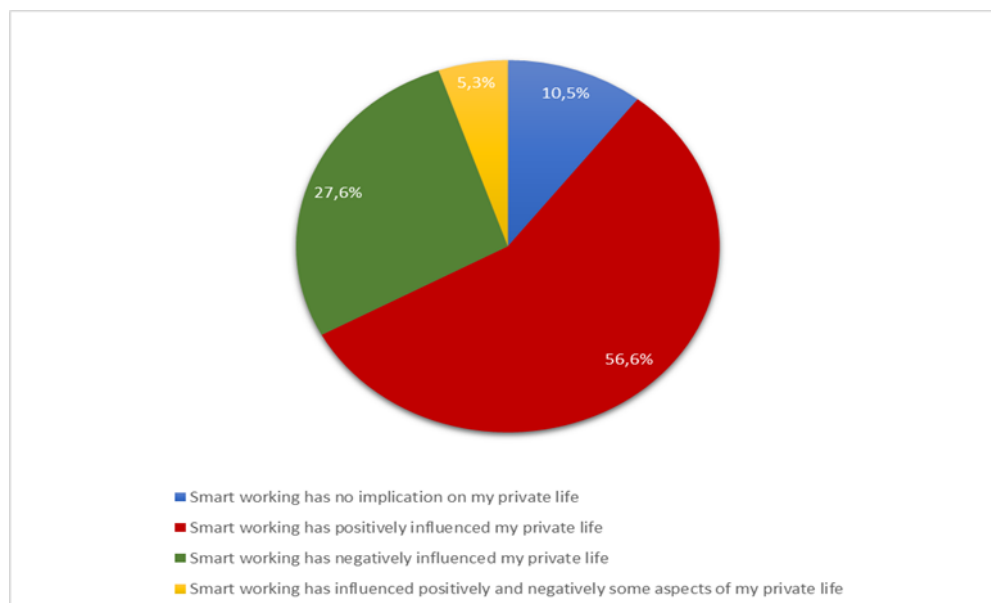
However, it important to note that UPD is not normally exposed to general contact with citizens except from professionals: “self-certification has become the tool used by the legislator to encourage and streamline administrative procedures. Many

building activities can be self-certified now and this requires a thorough knowledge by the professional of administrative acts” (UPD Director).

Concerning the impact of SW on work-life balance, 57% of employees believe that SW has positively influenced their private life while 10.5% believes the contrary due to logistic-related aspects. Another negative aspect refers to lack of direct human contact with colleagues so to consider SW an alienating form of work.

However, 28% of respondents saw both positive and negative aspects of SW that affects their private lives in equal measure. Amongst the advantages, there’s reduction of commuting time, self- organization of work activities, reduction of job-related stress, while disadvantages are: lack of human contact and physical working space, lack of free time and stress because SW requires a greater commitment to work, lack of adequate home space and less time for family.

Figure 6: Influence of SW on private life.



Source: own

Among the benefits of SW and in order of importance, employees agree on:

1. elimination of commuting time;
2. better daily organisation;
3. dedication to family;

4. less job-related stress;
5. spare time.

Among the disadvantages of SW and in order of importance, employees agree on:

1. lack of adequate home space;
2. lack of direct human contact;
3. alienating form of work;
4. lack of commuting time perceived as a break between the home and work dimension.

Regarding technical problems (e.g. malfunctioning of the system, impossibility of accessing data and information, delays in connections), these did not have a significant negative impact on the work of employees. Results show that only 37% of employees believe that technical problems negatively impacted on their way of working; 27% believe that these problems have had a sporadic impact, while around 15% believe that they have had no impact at all.

Comparing results obtained from surveys and semi-structures interviews about the perceptions of external users, a positive assessment of the service delivery is found in terms of:

- good digital interface: services are easy to find on the Web (76%),
- clarity of the information (76%),
- simple templates to fill (70%),
- availability and courtesy of the remote service staff (83%),
- adequate communication (78%),
- overall service provided online (76%).

Specifically, amongst the critical points, users pointed out several critical issues:

- files to upload were heavy;
- direct contacts during COVID-19 became practically impossible;
- need to set up a centralised service to respond to citizens and a system interface.

Among the strengths, users have emphasised on staff courtesy, employees' efficiency, speed in information provision, completeness of files, file sent digitally have avoided queues.

6. Discussion and conclusions

The analysis of data provides stimulating insights: the introduction of SW has inevitably led to a "revolution" in working practices and lifestyles. According to RQ1, SW stands as a tool that ensures productivity even remotely although disagreement (11 %) refers to SW being less suitable for those having a low level of autonomy.

Furthermore, the results confirm the relational essence of human work, especially knowledge-intensive intellectual functions. This is the factor that has the strongest impact on SW in this case- study.

Although organizations often encourage mutual knowledge to increase workers' intellectual productivity, SW apparently goes in the opposite direction because interaction and knowledge exchange is very difficult. There are three main negative aspects of SW: the first refers to the relational nature of human work; the second attains to the physical space where work is carried out: not all employees have found that working remotely is comfortable. This research demonstrates that working without a constant supervision was not negatively perceived probably because the manager recognises full autonomy of employees because they're highly qualified, thus, fully responsible.

The third one refers to SW as a form of alienating work due to lack of direct human contact with colleagues, lack of adequate home space, and lack of commuting that separates domestic dimension from work.

Concerning RQ2, results show that the UPD has been a successful case during COVID-19 due to existing favourable managerial and organisational conditions. Employees' activities were carried out independently, workers' performance and processes were constantly monitored thanks to a transformative leader.

This case-study, nevertheless, needs to be extended to other municipal offices in order to confirm the value of the SW. This study contributes to fill gaps in the

literature where the phenomenon of SW is analysed specifically to the health sector and telemedicine.

This work shows limitations: firstly, reference to the lock-down period only is misleading because it does not allow a complete assessment of the actual impact of SW. Secondly, the organisational and management peculiarities of UPD may have biased results.

The study, however, can be developed and implemented according to temporal and longitudinal perspectives. It will be important to analyse the impacts of SW in a medium-term horizon and to broaden the issue by carrying investigations on other public administrations.

