

25/2024

ISSN: 2465-1753

# PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA  
DELL'ASSOCIAZIONE  
ITALIANA DI  
ORGANIZZAZIONE  
AZIENDALE

## Prospettive in organizzazione

### Numero 25-2024

#### Sommario

<i>Riflessioni personali sullo stato dell'arte degli studi organizzativi e le nostre sfide future, o almeno quelle che vedo io</i> .....	2
<i>Neurodiversità: una sfida per lo HR management?</i> .....	20
<i>Lavorare fuori dai luoghi di lavoro tradizionali: nomadi digitali e i nuovi spazi di lavoro</i> .....	30
<i>Parmenides or Heraclitus? Contextual factors shaping the entrepreneurial identity in the start-up process</i> .....	37
<i>Digital transformation amidst deviance: understanding impacts deviant workplace behaviour dynamics</i> .....	48
<i>Intervista a Henry Mintzberg</i> .....	70
<i>Book review del volume "Il mandala delle performance individuali – di Francesca Di Virgilio"</i> .....	76
<i>Book review del volume "Tu non puoi capire! Una disamina a tutto tondo sulle tematiche dell'inclusione e pratiche attuative – di Marcella Loporchio"</i> .....	80

# Riflessioni personali sullo stato dell'arte degli studi organizzativi e le nostre sfide future, o almeno quelle che vedo io

Di Luca Gnan

*Cari socie, soci, amiche e amici di ASSIOA,*

*al mio terzo anno di mandato come Presidente di ASSIOA, mi trovo a riflettere sul percorso che abbiamo intrapreso in questi anni insieme e sulle prospettive future che attendono la nostra comunità. Ricordando a tutte e a tutti che è prossima la celebrazione del decimo anniversario della nostra associazione, desidero condividere con voi dieci riflessioni squisitamente personali sullo stato dell'arte degli studi organizzativi e sulle sfide e opportunità che ci attendono nel futuro immediato. Queste riflessioni non aspirano ad essere esaustive, ma piuttosto a stimolare un dibattito costruttivo all'interno della nostra comunità. Le mie riflessioni si concentrano su temi che ritengo chiave per l'avanzamento degli studi organizzativi nel contesto contemporaneo. Essi includono l'importanza dell'evoluzione e della resilienza organizzativa, l'impatto dell'era digitale e dell'intelligenza artificiale, le sfide nella gestione del personale, l'enfasi sulla sostenibilità ed etica organizzativa, e l'importanza delle tecnologie disruptive. Altri temi che vi propongo riguardano il bilanciamento vita-lavoro, leadership e innovazione, diversità, equità e inclusione, la salute mentale e il benessere organizzativo, e l'efficienza e capacità decisionale rinnovate. Vi presento queste aree tematiche con l'intento di dare un mio piccolo contributo per navigare le complessità del mondo organizzativo moderno, sottolineando la necessità di un approccio olistico che integri sostenibilità, benessere dei dipendenti e innovazione responsabile.*

## Evoluzione e resilienza organizzativa

La nostra incessante ricerca dell'eccellenza nell'ambito degli studi organizzativi ci spinge oggi a riflettere profondamente sull'evoluzione e la resilienza organizzativa, due concetti che stanno acquisendo un'importanza cruciale nel contesto attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti e sfide senza precedenti.

La resilienza organizzativa, definita dalla capacità di un'entità di persistere, evolversi e trionfare in contesti di incertezza e cambiamento, emerge come una nozione vivace, implicando l'adozione di strategie di governance e organizzative che siano contemporaneamente integrate e all'avanguardia. In questo contesto, il nostro contributo scientifico e applicativo si può arricchire, chiamando in causa non solo la capacità di reazione alle crisi immediate, ma anche la prospettiva di un'evoluzione continua che abbraccia l'innovazione e l'agilità come strategie di sopravvivenza e di crescita.

Di fronte alle sfide globali attuali, inclusi problemi sanitari globali, le implicazioni del cambiamento climatico e le instabilità geopolitiche, emerge la necessità di un nuovo approccio organizzativo. Questo contesto impone di ripensare la progettazione e realizzazione di strutture e meccanismi organizzativi, avviando un confronto costruttivo tra il patrimonio delle teorie classiche e le nuove richieste di agilità organizzativa e responsabilità ambientale. Chandler, Weber, e Taylor, con le loro teorie sull'organizzazione e il management, offrono ancora oggi spunti fondamentali che, se reinterpretati nel contesto attuale, possono guidarci nella costruzione di organizzazioni più resilienti e capaci di adattarsi e innovare. Anche riflettendo sui principi di Fayol, possiamo comprendere come la strutturazione organizzativa e la chiarezza delle responsabilità contribuiscano alla resilienza e all'efficacia organizzativa nel contesto attuale. Tuttavia, ricerche recenti, come quelle di Goleman, sottolineano l'importanza della resilienza psicologica e dell'intelligenza emotiva nel navigare le complessità dell'ambiente organizzativo contemporaneo, rivelando come questi elementi siano fondamentali non solo per l'adattamento individuale, ma anche per il successo collettivo dell'organizzazione.