References

- Bednar, P.M., Welch, C. (2020). Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Information Systems Frontiers*, 22, 281–298. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09921-1>
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 458-476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
- Brannen, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process, *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 173-184. <https://doi.org/10.1080/13645570500154642>
- Bentley, T. (2014). How can organisations realize the positive benefits of ‘anywhere working’? *Human Resource Magazine*, 8–11
- Bonanni, R., Danza M. (2020). *Smart Working Tra Crisi e Innovazione*. Bertoni.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. Cambridge: National Bureau of Economic Research, report N° 27344

- Bruni, E., Parolin, L. (2014). Dalla Produzione Automatizzata Agli Ambienti Tecnologicamente Densi: La Dimensione Sociomateriale Dell'agire Organizzativo. *Studi Organizzativi*, 1, 7–26.
- Cavalluzzo, K.S., Ittner, C.D (2004). Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (3/4), 243–267. 10.1016/S0361-3682(03)00013-8.
- Clapperton, G., Vanhoutte, P. (2014). Il Manifesto dello Smart Working. Quando dove e come lavorare meglio, Sunmakers.
- Coughlan, M. (2009). Interviewing in qualitative research: the one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.
- De Antonio J.H., Kang H.S., Cockrell H.C. (2019). Utilization of a handheld telemedicine device in postoperative pediatric surgical care. *J Pediatr Surg*, 54(5), 1005–8. DOI: 10.1016/j.jpedsurg.2019.01.032
- De Lancer Julnes, P., Holzer, M. (2014). *Performance measurement: Building theory, improving practice*. Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>.
- Eltrudis, D., Monfardini P. (2019). La Performance Organizzativa in Italia: Un'analisi Critica. *Azienda Pubblica* 32, 2, 157–170.
- Fogarty, H., Scott, P., & Williams, S. (2011). The half-empty office: dilemmas in managing locational flexibility. *New technology, work and employment*, 26(3), 183–195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2011.00268.x>.
- Fragouli, E., & Ilia, I. (2019). Working smart and not hard: key to maximize Employee efficiency? . *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 74-111. <https://ijibm.elitehall.com/index4.htm>.
- Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., Martini, A. (2014). Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential. In 15th CINet Conference 'Operating Innovation – Innovating Operations, 337–347.

- Gottlieb, C., Grobovšek, J., & Poschke, M. (2020). Working from home across countries. *COVID Economics*, 1(8), 71-91. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:mtl:montec:07-2020>.
- Hamel, G., Breen, B.(2007). The Future of Management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6). DOI:10.1108/hrmid.2008.04416fae.001
- Hassan, S. (2016). Smart work and efficiency at the work place. The American University in Cairo - AUC, Knowledge Fountain. <https://fount.aucegypt.edu/etds/289>.
- Hinna, A., Mameli, S., Mangia, G., Tomo, A. (2018). *Cambiamento e Complessità Nella Pubblica Amministrazione. Ruoli, Risorse e Trasparenza*. Milano: Egea.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kang, Y. S., Kwon, S. D. (2016). A Study on the Influencing Factors of Smart-Work Performance. *Journal of Information Technology Applications and Management*, 23(1), 61-77. <https://doi.org/10.21219/jitam.2016.23.1.061>.
- Kim, Y. Oh, S. (2015). What Makes Smart Work Successful? Overcoming the Constraints of Time. *Geography*, 1038-1047.
- Iannotta M., Meret C., Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*. 11, 556933. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Lambert S.D., Loiselle C.G. (2008). Combining individual interviews and focus groups to enhance data richness. *J Adv Nurs*, 62(2), 228–37. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04559.x.
- Langè, V. & Gastaldi, L. (2020). Coping Italian Emergency COVID-19 through Smart Working: From Necessity to Opportunity. *Journal of Mediterranean Knowledge-JMK*, 5(1), 163-172. DOI: 10.26409/2020JMK5.1.10.

- Liao, C. (2017). Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.
- Martone, A., Galanto P, Montonati P., Ramponi M., Righetti A., Sciaroni F. (2018). *Smart Working, Job Crafting, Virtual Team, Empowerment*. Wolters & Kluwer.
- May, D.R., Gilson, R.L. Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Mihailova, G., K. Öun, Türk K. (2011). Virtual Work Usage and Challenges in Different Service Sector Branches. *Baltic Journal of Management*, 6(3), 342–356. DOI:10.1108/17465261111167984.
- Muganda, N., Pillay K. (2013). Forms of Power, Politics and Leadership in Asynchronous Virtual Project Environment: An Exploratory Analysis in South Africa. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 457–484. DOI:10.1108/IJMPB-11-2011-0075.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Renn, R.W., Vandenberg, R.G. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management*, 21(2), 279–303. DOI:10.1177/014920639502100206.
- Rodriguez Socarrás, M., Loeb, S., Teoh, J. Y. C., Ribal, M. J., Bloemberg, J., Catto, J., N'Dow, J., Van Poppel, H., Gómez Rivas, J. (2020). Telemedicine and Smart Working: Recommendations of the European Association of Urology. *European Urology*, 78(6), 812-819. 10.1016/j.eururo.2020.06.031.
- Sarti, D., Torre, T. (2017). Is Smart Working a Win-Win Solution? First Evidence from the Field. In Addabbo, T., Ales E., Curzy Y., Senatori I., *Well-being at and through*. WorkPublisher: Giappichelli.

- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *British Accounting Review*, 38(1), 1-30. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.10.002>
- Schepers, J.J.L., de Jong, A., Ruyter J.C., Wetzels, M.G.M. (2011). Fields of Gold : Perceived Efficacy in Virtual Teams of Field Service Employees. *Innovation Technology Entrepreneurship & Marketing*, 14(3), 372–389. 10.1177/1094670511412354.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405–424. <https://doi.org/10.1177/017084069101200304>.
- Sparrow, P., Balain, S. (2010). Engaging HR Strategists: Do the Logics Match the Realities? In Albrecht, S.L. (Ed.). *Handbook of Employee Engagement*, 283–296. Cheltenham: Edward Elgar.
- Talbot, C. (2010). *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford: Oxford University Press.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Visentini, A., Cazzarolli, S. (2019). *Smart Working: Mai Più Senza. Guida Pratica per Vincere La Sfida Di Un Nuovo Modo Di Lavorare*. Milano: FrancoAngeli.
- Yin, R.K. (2015). *Case Study Research : Design and Methods*. 5th edition. London: Sage Publication.

Nuove dimensioni per l'engagement del capitale umano. Quale evoluzione nello scenario post-pandemia?

Andrea Lanza e Giuseppina Simone

Abstract

Il recente abbandono della posizione lavorativa da parte di tantissime persone su una scala globale, definito come Great Resignation, rappresenta un fenomeno di discontinuità tanto per le organizzazioni, quanto per il mercato del lavoro. In questo studio, vengono esaminate le cause di tale fenomeno e si cerca di identificare un nuovo approccio all'Engagement del capitale umano quale risposta alle conseguenze della Great Resignation, così da offrire una prima --per quanto ancora embrionale -- analisi a HR manager, imprenditrici e imprenditori e, al tempo stesso, offrire alcune chiavi di lettura auspicabilmente utili a policy maker e esponenti delle istituzioni interessati dal fenomeno in esame.

1.Introduzione

Tra i fenomeni susseguenti alla pandemia di Covid-19 che ricadono nell'ambito delle discipline manageriali e organizzative ce n'è uno che, oltre ad essere imprevisto, pare anche difficilmente comprensibile, quantomeno ad una prima lettura. Ci si riferisce al gran numero di abbandoni volontari dell'occupazione, abbandoni non sempre connessi alla ricerca di nuove esperienze professionali.

Il fenomeno ha assunto ormai una rilevanza internazionale e viene definito Great Resignation. In sostanza, si sta registrando una vera e propria ondata dimissioni volontarie dal lavoro: negli Stati Uniti, nel solo mese di Marzo del 2022, circa 4,5 milioni di persone si sono dimesse dalla propria occupazione, di cui oltre il 40% per via di condizioni di lavorative ritenute eccessivamente faticose¹. Se, tuttavia, la frequente mobilità costituisce una caratteristica abbastanza ricorrente del mercato lavorativo negli Stati Uniti, la stessa cosa non può dirsi del contesto italiano dove, quasi con sorpresa e con le dovute proporzioni, si registra un fenomeno simile.

¹ <https://www.key4biz.it/great-resignation-negli-usa-londata-di-dimissioni-si-rafforza-e-accelera/404436/>

Infatti, i dati dei Centri per l'Impiego di Veneto Lavoro riferiscono che tra i mesi gennaio e aprile del 2022 in Veneto si sono dimesse 66.300 persone, il 50% in più rispetto allo stesso periodo del 2021. Tiziano Barone, Direttore dei Centri per l'Impiego del Veneto, osserva²: *«La pandemia ha comportato una maggiore attenzione alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro soprattutto nei giovani, e nei centri per l'impiego stiamo registrando una sempre minore attenzione verso l'aspetto economico. Oggi alcuni impieghi non trovano candidati, anche a fronte di stipendi elevati, perché hanno un impatto più gravoso sulla quotidianità in termini di orari, flessibilità, tutele, e più in generale in termini di welfare, ovvero sul livello di benessere del lavoratore e della sua famiglia, che va al di là della sola retribuzione».*

La cosa non sta riguardando solo il Veneto. Anche in Lombardia, nel 2021, circa 420.000 persone si sono dimesse volontariamente dall'impiego, alla ricerca di un'occupazione più sostenibile dal punto di vista della qualità della vita, con un ricorso sempre crescente allo Smart Working, alla disconnessione e alla flessibilità nell'orario di lavoro. In sostanza, pare proprio che tra giovani e meno giovani si sia ormai consolidata la filosofia YOLO (You Only Live Once – si vive una volta sola), in base alla quale l'equilibrio tra vita privata e vita professionale è considerato prioritario, anche a scapito della remunerazione e dei benefit economici. E, in tal senso, le rilevazioni di Confcommercio/Ascom sembrano confermare tale tendenza³.

Alla luce di quanto osservato, pare quindi opportuno svolgere alcune riflessioni relativamente al fenomeno della Great Resignation ed esaminare, in parallelo, quali possono essere le nuove dimensioni dell'engagement del capitale umano in uno scenario dinamico, discontinuo e caratterizzato da incertezze, nell'ambito del quale le persone sembrano orientarsi alla ricerca di una più compiuta realizzazione della

² Corriere del Veneto, 14 maggio 2022.

³ https://bergamo.corriere.it/notizie/economia/22_maggio_23/lavoro-c-mancano-lavoratori-due-giorni-poi-se-ne-vanno-bar-fabbriche-personale-fuga-0f5592a4-da5a-11ec-85d9-79001994e61c.shtml

sfera personale, lato sensu, e paiono meno inclini a sacrificarla per privilegiare esclusivamente l'ambito lavorativo.

2. Alle origini del fenomeno. Una diversa percezione delle opportunità lavorative

Alle origini di questa nuova percezione delle opportunità occupazionali troviamo alcune componenti specifiche:

- la pandemia di Covid-19, a causa della quale in un elevatissimo numero di paesi centinaia di milioni di persone nell'arco di pochi giorni si sono ritrovate senza un lavoro o comunque fortemente limitate nella possibilità di erogare servizi e professioni;
- la crescita esponenziale di altri servizi nel periodo di picco pandemico (distribuzione, logistica, applicativi per smart-working, supporti di varia natura alle persone in lock-down, e così via), la cui domanda ha innescato una ricerca incessante di capitale umano e quindi la riconversione di tante persone verso nuove professioni e nuovi mestieri;
- la presenza di sussidi di varia natura che, come suggerito dalla teoria economica, portano sicuramente un beneficio di breve termine ai percettori, ma generano un effetto complessivo non sempre positivo nel medio termine.

Esaminiamoli rapidamente. Innanzitutto, a causa della pandemia scoppiata in Italia a fine Febbraio 2020, moltissime persone hanno perso il lavoro o hanno visto la propria attività bloccata e comunque fortemente limitata. In conseguenza di ciò, queste persone hanno sperimentato una situazione drammatica e imprevedibile, rispetto a cui non esistevano modelli di riferimento e occorre fare delle valutazioni anche intime, nel quadro di un contesto sociale e sanitario che aveva invece una dimensione globale, cosa che ha indotto nuove e autonome considerazioni circa la vita lavorativa e la sfera personale.

Successivamente, superata la drammaticità del momento, una gran parte di queste persone --anche coloro che tra esse avevano un impiego a tempo indeterminato --

ha sperimentato nuove opportunità lavorative spesso “inventandosi” servizi e mestieri comunque caratterizzati da maggiore autonomia, flessibilità e che offrivano per la prima volta la possibilità dell’auto-impiego e dell’imprenditorialità. Ciò per molte persone ha rappresentato un valore in sé, una nuova e gratificante dimensione non conosciuta prima nell’ambito del lavoro dipendente (Flamini, Palumbo, e Pellegrini, 2020).

Ultimo ma non minimo, si consideri l’effetto dei sussidi di varia natura introdotti per compensare i mancati redditi dovuti alla pandemia e la presenza (precedente alla pandemia) del reddito di cittadinanza, i cui effetti di medio e lungo termine sulla qualità e sulla quantità dell’occupazione dovranno essere accuratamente studiati, ma che nel breve termine ha generato negli operatori economici una percezione di maggiore scarsità nella disponibilità di capitale umano. Tale aspetto va peraltro ricollegato all’efficacia generale dei sussidi, la cui dinamica complessiva di medio e lungo termine non pare, ancora ad oggi, aver generato evidenze convergenti nella teoria economica (Meyer, 1990; Schmierder, von Wachter & Bender, 2016).

Indipendentemente dal peso effettivo di ciascuna di tali componenti, rimane la discontinuità circa la percezione e la valutazione delle opportunità lavorative. Sembra opportuno, pertanto, esaminare tale discontinuità e approfondirne gli aspetti strutturali, culturali e organizzativi, così da inquadrarne la natura multidimensionale e offrire una possibile agenda per manager, policy maker e studiosi di organizzazione.

3. Nuove dimensioni nelle relazioni con il capitale umano: il ruolo dell’Engagement

L’Engagement del capitale umano riveste un ruolo molto importante sul piano della motivazione e della performance. I dipendenti con un forte Engagement, infatti, adottano comportamenti adattivi e proattivi, volti a contribuire in misura soddisfacente ai risultati dell’organizzazione di appartenenza. Per ottenere un elevato employee engagement, tuttavia, occorre fare leva sugli aspetti comportamentali, cognitivi ed emotivi, grazie ai quali i dipendenti coinvolti

possono eccellere nel proprio lavoro adattando il comportamento agli obiettivi organizzativi e manifestando così un elevato livello di commitment verso l'azienda (Shuck e Wollard, 2010; Maslach Schaufeli, e Leiter, 2001; Kahn, 1990). L'Engagement può quindi essere un valido strumento per contrastare la discontinuità "storica" nella percezione e nella valutazione delle opportunità lavorative che le organizzazioni stanno fronteggiando. Al riguardo, Harter et al., (2002) hanno osservato come tante persone svolgano il proprio lavoro senza un adeguato livello di engagement, sottolineando la necessità di un maggiore coinvolgimento affinché il singolo collaboratore possa contribuire al successo della propria organizzazione. Inoltre, un elevato livello di engagement dei dipendenti è desiderabile poiché è considerato uno strumento utile per incrementare il benessere organizzativo rendendo il posto di lavoro un ambiente positivo e motivante, ossia un contesto in grado di stimolare il commitment e l'autorealizzazione (Chalofsky & Krishna, 2009; Maslow, 1970).