Un esempio illuminante è rappresentato dalle grandi multinazionali del settore tecnologico come Google e Apple che, di fronte alla pandemia di COVID-19, hanno dovuto rapidamente riconfigurare le proprie strutture e strategie per garantire la continuità del business. Queste organizzazioni hanno implementato soluzioni di lavoro smart o ibride, hanno riconsiderato le proprie catene di approvvigionamento e hanno ulteriormente accelerato l'adozione di tecnologie digitali, dimostrando come la resilienza organizzativa richieda un equilibrio tra efficienza operativa e capacità di innovazione.

Considerando l'incessante evoluzione del contesto, la nostra missione come studiosi e professionisti è quella di esplorare come le organizzazioni possano efficacemente integrare la capacità di anticipazione e l'agilità strategica, fondamentali per navigare le turbolenze dell'ambiente. Ciò implica una prospettiva che non solo risponda prontamente alle emergenze ma che, attraverso l'innovazione continua, rafforzi la struttura organizzativa per affrontare futuri scenari imprevedibili, mantenendo un equilibrio dinamico tra evoluzione e consolidamento. Questo richiede una riflessione approfondita sulle teorie classiche, così come un'esplorazione delle nuove frontiere della trasformazione digitale, che vede l'innovazione tecnologica e il cambiamento culturale come elementi chiave per il futuro delle organizzazioni.

L'evoluzione e la resilienza organizzativa richiedono quindi un rinnovato impegno scientifico e professionale, un approccio che valorizzi tanto le lezioni dei classici quanto le esigenze del mondo moderno, aspirando a costruire organizzazioni che non solo sopravvivano ma prosperino di fronte alle sfide del XXI secolo.

L'era attuale ci pone di fronte a sfide complesse e inedite, che richiedono una profonda considerazione e un impegno condiviso nella ricerca e nello sviluppo di nuovi paradigmi organizzativi. Invito tutti voi a considerare come possiamo contribuire a navigare in queste acque inesplorate, esplorando e sviluppando teorie e pratiche che rispondano efficacemente alle esigenze di resilienza, adattamento e innovazione delle organizzazioni contemporanee.

## L'era dell'ibrido e l'Intelligenza Artificiale

L'ingresso in una nuova era, contrassegnata dall'adozione pervasiva dell'IA e da modelli di lavoro flessibili, segna un punto di svolta significativo nel contesto organizzativo. Queste evoluzioni, portando a una riconsiderazione delle dinamiche lavorative, invitano a una riflessione sulle loro conseguenze sulla configurazione e sulle dinamiche interne delle organizzazioni. Questi sviluppi ci chiedono non solo di ripensare le modalità operative quotidiane ma anche di interrogarci sulle implicazioni che tali tecnologie portano al pensiero e all'azione organizzativa.

L'adozione generalizzata dell'IA e l'implementazione di modelli lavorativi flessibili trasformano radicalmente la nostra percezione degli ambienti lavorativi, spingendoci verso una reinterpretazione delle nostre concezioni organizzative e gestionali tradizionali. Integrare l'Intelligenza Artificiale con modalità operative flessibili sta reinventando le strategie gestionali, spingendo le organizzazioni verso una maggiore fluidità operativa e una connessione più stretta tra team e processi. L'adozione dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni, come sottolineato recentemente da Davenport e Ronanki, rappresenta una transizione verso l'automazione dei processi aziendali, l'analisi avanzata dei dati e un miglioramento dell'interazione con clienti e dipendenti, segnando un'era nuova nell'ambito lavorativo ibrido. Questa evoluzione enfatizza la necessità di un'architettura organizzativa che promuova la collaborazione e la comunicazione efficace in contesti diversificati, abilitando una risposta agile alle esigenze mutevoli dell'ambiente. In questa prospettiva, pensando alle parole di Mintzberg, comprendiamo come la fluidità e la capacità di adattamento diventino fondamentali nel delineare la struttura organizzativa dell'era digitale. Questo nuovo paradigma enfatizza un approccio più olistico che valorizza l'equilibrio tra elementi tecnologici e relazioni umane, migliorando la sinergia dei team e l'efficacia della comunicazione. Ciò sollecita un aggiornamento delle nostre prospettive, invitandoci ad abbracciare l'innovazione come fulcro della strategia organizzativa per navigare con successo nel panorama digitale attuale.

Per esemplificare, prendiamo in considerazione IBM e Microsoft che hanno integrato sistemi di IA per automatizzare i loro processi decisionali. L'adozione dell'IA e dei modelli di lavoro ibridi, pur mirando all'ottimizzazione dei processi, offre altresì l'opportunità di arricchire l'esperienza lavorativa, incentivando lo sviluppo professionale e valorizzando il contributo individuale. Questa evoluzione sottolinea l'importanza di strategie che equilibrino innovazione tecnologica e arricchimento umano, promuovendo così un ambiente di lavoro stimolante che favorisce il benessere complessivo dei dipendenti.