Alla luce di quanto appena osservato, un aspetto fondamentale nella questione esaminata in questo articolo riguarda la comprensione della sua dimensione temporale: si tratta di un cambiamento di natura transitoria o strutturale?

Secondo alcuni, si tratta di un fenomeno strutturale che riguarda il capitale umano di più recente ingresso nel mondo del lavoro, e in particolare la generazione dei Millennials, ossia le persone nate tra il 1981 e il 1996. Infatti, in base ad alcuni osservatori specializzati⁴, questa sarebbe la generazione meno *engaged* rispetto alle opportunità lavorative, tra quelle lavorativamente attive. Se così fosse, l'Engagement diventerà la leva principale per il recruiting di questo e del prossimo decennio.

Una spiegazione alternativa potrebbe essere connessa alla natura eccezionale e storica della pandemia, in base alla quale si verrebbero a configurare le condizioni tipiche del cosiddetto shock esogeno, in seguito a cui si creano condizioni di discontinuità che con il tempo vengono in parte riassorbite, senza che però si ritorni

⁴ <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>

allo *status quo ante*. In questo caso, pur rimanendo centrale, l'Engagement andrebbe ad aggiungersi alle altre leve tradizionali del recruiting.

In entrambi i casi, sarà comunque necessario nel breve termine esaminare con maggiore attenzione le ragioni di questa nuova modalità di valutazione delle opportunità lavorative e come tali ragioni possano influire sull'organizzazione del lavoro, sulle dimensioni dell'engagement e sul job design nelle sue componenti centrali e periferiche e, più in generale, sulle nuove modalità di organizzazione del lavoro.

Con riferimento a tale aspetto, in particolare, già da tempo -- e sicuramente prima dello scoppio della pandemia - il ricorso a strumenti di flessibilità riferiti agli orari lavorativi e alla location di svolgimento del lavoro stesso hanno alimentato il dibattito sul tema. A tale riguardo, in Italia, la legge 124/2015, normando in materia di lavoro agile, ha inteso affrontare direttamente gli aspetti relativi al work-life balance, spostando l'enfasi sulla verifica dei risultati e della performance e consentendo la possibilità di affiancare lo smart-working al tradizionale "lavoro d'ufficio" così da perseguire obiettivi di flessibilità, benessere e autonomia per le lavoratrici e i lavoratori, in modo da ottenere mutua soddisfazione in un contesto relazionale win-win. Le successive modificazioni a tale impianto normativo, dovute principalmente agli effetti diretti e indiretti della pandemia da Covid-19 hanno ampliato gli aspetti di flessibilità e benessere organizzativo, così da tenere nella dovuta considerazione sia gli aspetti sanitari e sia quelli legati al benessere organizzativo ampiamente inteso.

Tuttavia, se tale nuova dimensione delle relazioni lavorative -- orientata a premiare il contenuto e i risultati e meno indirizzata al controllo della presenza e dell'orario di lavoro -- si attaglia bene ai profili professionali legati alle attività amministrative e burocratiche, sono anche da tenere in considerazione altri contesti lavorativi dove la presenza fisica rappresenta un elemento imprescindibile. Si pensi a tutte le attività del terziario, dell'intrattenimento, della ristorazione o a quelle collegate direttamente e indirettamente all'agricoltura e ai processi manifatturieri, dove il personale aziendale deve necessariamente erogare una serie di attività operative, al chiuso e all'aperto, in front-office e back-office, oltre che monitorare che l'intero

network di progettazione dell'attività in questione (sia essa un ristorante, un parco a tema, un percorso culturale o enogastronomico, un cinema multisala, un centro commerciale, o che si tratti di attività connesse al mondo agricolo e manifatturiero) funzioni bene nelle sue componenti *core* e periferiche. Tali contesti soffrono più di altri di questa carenza di capitale umano, per due ordini di ragioni: in quanto risorsa importante, il capitale umano può diventare relativamente più raro ma non per questo maggiormente rilevante ai fini della performance d'impresa. A tale riguardo, una HR manager presso una catena di ristoranti internazionali, ha osservato: *“Il Covid ha generato un cambiamento nello stile di vita delle persone. Questo ha avuto come conseguenza la riduzione della propensione delle persone a sacrificare parte del loro tempo per dedicarlo al lavoro. Tuttavia, alcune mansioni, seppure necessarie, non per questo diventano più importanti per l'improvvisa carenza di personale. Si pensi al lavoro amministrativo di base o alle operazioni connesse al lavaggio nei ristoranti. Per quanto queste attività siano importanti, i clienti non scelgono un ristorante in base a questi servizi, anzi essi non vengono neppure presi in considerazione. Ma sono comunque necessari perché si possa svolgere il servizio nella sua qualità completa. In sostanza, sono necessarie, ma non distintive al punto da contribuire al vantaggio competitivo. Il fatto che divenga più difficile reperire personale in questi ambiti influisce anche sul loro valore percepito e sulla loro attesa di remunerazione. E quindi noi HR manager dobbiamo lavorare di più sulle dimensioni non economiche dell'engagement perché è evidente che per alcune mansioni ci sono tetti di remunerazione che non possono essere superati.”*

Questo commento invita a riflettere su un principio basilare nelle attività gestionali e manageriali e quindi sul valore delle risorse utilizzate nelle attività economiche rispetto alla dinamica complessiva di creazione del valore, obiettivo di sopravvivenza necessario per qualsiasi organizzazione. A tale proposito, infatti, è opportuno ricordare come il valore di scambio di una risorsa (ossia, quanto si è disposti a pagare per il suo utilizzo) non può mai superare il suo valore d'uso (ossia, quanto essa contribuisca a creare valore nel contesto in cui è utilizzata), altrimenti il processo di creazione di valore diviene insostenibile per le organizzazioni. Diviene pertanto evidente, sia per gli HR manager di aziende di medie e grandi

imprese e sia per gli imprenditori e le imprenditrici di PMI, la necessità di lavorare sugli elementi non economici dell'Engagement del capitale umano.

4. Una concezione evolutiva dell'engagement dei collaboratori. Il ruolo sinergico dell'Attrattività del contesto, della Reputation e del Benessere organizzativo

Se la selezione del capitale umano si trasforma in un processo di Engagement, di seguito si riflette su quali dimensioni tale attività debba comprendere, per andare oltre il *compensation package*. In particolare, si farà riferimento a tre specifiche dimensioni: **Attrattività** del Contesto; **Reputation** dell'organizzazione; capacità di garantire il **Benessere Organizzativo** e un adeguato work-life balance. Di seguito vengono esaminate in dettaglio tali dimensioni⁵.