In quest'epoca dominata dall'intelligenza artificiale, l'obiettivo primario si trasforma nel trovare un equilibrio ottimale tra razionalità tecnica e razionalità organizzativa, realizzando un ambiente lavorativo che favorisca il benessere e l'impegno attivo dei collaboratori. Questo equilibrio richiede un approccio olistico alla progettazione del lavoro che consideri gli aspetti umani e relazionali oltre a quelli tecnici, come nel caso della gestione di team ibridi, dove la necessità di sviluppare nuove competenze manageriali e sistemi di comunicazione innovativi diventa cruciale per mantenere alta la coesione e la collaborazione.

L'integrazione dell'IA solleva anche questioni etiche di grande rilievo, invitandoci a riflettere sul lungo termine sull'impatto che queste tecnologie possono avere sul lavoro e sulla società. Di fronte a queste considerazioni, gli studiosi e i professionisti dell'organizzazione sono chiamati a esplorare modelli di innovazione responsabile che tengano conto delle implicazioni etiche dell'adozione dell'IA, promuovendo un approccio che valorizzi la trasparenza, l'equità, e il rispetto dei diritti umani. Secondo Daugherty e Wilson, l'intelligenza artificiale rappresenta una frontiera cruciale per il rinnovamento del lavoro ibrido, offrendo nuove prospettive per l'efficienza organizzativa e la personalizzazione delle esperienze lavorative, pur sollevando questioni fondamentali riguardo l'equilibrio etico e la sostenibilità nel lungo termine.

L'era ibrida e dell'IA ci invita, quindi, a una riflessione sul futuro delle organizzazioni. La sfida per noi studiosi di organizzazione aziendale è di esplorare e sviluppare teorie e pratiche che rispondano efficacemente a queste trasformazioni, cercando di mantenere un equilibrio tra innovazione tecnologica e integrità umana. La ricerca futura dovrebbe quindi concentrarsi su come costruire organizzazioni resilienti e inclusive, capaci di sfruttare le potenzialità dell'IA e del lavoro ibrido per creare valore sostenibile per tutti i soggetti coinvolti.

Vi invito a intraprendere insieme ricerche che esplorino queste possibilità, mantenendo sempre un occhio critico sulle implicazioni etiche e sociali, per guidare le organizzazioni attraverso questi cambiamenti radicali in modo responsabile e sostenibile. Insieme, possiamo affrontare queste sfide e cogliere le opportunità che l'era ibrida e dell'IA ci presenta, per costruire un futuro in cui la tecnologia e l'umanità possano coesistere in armonia, portando benefici a tutti i livelli della società.

## Nuove sfide nella gestione del personale

Mi preme anche sottolineare le nuove sfide che la gestione del personale affronta in un panorama lavorativo in rapida evoluzione. Le mutevoli aspettative dei lavoratori per maggior flessibilità, crescita professionale, e benessere richiedono un profondo ripensamento delle nostre pratiche di gestione tradizionali. Questo contesto sollecita una riconsiderazione critica delle teorie classiche sulla motivazione, adattabilità, e flessibilità organizzativa.

La motivazione dei lavoratori, un tempo interpretata attraverso, ad esempio, una distinzione netta tra fattori igienici e motivanti alla Herzberg, si arricchisce oggi di una nuova dimensione: la ricerca di flessibilità per l'autorealizzazione. Il desiderio di opportunità di crescita, riconoscimento, e soprattutto di un equilibrio tra vita professionale e personale diventa preponderante, spingendo la gestione del personale a promuovere una cultura organizzativa che valorizzi la flessibilità e sostenga l'autorealizzazione dei suoi membri. In modo simile, McGregor, ci può offrire una lente attraverso cui osservare e comprendere le dinamiche attuali alla gestione del personale. Il suo approccio si allinea strettamente alle esigenze di flessibilità, crescita e benessere oggi richieste dai lavoratori, sottolineando l'importanza di una gestione che valorizzi autonomia, fiducia e realizzazione personale.

Prendiamo, ad esempio, Ferrero che ha implementato politiche di lavoro flessibile per attrarre talenti in un mercato altamente competitivo. Questa scelta strategica ha migliorato la soddisfazione e la motivazione dei suoi dipendenti, sollevando al contempo sfide significative in termini di gestione della comunicazione e del mantenimento della coesione del team. Ha dovuto sviluppare nuove competenze manageriali e adottare tecnologie innovative per facilitare la collaborazione a distanza, dimostrando come le pratiche di gestione del personale debbano adattarsi per rimanere efficaci.

In un'era caratterizzata da continua evoluzione, è essenziale che le modalità con cui le organizzazioni si avvicinano alla gestione delle risorse umane riflettano un impegno verso l'innovazione e l'adattabilità, valorizzando flessibilità e crescita personale come pilastri per attrarre e trattenere i migliori talenti. Questo contesto sollecita un'evoluzione delle nostre prospettive, promuovendo lo sviluppo di culture organizzative che siano al passo con le rapide trasformazioni del mercato e le aspettative delle persone per ambienti di lavoro più inclusivi, flessibili e orientati al benessere. Un'area di ricerca promettente potrebbe esplorare come le strategie di gestione del personale possano combinare contemporaneamente in una relazione sinergica sia la produttività sia il benessere dei lavoratori, tenendo conto dell'importanza dell'equilibrio vita-lavoro e della flessibilità organizzativa.

Le nuove sfide nella gestione del personale richiedono, dunque, un ripensamento radicale delle pratiche esistenti, con un'enfasi sulla flessibilità, l'adattabilità, e il

sostegno all'autorealizzazione dei lavoratori. Attraverso l'integrazione delle teorie classiche con approcci innovativi, possiamo aspirare a creare ambienti di lavoro che non solo rispondano alle esigenze delle persone ma che promuovano anche la crescita sostenibile e il successo organizzativo nel lungo termine, come evidenziato da Cascio e Montealegre, sottolineando l'importanza di adattare le nostre pratiche alla realtà del mercato del lavoro contemporaneo.

Invito tutti noi a riflettere su queste tematiche e a considerare come la nostra ricerca possa contribuire a indirizzare queste sfide, promuovendo pratiche di gestione del personale che siano contemporaneamente innovative, efficaci, e sensibili alle esigenze umane. La nostra disciplina ha il potenziale non solo di comprendere ma anche di plasmare il futuro del lavoro, contribuendo a costruire organizzazioni più resilienti, inclusive, e capaci di prosperare in un mondo in costante cambiamento.

## Sostenibilità ed etica organizzativa

Voglio anche ricordare l'importanza crescente di due ulteriori elementi fondamentali nel contesto organizzativo contemporaneo: la sostenibilità e l'etica organizzativa. In un'epoca caratterizzata da profondi cambiamenti sociali, economici e tecnologici, queste dimensioni emergono non solo come risposte a pressioni esterne, ma come opportunità strategiche per le organizzazioni che aspirano a prosperare in un mondo in rapida evoluzione.

La sostenibilità e l'etica organizzativa rappresentano molto più che semplici obiettivi etici; sono l'espressione di un cambiamento profondo nella società, dove consumatori, lavoratori e stakeholder richiedono un impegno concreto verso pratiche sostenibili e decisioni etiche. Questo nuovo paradigma spinge le organizzazioni a superare l'obiettivo tradizionale del profitto per abbracciare responsabilità sociali e ambientali, integrando tali valori in ogni aspetto del loro operato.

La transizione verso pratiche aziendali sostenibili ed etiche richiede una trasformazione organizzativa che va oltre le politiche di responsabilità sociale d'impresa tradizionali. Ciò implica una revisione critica e un'innovazione continua delle strategie aziendali per renderle compatibili con gli obiettivi di sostenibilità globale. Le aziende che adottano questi approcci non solo migliorano la propria reputazione e competitività ma contribuiscono attivamente al benessere collettivo e alla tutela ambientale.

Per esempio, consideriamo il caso di ENEL che ha implementato tecnologie pulite nella sua catena di approvvigionamento e sviluppato prodotti e servizi ecocompatibili. Questa scelta strategica, oltre a ridurre l'impatto ambientale delle sue operazioni, ha rafforzato la sua immagine e aperto nuove opportunità di mercato. A questo proposito, riflettendo sul lavoro di Mayo, possiamo riconoscere come già negli esperimenti di



Hawthorne emergesse l'importanza del benessere dei lavoratori e di un'etica organizzativa attenta alle persone, anticipando concetti chiave della sostenibilità organizzativa moderna.

L'adozione di un approccio sostenibile ed etico comporta la valutazione dell'impatto a lungo termine delle operazioni aziendali sull'ambiente, sul benessere dei lavoratori e sulla comunità in generale. Ciò richiede una visione strategica e un impegno costante da parte delle leadership aziendali, nonché la formazione e il coinvolgimento dei lavoratori in queste tematiche. Attraverso un dialogo aperto con tutti gli stakeholder, le organizzazioni possono costruire un consenso attorno ai valori della sostenibilità e dell'etica, rafforzando il proprio impegno sociale e ambientale.

Le sfide legate all'integrazione della sostenibilità e dell'etica nell'organizzazione aziendale aprono nuove aree di ricerca e sviluppo, dove noi come studiosi siamo chiamati a esplorare le migliori pratiche, gli strumenti e le metodologie per facilitare questa transizione. L'analisi dell'impatto di tali pratiche sulla performance aziendale, sul coinvolgimento dei lavoratori può offrire spunti preziosi per comprendere come le organizzazioni possano navigare con successo in questo cambiamento paradigmatico.

Invito tutti noi a riflettere su queste tematiche e a considerare come la nostra ricerca possa contribuire a indirizzare le organizzazioni verso un futuro più sostenibile ed etico. L'obiettivo è duplice: non solo comprendere e sfruttare le opportunità offerte da questo nuovo paradigma organizzativo ma farlo in modo che rafforzi i nostri valori condivisi di giustizia, equità e responsabilità sociale.

La sostenibilità e l'etica organizzativa non sono soltanto imperativi etici, ma rappresentano vere e proprie opportunità strategiche per le organizzazioni che desiderano distinguersi e prosperare in un contesto globale in rapida evoluzione. È nostra responsabilità, come studiosi di organizzazione aziendale, a indagare questi temi con rigore e originalità, contribuendo così a guidarle attraverso le sfide del presente e verso un futuro più responsabile e sostenibile.