Attrattività del Contesto. Nell'ambito di tale dimensione, sembra opportuno enfatizzare alcune attività specifiche che una data organizzazione dovrà curare al fine di esercitare una efficace attrazione sulla risorsa da selezionare. Ci si riferisce in particolare alle attività relative al potenziamento della Company Image, del Corporate Brand promotion e del Personal Branding dell'imprenditore/imprenditrice (ovvero dalla figura manageriale che riveste un ruolo di leader). Se, infatti, l'attrazione si sposta dagli elementi economico funzionali ad altri aspetti, un'organizzazione deve poter offrire alla risorsa potenzialmente in ingresso un contesto lavorativo attrattivo, a cui si desideri appartenere. E per ottenere tale risultato, l'immagine aziendale deve essere curata professionalmente, con un importante e coerente utilizzo degli strumenti relativi alla Social Media Communication (Martinez et al, 2018). In particolare, sarà importante che la capacità comunicativa e attrattiva del Corporate Brand sia costantemente monitorata e, laddove necessario, potenziata. In parallelo, qualora l'imprenditore/imprenditrice abbia un profilo attrattivo, è importante che si faccia leva su tale aspetto attraverso adeguate campagne di personal branding, così da

⁵ Si tratta delle prime evidenze empiriche di una ricerca qualitativa condotta su un panel di HR manager, imprenditrici e imprenditori, tuttora in corso.

generare un effetto sinergico complessivo che renda l'organizzazione nel suo complesso attrattiva agli occhi della risorsa da assumere/reclutare. Ad esempio, Brunello Cucinelli, azienda leader nell'abbigliamento e accessori di alta qualità, ha pubblicato sul proprio sito un vero e proprio decalogo in cui sono riportate le condizioni lavorative favorevoli che caratterizzano l'organizzazione, così da renderla attrattiva agli occhi delle collaboratrici e dei collaboratori potenziali⁶.

Reputation. La reputazione è probabilmente la più importante tra le risorse sociali/relazionali presidiate da un'organizzazione, poiché riflette le performance e i comportamenti pregressi in virtù dei quali, le varie audience (clienti, fornitori, stake-holder di vario livello, dipendenti attuali e futuri, analisti, critici o esperti di settore, e così via) formano i propri giudizi e le proprie valutazioni. In particolare, con riferimento alla reputazione che connota una data organizzazione quale datore di lavoro, è possibile prendere in considerazione alcune aree, quali quelle relative ai percorsi di carriera per i talenti o per le donne, così da verificare se in quella data azienda vi sia una specifica attenzione verso tali aree. Ad esempio, presso la AbbVie, un'azienda operante nel contesto delle biotecnologie, è stato lanciato il progetto "Talent Booster" attraverso cui vengono sviluppati piani personalizzati per migliorare la soddisfazione di ciascun dipendente, mentre presso la Cisco Systems, azienda leader nel settore ICT, è stato lanciato "Women of Cisco", un programma finalizzato allo sviluppo della carriera delle donne. Oppure si consideri il progetto di Experian Italia, operante nei servizi finanziari, dove è stato attivato un programma per il superamento delle discriminazioni denominato "Promozione della Diversità", nel cui contesto ci sono cinque specifiche aree di attenzione: Genere, Razza e etnia, LGBTQ+, Disabilità, Salute Mentale (Report "Best WorkPlaces Italia 2022"). Naturalmente, si tratta soltanto di alcuni esempi, ma sono importanti per rilevare come sia percepita la reputazione delle aziende e dei datori di lavoro in ragione dei comportamenti e delle iniziative adottate con riferimento a specifiche aree, in particolare, e alla reputazione in materia di career development e inclusività, più in generale.

⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/it/co-workers.html>

Benessere Organizzativo. Sebbene il concetto di benessere organizzativo abbia una tradizione radicata negli studi psicologici e organizzativi (Voorde, Veldhoven, Paauwe, 2012; Wright, e Cropanzano, R. 2000), nell'ultimo decennio si è assistito ad una crescente attenzione verso tale importante aspetto della qualità della vita lavorativa delle persone. In particolare, si è progressivamente diffusa la concezione che il benessere organizzativo non debba essere solo considerato come prevenzione di fenomeni negativi quali lo stress fisico e psicologico, l'assenteismo, l'abbandono della posizione lavorativa e altre manifestazioni negative associate ad un contesto lavorativo non salubre. E, a in tale prospettiva, si è progressivamente affermata la posizione che il benessere organizzativo debba rappresentare un valore in sé, vale a dire un aspetto fondamentale nel design dei processi organizzativi, tale da garantire alle lavoratrici e ai lavoratori un contesto professionale sano, motivante, sereno e in grado di assicurare un corretto work-life balance. La capacità di garantire un contesto positivamente connotato nella prospettiva dell'*organizational well-being* diviene così un importante elemento di Engagement nei confronti di quelle persone che antepongano questa peculiarità alle gratificazioni di altra natura (remunerazione e/o prospettive di carriera). A tale riguardo, potrà giovare esaminare altri casi di aziende considerate tra i Best Workplaces 2022 (Report "Best WorkPlaces Italia 2022"). Ad esempio, presso la P.A. Advice, una società di consulenza campana specializzata nei servizi per la PA, è stata adottata la settimana lavorativa breve, vale a dire una riduzione dell'orario di lavoro da 40 a 36 ore settimanali a parità di remunerazione e obiettivi. In tale ambito, ciascun gruppo di lavoro gestisce gli obiettivi in piena autonomia senza vincoli di orario, garantendo l'erogazione dei servizi senza particolari vincoli di spazio e tempo per la loro produzione. Presso la Trek Bicycle Italia, invece, si è puntato sugli aspetti fisici del benessere. A tal fine, è stato eliminato il controllo sugli accessi ed è stato inserito l'orario flessibile nella pausa pranzo per permettere ai dipendenti di uscire in bici e di fare la doccia prima di riprendere a lavorare.

In estrema sintesi, sono sempre di più le organizzazioni che stanno adottando l'Engagement quale leva di attrazione del capitale umano e che hanno intrapreso, attraverso l'Attrattività, la Reputation e il Benessere organizzativo, un percorso

evolutivo verso una nuova concezione delle relazioni con i collaboratori e le collaboratrici e, più in generale, verso un approccio rinnovato nei confronti della valorizzazione del capitale umano.

Considerazioni conclusive.

La *Great Resignation* ha suscitato notevole attenzione da parte di una ampia platea di soggetti interessati da questo imprevisto e rilevante fenomeno tra cui HR manager, imprenditrici e imprenditori; studiose e studiosi di organizzazione e di psicologia; policy maker. I primi, in quanto interessati direttamente dall'improvviso *shortage* di capitale umano in una serie di attività e mansioni rispetto a cui sono chiamati a trovare una soluzione attraverso leve non economiche; i secondi, in quanto interpellati dal manifestarsi di un fenomeno imprevisto a cui occorre dare risposte (data anche la consistenza) attraverso l'analisi dei dati e, se necessario, l'elaborazione di nuovi modelli e nuove teorie; i terzi, in quanto soggetti chiamati a disegnare nuovi strumenti di flessibilità e promuovere l'adozione di nuovi incentivi per fare fronte a tale scenario e non lasciare sguarniti nel breve termine interi comparti lavorativi nel contesto dei servizi, della manifattura e dell'agribusiness.