## L'Impatto delle tecnologie disruptive

La crescente integrazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale segna una trasformazione significativa nella strategia aziendale, permettendo di oltrepassare limiti precedentemente insormontabili. Quest'evoluzione dimostra come l'innovazione tecnologica possa ridefinire le basi su cui le organizzazioni costruiscono il loro futuro, enfatizzando l'importanza di una gestione proattiva e visionaria delle risorse.

L'adozione di tecnologie disruptive si estende oltre l'intelligenza artificiale, abbracciando soluzioni innovative come la blockchain e l'analisi dei big data, che rivelano approcci inediti alla gestione aziendale. Questi strumenti potenziano le capacità decisionali, promuovendo una visione olistica che integra efficienza operativa

e sostenibilità strategica. Adottare questa visione consente non solo di affinare le decisioni aziendali, ma di navigare verso una realtà dove l'innovazione tecnologica si integra con i principi etici, tracciando la rotta per un avvenire dove le organizzazioni prosperano mantenendo un equilibrio tra progresso e responsabilità sociale. Cruciale diventa il perseguimento di una sinergia tra innovazione tecnologica e valorizzazione delle competenze umane, pilastri di un progresso organizzativo armonico e sostenibile. La domanda che mi pongo è: come possiamo bilanciare l'efficienza e l'innovazione portate da queste tecnologie con le esigenze umane e sociali?

L'impiego dell'intelligenza artificiale nel processo decisionale, per esempio, offre uno sguardo intrigante sul futuro della leadership e della gestione delle risorse umane. Riflettendo, ancora, sulle teorie classiche di Weber e di Taylor, dobbiamo chiederci come queste tecnologie possano coesistere con i principi di efficienza e ordine, e al contempo promuovere flessibilità, creatività e innovazione.

Consideriamo il caso di Unilever che ha integrato sistemi di IA per ottimizzare le sue catene di approvvigionamento. Qui, l'IA non solo prevede le fluttuazioni del mercato con una precisione senza precedenti, ma consente anche una reattività quasi immediata a tali cambiamenti. Questo esempio dimostra il potenziale dell'IA di trasformare le strategie aziendali, ma solleva anche domande sulla sicurezza del lavoro, sullo sviluppo delle competenze dei dipendenti e sull'etica delle decisioni automatizzate.

La blockchain, d'altra parte, promette di rivoluzionare la fiducia organizzativa, offrendo trasparenza e sicurezza nelle transazioni. L'adozione di questa tecnologia potrebbe ridurre significativamente il rischio di frodi e migliorare l'efficienza operativa, ma ciò richiede un cambio di paradigma nella governance organizzativa e nelle relazioni di potere interne.

Queste tecnologie pongono questioni di grande rilievo etico e sociale. La sfida per noi studiosi è di indagare non solo come le organizzazioni possono adottare tali tecnologie per migliorare l'efficienza e l'innovazione, ma anche come possono farlo in modo eticamente responsabile, garantendo che i benefici siano equamente distribuiti tra tutti gli stakeholder. Nel contesto delle tecnologie disruptive, riflettendo su Barnard, comprendiamo quindi l'importanza cruciale della comunicazione e della cooperazione interpersonale. Barnard sosteneva che il successo organizzativo dipende dalla capacità di mantenere un'alta coesione interna e un impegno collettivo verso obiettivi comuni, un insegnamento che risuona profondamente nell'era digitale, dove la tecnologia modifica radicalmente i metodi di interazione e collaborazione.

Il tema di ricerca che propongo a noi tutti si concentra sulla comprensione profonda dell'interazione tra tecnologie disruptive, organizzazione aziendale e società. Come possono le organizzazioni utilizzare l'IA, il Machine Learning e la blockchain per promuovere non solo l'innovazione e la competitività, ma anche la sostenibilità sociale

e ambientale? Come possono i principi di equità, inclusione e benessere dei dipendenti essere integrati in nuove strutture organizzative?

Invito tutti noi a riflettere su queste domande e a considerare come la nostra ricerca possa contribuire a navigare in queste acque inesplorate. L'obiettivo è duplice: non solo comprendere e sfruttare il potenziale delle tecnologie disruptive, ma farlo in modo che rafforzi i nostri valori condivisi di giustizia, equità e responsabilità sociale.

L'era delle tecnologie disruptive ci pone davanti a un bivio cruciale. Da un lato, abbiamo la possibilità di trasformare radicalmente il nostro modo di lavorare, di pensare l'organizzazione aziendale e di prendere decisioni. Dall'altro, ci troviamo di fronte alla sfida di garantire che questa trasformazione avvenga in modo etico, equo e sostenibile.

Le riflessioni che vi propongo non sono solamente teoriche, ma hanno implicazioni pratiche immediate. L'integrazione dell'intelligenza artificiale, dell'apprendimento automatico e della blockchain nei processi organizzativi richiede una nuova concezione del lavoro, della leadership e della gestione delle risorse umane. Questo implica un ripensamento delle nostre teorie e modelli organizzativi, in modo che possano abbracciare la complessità, l'incertezza e l'innovazione continua. Riflettendo sull'equilibrio tra innovazione tecnologica e le esigenze umane e sociali, è importante allora considerare contributi come quello ad esempio di Ghobakhloo, il quale evidenzia come le tecnologie disruptive stiano ridefinendo le basi su cui le organizzazioni costruiscono il loro futuro, enfatizzando l'importanza di una gestione proattiva e visionaria delle risorse.

Incoraggio tutti noi, quindi, a intraprendere ricerche che non solo esplorino le possibilità offerte dalle tecnologie disruptive, ma che si interrogano anche sulle loro implicazioni etiche, sociali e organizzative. È nostra responsabilità, come studiosi di organizzazione aziendale, guidare le organizzazioni attraverso questa era di cambiamento, assicurando che la tecnologia sia utilizzata in modo che valorizzi l'individuo e contribuisca a costruire società più giuste e sostenibili.

In questo viaggio, il nostro compito è duplice: da un lato, dobbiamo continuare a indagare e a comprendere le potenzialità e i limiti delle tecnologie disruptive; dall'altro, dobbiamo essere i custodi dei valori etici e sociali, garantendo che il progresso tecnologico sia al servizio dell'umanità e non viceversa.

## Bilanciamento tra vita lavorativa e personale

Proseguo riflettendo su un tema che tocca profondamente sia il nostro mondo professionale sia quello individuale: il bilanciamento tra vita lavorativa e personale. In un'epoca in cui le frontiere tra lavoro e vita privata si fanno sempre più labili,

specialmente nel contesto del lavoro ibrido, le sfide che ci troviamo ad affrontare in questo ambito sono senza precedenti e richiedono un'attenzione particolare da parte nostra, come studiosi e praticanti dell'organizzazione aziendale.

Il concetto di equilibrio vita-lavoro non è nuovo nelle nostre riflessioni scientifiche e professionali, tuttavia, il contesto attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e da una crescente richiesta di flessibilità lavorativa, ci pone di fronte a domande e sfide inedite. Le teorie classiche sull'organizzazione e la motivazione dei lavoratori, mentre offrono ancora una solida base di partenza, necessitano di essere rinnovate e adattate per riflettere la complessità e la dinamicità del mondo lavorativo contemporaneo.

L'importanza di promuovere un'effettiva conciliazione tra gli impegni professionali e le esigenze personali dei dipendenti è diventata evidente non solo per il benessere individuale ma anche per la salute organizzativa complessiva. Rafforzare l'integrazione tra vita professionale e personale, attraverso l'adozione di pratiche lavorative flessibili, non soltanto migliora direttamente il benessere dei lavoratori, ma contribuisce a creare una cultura organizzativa che valorizza l'innovazione e l'adattabilità, rafforzando la competitività dell'organizzazione nel mercato.

Esempi pratici abbondano nel mondo del lavoro di oggi, dove aziende all'avanguardia stanno implementando politiche innovative come orari di lavoro flessibili, possibilità di lavoro flessibile, spazi di coworking e supporto alla genitorialità, dimostrando che è possibile coniugare esigenze produttive con il rispetto per la vita personale dei lavoratori.

Di fronte a questa evoluzione, il nostro campo di studio è chiamato a esplorare nuove direzioni di ricerca che indaghino come le organizzazioni possono sviluppare, implementare e valutare politiche di bilanciamento vita-lavoro effettivamente efficaci. Siamo invitati a considerare non solo gli aspetti pratici e gestionali di tali politiche, ma anche il loro impatto sulla cultura organizzativa, sul coinvolgimento e sulla produttività dei lavoratori.

Inoltre, la nostra riflessione deve estendersi al di là delle singole pratiche di bilanciamento vita-lavoro per includere una comprensione più ampia di come le organizzazioni possano contribuire a costruire una società in cui il lavoro occupi il posto che gli spetta nella vita delle persone, senza sovrastare altri aspetti fondamentali dell'esistenza umana. Ciò richiede un approccio olistico che consideri le dinamiche di potere, le disuguaglianze strutturali e le diverse esigenze dei lavoratori in un mondo globalizzato e in rapida trasformazione. Nel contesto attuale, dove il bilanciamento tra vita lavorativa e personale assume un'importanza sempre maggiore, i principi enunciati da Follett sull'integrazione degli interessi individuali e organizzativi offrono una prospettiva preziosa. Follett sosteneva che attraverso il 'potere con', piuttosto che il 'potere su', le organizzazioni possono creare un ambiente in cui i lavoratori si

sentono parte integrante del processo decisionale, promuovendo così un maggiore equilibrio e soddisfazione.

Invito tutti noi a intraprendere questo viaggio di esplorazione e innovazione con mente aperta e spirito critico. Il nostro obiettivo è non solo avanzare nella conoscenza scientifica, ma anche ispirare e guidare il cambiamento nelle pratiche organizzative, affinché le organizzazioni di domani possano essere luoghi in cui ogni individuo ha la possibilità di realizzarsi pienamente, sia professionalmente sia personalmente.