E' evidente, tuttavia, come il fenomeno esaminato in questa sede rappresenti una significativa discontinuità rispetto al passato e che, pertanto, le decisioni manageriali e imprenditoriali, così come gli sviluppi concettuali e le revisioni normative non possano che costituire le prime reazioni --da parte dei soggetti sopra richiamati -- rispetto ad un fenomeno tutt'ora in corso di svolgimento, i cui effetti di medio e lungo termine non potranno che essere osservati a distanza di qualche anno. In ogni caso, il management, la ricerca e la politica dovranno tenere nella massima considerazione questa discontinuità e coglierne le implicazioni strutturali con il massimo anticipo possibile, al fine di evitare ripercussioni negative a diversi livelli: organizzativo, settoriale, di filiera e di intero sistema economico, ripercussioni che andrebbero inevitabilmente a ricadere sulle persone e sulle loro reti familiari, relazionali, lavorative, sociali e istituzionali.

Bibliografia

- “Best WorkPlaces Italia 2022”. Report:
<https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces/italia/2022>
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The inter section of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 168-188.
- Flamini, G., Palumbo, R., & Pellegrini, M. (2020). Quando la digitalizzazione porta il lavoro a casa: le implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro e sul benessere lavorativo. *Prospettive in Organizzazione*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Martinez, M., Antonelli, G., Tursunbayeva, A., & Di Lauro, S. (2018). Measuring organizational identity via LinkedIn: the role played by employees' tenure, type of employment contract and age. *Franco Angeli-Studi organizzativi* : XX, 2: 114-129.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Meyer, B.D. 1990, Unemployment insurance and unemployment spells, *Econometrica*, Vol. 58, No. 4, July, pp. 757–782,
- Schmieder, J. F., von Wachter, T., & Bender, S. 2016. The effect of unemployment benefits and nonemployment durations on wages. *American Economic Review*, 106(3), 739-77.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.

- Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M., Paauwe, J. 2012. Employee well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14: 391-407;
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. 2000. The role of occupational behavior in occupational health psychology: A view as we approach the millennium. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 5–10.

Recensione**“La voce artificiale. Un’indagine media-archeologica sul computer parlante”,
di Domenico Napolitano, Editoriale Scientifica - Collana puntoOrg, Napoli,
2022**

Silvio Ripetta

La voce artificiale ci riguarda tutti da vicino. Siri, Alexa, Google Home, dispositivi parlanti e ascoltanti, interfacce vocali tra umani e macchine, stanno trasformando il nostro rapporto con la tecnologia, quindi il nostro modo di stare in relazione, dentro e fuori le organizzazioni. La presenza della voce nel nostro agire e interagire schiude a interessanti possibilità di comunicazione anche alle persone con disabilità, ponendo sfide interessanti anche a chi svolge ricerca in questo campo, nell’ottica di una società sempre più inclusiva e attenta alle culture delle differenze. In breve, siamo di fronte a nuove forme espressive e comunicative.

Il volume di Domenico Napolitano è il primo testo in lingua italiana che si confronta in maniera rigorosa e approfondita con questo fenomeno caratteristico della nostra contemporaneità. Un lavoro pubblicato nella collana puntoOrg e impreziosito dall’introduzione di Luigi Maria Sicca, dalla prefazione di Davide Borrelli e dalla postfazione di Barbara Czarniawska. Come ci avverte l’autore sin dalle prime pagine, la voce artificiale è una tecnologia nel senso più ricco del termine, quindi anche una vera e propria pratica culturale che riguarda il modo di pensare le relazioni socio-organizzative e intersoggettive. Un approccio che si interroga sulla tecnologia come attore sociale e che, proprio perché affonda le sue basi negli studi di Organizzazione aziendale, non rinuncia a declinare le implicazioni del trasferimento alla macchina di ciò che per millenni ha costituito la specificità umana, ovvero il logos. Per entrare nella questione della voce artificiale, Napolitano ripropone infatti l’approccio socio-tecnico, caro alla tradizione delle ricerche di Organization and Information Technology, con riferimento anche ai Science and Technology Studies. Seguendo questa impostazione il lavoro si muove trasversalmente tra tecnologie, saperi, storie, desideri, interessi e immaginari, analizzando quindi - allo stesso tempo - strutture antropologiche e sociali interne

alle teorie dell'agire organizzativo. Il libro indaga così, in parallelo, l'impatto della tecnologia vocale sull'immaginario tecnologico dell'Intelligenza Artificiale e le narrazioni che ne alimentano il mito, ma anche le pratiche di programmazione messe in campo per realizzare quelle tecnologie. Queste ultime, a propria volta, sono considerate non solo come meri strumenti, ma anche come dispositivi che promuovono determinati saperi e approcci epistemologici, i quali si traducono in modelli organizzativi che riguardano, non da ultimi, cambiamenti nei rapporti tra ricerca pubblica universitaria e ricerca privata nell'ambito delle grandi aziende tecnologiche.

Tematizzando un fecondo incontro tra metodologie della ricerca sociale consolidate in letteratura, questo lavoro entra nei processi di ideazione e sviluppo delle tecnologie fino a prenderne in considerazione gli aspetti più strettamente ingegneristici e informatici, in modo da restituire un'immagine articolata eppure chiara dei rapporti di co-costituzione tra tecnologia, cultura e impresa. A questo riguardo, di particolare interesse è il lavoro che l'autore ha svolto sul campo insieme ai programmatori di voci sintetiche sia in ambito commerciale che artistico, attraverso il quale egli mette in evidenza come le fantasie più antiche sulla disincarnazione della voce influenzino in maniera rilevante tanto le pratiche quanto le estetiche della tecnologia parlante.

L'autore ci ricorda, infatti, che «le tecnologie della voce sono realizzazioni di fantasie e desideri riguardanti la voce che precedono le attuali tecnologie» (p. 240). E così il lavoro di scavo "archeologico" qui proposto diviene il modo per indagare le complesse genealogie che hanno condotto dalle prime macchine parlanti settecentesche fino ai moderni sistemi computazionali e di IA, mettendo in evidenza continuità di tipo culturale ed epistemologico spesso latenti oppure nascoste dietro la retorica soluzionistica tipica degli ultimi decenni, che, come ci avverte Morozov, vorrebbe la tecnologia presa in un "progresso" lineare e indiscutibile, a tratti caricata addirittura di un carattere salvifico. In controtendenza con questo atteggiamento, questo lavoro ci ricorda che la tecnologia è una costruzione sociale che porta iscritti in sé precisi valori e visioni del mondo – e che uno dei compiti della ricerca è proprio "decostruire" ciò che è apparentemente autoevidente.