Insieme, possiamo contribuire a plasmare un futuro del lavoro che valorizzi l'equilibrio vita-lavoro come elemento chiave della sostenibilità organizzativa e sociale. La nostra ricerca e la nostra pratica possono illuminare il cammino verso organizzazioni più umane e società più giuste, in cui il benessere dei lavoratori e l'efficacia organizzativa si rafforzano reciprocamente in un circolo virtuoso di crescita e sviluppo. La nostra è una missione di grande responsabilità ma anche di grande opportunità: quella di guidare le organizzazioni verso un futuro in cui il lavoro non sia solo un mezzo per guadagnare ma un'opportunità per crescere, imparare e contribuire al benessere collettivo.

Siamo di fronte a una sfida che ci chiama a essere non solo studiosi e professionisti, ma veri e propri agenti di cambiamento. La nostra ricerca, le nostre teorie e le nostre pratiche possono fare la differenza nella vita delle persone e nelle strategie delle organizzazioni. È con questo spirito di impegno e di speranza che invito tutti noi a partecipare attivamente a questa riflessione e a questa azione collettiva.

## Leadership e innovazione

Nel mio percorso di esplorazione degli studi organizzativi, mi preme ora riflettere profondamente su un tema che incarna la frontiera della nostra disciplina: leadership e innovazione. In un'epoca caratterizzata da cambiamenti rapidi e sfide complesse, la leadership emerge non solo come una funzione cruciale per la navigazione organizzativa, ma anche come un catalizzatore fondamentale per l'innovazione e l'adattabilità.

In un contesto in continua evoluzione, la leadership assume un ruolo decisivo nell'orientare l'organizzazione verso l'innovazione sostenibile. Si tratta di guidare con un approccio visionario che valorizza la creatività, incoraggia l'apprendimento continuo e abbraccia le nuove tecnologie come leva per il progresso organizzativo. Questo nuovo paradigma richiede leader capaci di coltivare un ambiente che promuova l'esplorazione di idee innovative, sostenendo l'adattabilità e la resilienza organizzativa di fronte alle sfide emergenti. In questo contesto dinamico, i leader sono chiamati a promuovere un ambiente in cui la creatività e l'apprendimento continuo non sono solo incoraggiati ma considerati pilastri della cultura organizzativa. In questo

senso, l'approccio di Lewin al cambiamento organizzativo, che enfatizza la necessità di 'scongelare' le abitudini per facilitare il cambiamento e successivamente 'ricongelare' per stabilizzare la nuova situazione, offre spunti preziosi per le leadership che aspirano a guidare l'innovazione, sottolineando l'importanza di una leadership dinamica e flessibile, capace di navigare tra le sfide dell'innovazione mantenendo allo stesso tempo la coesione e l'orientamento dell'organizzazione.

L'importanza di una leadership che trasforma, motiva e ispira è cruciale nell'odierno contesto lavorativo. Tali leader creano un ambiente dove l'innovazione e le nuove idee sono continuamente incoraggiate, rendendole parte integrante della cultura aziendale. In tale ambiente, la capacità di un'organizzazione di innovare e adattarsi diventa un riflesso diretto dello stile di leadership adottato.

Il nostro campo di studio si trova di fronte a un'opportunità unica: esplorare in che modo diverse strategie di leadership influenzino direttamente la capacità innovativa delle organizzazioni. Questa indagine può estendersi all'impatto di vari stili di leadership sulla creatività dei team, sulla propensione al rischio e sulla gestione efficace del cambiamento.

È imperativo che, come studiosi di organizzazione aziendale, ci immergiamo in una ricerca che non solo esamini le pratiche attuali, ma che spinga i confini del possibile, esplorando come i leader possano armonizzare gli obiettivi organizzativi con l'innovazione continua e l'adattabilità. Questo richiede una comprensione non solo delle dinamiche organizzative, ma anche delle dinamiche individuali, promuovendo un ambiente che non solo consenta, ma incoraggi l'innovazione come componente fondamentale della cultura organizzativa.

In quest'era di incessante trasformazione, la leadership trasformazionale emerge come un elemento chiave per navigare con successo. Questo stile di leadership non solo alimenta l'innovazione ma stabilisce anche le basi per un cambiamento organizzativo sostenibile, guidando le organizzazioni verso nuovi orizzonti di efficienza e competitività.

Invito quindi la nostra comunità accademica e professionale a intraprendere ricerche che non solo indaghino le potenzialità della leadership trasformazionale nell'era dell'innovazione, ma che sfidino anche i paradigmi esistenti, proponendo nuovi modelli di leadership capaci di affrontare le complessità del nostro tempo. Ricerche recenti, come lo studio di Singh e Jha, evidenziano l'importanza del modello di leadership strategica e dello scambio leader-membro nell'influenzare positivamente l'orientamento all'innovazione tra i leader e i membri del team, sottolineando l'importanza di modellare i comportamenti di leadership e garantire autonomia e sicurezza psicologica.