Date queste premesse, il lavoro ricostruisce un percorso che interseca numerosi luoghi della cultura tecnologica della modernità, dalla fonografia alla telecomunicazione, passando per la teoria dell'informazione, la linguistica, la fonetica e l'acustica. Interessanti approfondimenti sono dedicati alle tecnologie sonore e a quella branca dell'intelligenza artificiale che va sotto il nome di machine learning, ovvero apprendimento automatico, attraverso cui gli algoritmi "imparano" a parlare come gli umani partendo da dati e registrazioni vocali appositamente predisposti. Ma la finalità dell'indagine non è mai semplicemente strumentale: approfondendo il funzionamento delle tecnologie, l'autore ci permette di ricostruire il significato socio-culturale della voce sintetica così come esso è declinato dalle pratiche tecno-scientifiche e di laboratorio. Il che ha ricadute tanto sul mondo delle imprese e delle organizzazioni quanto su questioni etico-politiche. La sintesi vocale attraverso algoritmi di machine learning, ad esempio, presume la necessità tecnica di raccogliere dati biometrici sulla persona, i quali possono essere impiegati poi per scopi secondari e non espliciti, riconducibili a quel paradigma del "capitalismo della sorveglianza" di cui ha recentemente parlato Shoshana Zuboff.

A fianco a un approfondimento rivolto a quelle che Bruno Latour ha definito le agency non umane, questo libro riserva altrettanta attenzione alla percezione, alla fenomenologia del vocale, quindi a tutto ciò che da mondo acustico e sonoro si traduce in azione sociale, per definizione intersoggettiva e organizzativa. Alexa, ad esempio, trasporta con sé una serie di significati sociali: è maschio o femmina? Presumiamo sia femmina, quindi (non a caso) servile (è "assistente" vocale), peraltro seducente, e per non farci mancare nulla, dotata anche di una anche una buona dose di frivolezza: tutti aspetti, a ben riflettere, oggi al centro del dibattito sia su ciò che conosciamo come diversity management pensato in una accezione estensiva, sia sulla tendenza della tecnologia a riprodurre stereotipi di genere, classe, etnia, ecc. E uno dei meriti del lavoro di Domenico Napolitano è anche quello di intersecare questi due ambiti di analisi, spesso tenuti distanti e invece in questo caso intrecciati perché in effetti senza soluzione di continuità nei contesti aziendali entro cui operiamo tutti i giorni, come consumatori, clienti, imprenditori, manager o ricercatori.

In questo senso, la dimensione sonora diviene pretesto, occasione, medium di conoscenza che permette di approdare a ciò che non si vede, ovvero a valori e pregiudizi incorporati negli algoritmi e nelle materialità tecnologiche, quindi negli artefatti e nelle culture organizzative. È proprio questo, insomma, un contributo prezioso fornito da questo libro: l'attenzione riservata al suono diviene qui il ponte tra il mondo dell'estetica e dell'immaginario e quello industriale-produttivo, sull'abbrivio della più qualificata letteratura che riconosce un ruolo pregnante alle dimensioni simboliche dell'agire (behavior), in dialettica con le logiche del progettare (design).

Il primo capitolo è un'introduzione teorico-critica al fenomeno del computer parlante dando conto ai lettori degli assunti epistemici e dell'impianto metodologico adottato, a partire dal costruzionismo sociale (richiamato nella postfazione di Czarniawska) e dai sound studies (tematizzati nella introduzione di Sicca).

Nel secondo capitolo, l'indagine mette in luce rapporti di continuità e discontinuità tra vecchi e nuovi sistemi di sintesi vocale incorporati e operazionalizzati all'interno delle loro black box algoritmiche e computazionali. I materiali per questa indagine sono ricavati dalla ricerca archivistica e includono documenti tecnici relativi alle tecnologie vocali, specialmente quelle legate alla "sintesi" del parlato della seconda metà del Novecento, brevetti, manuali di programmazione e di design, articoli accademici, archivi non discorsivi, depositari di specifiche operazioni, di specifici suoni e di agency non umane. A questi e alle loro evoluzioni storiche si rivolge la media analysis (come ci avverte nella prefazione Borrelli).

Il terzo capitolo è dedicato agli immaginari della voce artificiale e alle pratiche culturali che si manifestano sottotraccia tanto nelle rappresentazioni sociali contemporanee (qua il riferimento è alle pubblicità degli assistenti vocali e alle presentazioni giornalistiche), quanto nelle materialità tecniche e in quelle delle pratiche culturali: posture corporee, processi di embodiment, pratiche di raccolta dati e di programmazione, ecc. Per cogliere questi aspetti l'autore ha condotto un'osservazione etnografica di una serie di figure professionali che lavorano nell'ambito della sintesi vocale.

Il quarto capitolo analizza la voce artificiale come pratica comunicativa. Qui l'attenzione è rivolta alle interfacce vocali, di cui espressione di rilievo sono i cosiddetti assistenti virtuali, o smart speaker, si diceva Amazon Echo (Alexa) e Google Home. Partendo da una ricognizione sulle teorie dell'interfaccia, il capitolo indaga i presupposti teorici ed epistemologici che sottendono l'idea di "interfaccia naturale", decostruendoli, spingendosi ad approfondire il rapporto tra ascolto macchinico e sorveglianza, quindi le connessioni tra pratiche di estrazione e raccolta dati attraverso la voce e pratiche di sorveglianza a fini di estrazione di valore, ma anche securitari e predittivi.

Le conclusioni calano le questioni emerse dall'indagine sulla voce artificiale nel più generale quadro di una riconfigurazione del concetto di comunicazione alla luce delle teorie del postumanesimo, in uno scenario caratterizzato dalla crescente presenza di macchine algoritmiche interconnesse.

Ulteriori informazioni sono reperibili al sito www.puntoorg.net

Recensione

“Modelli organizzativi agili per la Pubblica Amministrazione” di Angelo Rosa e Marcello Martinez, Franco Angeli, Milano, 2022.

Andrea Tomo

Il tema del cambiamento organizzativo nella PA è sicuramente uno dei temi più caldi e da sempre dibattuti in ragione delle inefficienze che la PA non è mai riuscita a risolvere a pieno ed anche, soprattutto, per le sue difficoltà nello stare “al passo con i tempi” (Klijn, 2008; Noordegraaf & Abma, 2003; Tomo et al., 2019).

Il volume *Modelli organizzativi agili per la Pubblica Amministrazione* curato da Angelo Rosa e Marcello Martinez si propone di dare una risposta a questa problematica storica e di fornire un quadro completo e integrato sugli aspetti organizzativi rilevanti per guidare la Pubblica Amministrazione verso modelli più agili in grado di rispondere in maniera più efficiente e rapida alle sfide di un contesto esterno sempre più complesso ed in rapida evoluzione anche alla luce degli effetti causati dalla pandemia (Brunetto & Beattie, 2020; Lapsley 2008, 2009; Todisco et al., 2022).

Il primo capitolo, “*Il cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni: il contributo degli studi italiani di Organizzazione Aziendale*”, propone un inquadramento delle riforme nel settore pubblico che si sono susseguite soprattutto a partire dagli anni Ottanta. Questo quadro normativo viene poi intrecciato con una panoramica degli studi italiani di Organizzazione Aziendale sul tema del cambiamento nella PA al fine di introdurre la motivazione per la quale la PA dovrebbe tendere verso modelli più agili. Questa risiede, in particolare, nella necessità di superare diverse problematiche ed ostacoli, e di liberarsi delle zavorre che impediscono alla PA di migliorare la propria capacità di risposta alle problematiche dei cittadini.

Nel secondo capitolo, “*La sfida del change management e digitalizzazione della PA*”, gli autori affrontano il tema del change management andando ad approfondire gli aspetti legati all’innovazione e alla digitalizzazione della PA. Questo tema risulta particolarmente critico per le Pubbliche Amministrazioni, soprattutto per le incertezze che spesso caratterizzano i progetti di cambiamento e per il rischio di

incorrere in episodi di resistenza di varia natura che possono condurre al fallimento dell'intero progetto. Gli autori, quindi, ripercorrono alcuni studi importanti che hanno fornito un quadro delle diverse tipologie di cambiamento nella PA (es. Butera, 1990; Donna, 2011), indicando le relative difficoltà e possibili soluzioni. Nel capitolo vengono infine analizzate, come nuove frontiere e sfide per la PA, le innovazioni digitali e le disruptive technologies (tra cui la blockchain) illustrandone i vantaggi e le criticità. Su questo punto, un aspetto critico che viene ben messo in evidenza dagli autori è che troppo spesso il focus viene eccessivamente posto sulle tecnologie da impiegare piuttosto che su tutto il processo di cambiamento, culturale e organizzativo, che queste richiedono. Gli autori pertanto evidenziano come queste innovazioni debbano necessariamente essere accompagnate dallo sviluppo di una cultura digitale e di una e-leadership come competenze fondamentali per traghettare la PA nel processo di snellimento/cambiamento "agile".

Il terzo capitolo, dal titolo "*La sfida dello Smart Working*", analizza lo Smart Working tra sfide e opportunità, andando oltre la mera descrizione delle caratteristiche e delle leve fondamentali dello SW. Il capitolo, infatti, propone una panoramica delle diverse piattaforme esistenti a supporto dello SW, per poi approfondire lo specifico contesto italiano con un'attenta analisi del POLA, delle diverse sezioni che lo compongono e delle condizioni necessarie al fine di abilitare l'attuazione del lavoro agile.

Gli autori, nel quarto capitolo intitolato "*La sfida della semplificazione dei processi nella PA: la Lean Organization, le origini e i pillar del pensiero snello*", applicano il concetto di Lean Organization alla PA, declinandone in dettaglio i diversi principi ai fini dell'ottimizzazione dei processi e del miglioramento continuo, concetti non nuovi per il settore privato ma che nel settore pubblico sono spesso tralasciati, laddove dovrebbero invece servire da capisaldi per una nuova, migliorata, e più oculata, gestione della PA.

Il quinto capitolo, "*La sfida delle nuove competenze: figure e organi*", fornisce un quadro delle nuove competenze e delle nuove figure che possono supportare la PA in una gestione più agile, efficiente e orientata all'inclusione e alla digitalizzazione, ma soprattutto far fronte alla crescente complessità e incertezza che caratterizza i

contesti in cui le PA, e tutte le organizzazioni più in generale, si trovano ad operare oggi. Rientrano tra queste figure/competenze il Responsabile Unico dei Processi (RUP), il Project Management, il Responsabile alla Transizione Digitale, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Nel sesto capitolo, *“La sfida dello Human Resource Management nella PA”*, gli autori affrontano l'importante tema della gestione delle risorse alla luce dei recenti cambiamenti necessari legati al nuovo contesto post-pandemico, altrimenti noto come “new normal”. Questo aspetto rappresenta il fulcro di tutto il progetto di cambiamento nelle PA se è vero, come è vero, che sono gli individui a “fare le organizzazioni”. In questa direzione va infatti il filone degli studi sulla “Behavioral Public Administration” (BPA) che rimette al centro dell'attenzione il ruolo dell'individuo e dei suoi comportamenti nella PA. Nel capitolo, gli autori analizzano il tema HR da diverse prospettive e toccando diversi aspetti: legali-normativi (il decreto reclutamento); benessere psico-fisico (job crafting e modello JD-R); conoscenze e competenze; motivazione; valutazione della performance.

In continuità con i temi del sesto capitolo, nel settimo capitolo, intitolato *“La sfida della leadership-style a supporto del cambiamento (OCB) Organizational Citizenship Behavior”*, gli autori analizzano il tema dell'OCB e degli stili di leadership come aspetti fondamentali per sviluppare senso d'appartenenza nella PA così come accade più spesso e volentieri nel settore privato. Per l'appunto, ad integrazione delle politiche HR (illustrate nel capitolo precedente), la PA può mettere in campo ulteriori sforzi per andare nella direzione dello sviluppo del senso di appartenenza dei dipendenti pubblici. Gli autori, in questo caso, forniscono un supporto utile al lettore interessato ad avere una più approfondita comprensione di questi temi, aiutandolo a “navigare” tra i diversi approcci e le diverse teorie che si sono susseguite negli anni sul tema della OCB e della leadership.

Alla luce di questo quadro proposto dagli autori, è possibile concludere che il libro abbia risvolti e implicazioni sia di natura teorica, ricostruendo tutti i passaggi che vi sono stati in ambito scientifico in materia di cambiamento nella PA, sia di natura pratica e manageriale. Il libro, infatti, fornisce non solo una serie di spunti interessanti sul tema della PA agile, ma anche utili strumenti da applicare ed a cui

fare riferimento al fine di ricercare un approccio nuovo e più efficiente alla organizzazione e gestione della PA necessario per migliorare l'azione amministrativa e fornire un servizio in grado di soddisfare i bisogni sempre più diversificati e complessi della cittadinanza in maniera tempestiva e ottimale.

Bibliografia

- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). "Changing role of HRM in the public sector", *Public Management Review*, 22 (1), 1-5.
- Klijn, E.H. (2008). Complexity theory and Public Administration: what's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration, *Public Management Review*, vol. 10, n. 3, pp. 299-317.
- Lapsley I. (2008). "The NPM Agenda: back to the future." *Financial Accountability & Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 77-96.
- Lapsley I. (2009). "New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?" *ABACUS*, Vol. 45, No. 1, pp. 1-21.
- Noordegraaf M., & Abma T. (2003). "Management by Measurement? Public Management Practices Amidst Ambiguity." *Public Administration*, Vol. 81, No. 4, pp. 853-871.
- Todisco L., Canonico P., Mangia G., Tomo A., (2022), "Effects of COVID-19 on public administration: smart working as an organisational revolution", In Mondal, S. R., Di Virgilio F., Das S. (eds.), "HR analytics and digital HR practices. Digitalization post COVID-19", pp. 51-72, Palgrave-McMillan
- Tomo A., Hinna A., Canonico P., & Giusino L., (2019), "Ripensare la pubblica amministrazione attraverso comportamenti e relazioni", in Tomo A., Hinna A., Canonico P., Giusino L., (eds.), "La dinamica delle relazioni nella Pubblica Amministrazione. Individui, gruppi e leadership", pp.1-18, Milano: EGEA