Affrontiamo insieme queste sfide, guidati dalla curiosità intellettuale e dall'impegno verso l'eccellenza, per contribuire a modellare un futuro in cui le organizzazioni non solo prosperano attraverso l'innovazione ma lo fanno in modo responsabile e sostenibile. La nostra disciplina ha il potere non solo di interpretare il mondo dell'organizzazione aziendale ma di trasformarlo, promuovendo un approccio alla leadership che sia veramente all'altezza delle sfide e delle opportunità del XXI secolo.

## Diversità, equità e inclusione

In questo momento di riflessione condivisa, voglio ora indirizzare la nostra attenzione su degli aspetti che stanno plasmando il presente e il futuro delle organizzazioni: diversità, equità e inclusione (DEI). Questi principi non sono solo eticamente rilevanti, ma rappresentano anche pilastri cruciali per la sostenibilità e il successo organizzativo nel contesto globale e interconnesso in cui operiamo.

Adottare la diversità, perseguire l'equità e promuovere l'inclusione trascendono la semplice accettazione delle differenze. Questi principi attivano il potenziale unico insito nella varietà umana, trasformandolo in un motore di innovazione e forza competitiva. Nel mondo organizzativo di oggi, affrontare efficacemente le questioni di DEI significa costruire ambienti di lavoro che non solo accettano la diversità ma la celebrano, promuovendo un'autentica inclusione e garantendo equità di opportunità per tutti.

Le ricerche dimostrano che organizzazioni con una forte cultura di diversità e inclusione sono più innovative, resilienti e in grado di attrarre e trattenere talenti di alto livello. Esempi pratici dal mondo del lavoro evidenziano come le aziende che adottano politiche efficaci di DEI non solo migliorano il loro ambiente lavorativo ma anche la loro performance. Queste organizzazioni si distinguono per la loro capacità di rispondere più rapidamente e creativamente alle sfide, grazie a team diversificati che portano una ricchezza di prospettive e soluzioni. Studi recenti (Castillo et al., 2023) sottolineano l'importanza di integrare approcci partecipativi e comunitari nella progettazione, implementazione, valutazione e diffusione di formazioni su diversità, equità e inclusione (DEI) e antirazzismo, evidenziando la necessità di metodologie di studio più rigorose e valutazioni di follow-up prolungate per identificare strategie formative efficaci.

Nel contesto attuale, è imperativo che noi, come comunità scientifica e professionale, esploriamo e sviluppiamo ulteriormente i collegamenti tra le teorie classiche dell'organizzazione e le pratiche moderne di DEI. Dobbiamo interrogarci su come i principi di equità e inclusione possano essere integrati nei modelli organizzativi per promuovere non solo un ambiente di lavoro più giusto e accogliente, ma anche per migliorare la capacità innovativa e adattiva delle organizzazioni. In quest'ottica, ad esempio, attraverso il lavoro di Argyris sull'apprendimento organizzativo, possiamo

comprendere come promuovere ambienti che supportino la diversità e l'inclusione come elementi chiave per lo sviluppo e la maturazione delle organizzazioni.

Invito tutti noi, ancora, a intraprendere ricerche che indaghino l'impatto delle politiche di DEI sulla performance organizzativa, sulla creatività, sul morale e sulla capacità di attrarre e trattenere talenti. Esplorare in modo critico e costruttivo come la diversità e l'inclusione possano fungere da leva per il cambiamento positivo nelle organizzazioni è un'opportunità per contribuire significativamente al progresso della nostra disciplina.

Investire in DEI è una strategia efficace non solo per migliorare l'ambiente lavorativo ma anche per incrementare la competitività organizzativa. Le organizzazioni che riescono a implementare con successo pratiche di DEI dimostrano una capacità superiore di prosperare in un ambiente aziendale globale e interconnesso, stabilendo nuovi standard di eccellenza organizzativa.

Come comunità di studiosi e professionisti dell'organizzazione aziendale, abbiamo il dovere e l'opportunità di guidare questo cambiamento, promuovendo un approccio alla leadership organizzativa che sia profondamente radicato nei valori di diversità, equità e inclusione. Questo richiede un impegno costante verso la ricerca, la formazione e la pratica, al fine di sviluppare organizzazioni che non solo rispettino i principi di DEI, ma che li abbraccino come elementi fondamentali della loro cultura e strategia.

## Salute mentale e benessere organizzativo

Oggi, più che mai, la salute mentale e il benessere organizzativo rappresentano due pilastri per le organizzazioni che navigano nell'era contemporanea. Questi concetti, centrali nella nostra riflessione, si intrecciano con le dinamiche lavorative quotidiane, influenzando profondamente sia l'individuo sia il tessuto organizzativo nel suo complesso.

Nel contesto attuale, segnato da pressioni crescenti e da una costante richiesta di adattamento, il benessere psicologico dei lavoratori emerge come un elemento critico per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. È diventato imperativo per le organizzazioni non solo riconoscere ma anche affrontare proattivamente le questioni legate alla salute mentale, sviluppando politiche e pratiche che sostengano efficacemente i loro membri.

Iniziative pionieristiche incentrate sull'equilibrio tra impegni lavorativi e vita privata sottolineano l'essenzialità di un ambiente lavorativo che promuova attivamente la salute psicologica e il benessere fisico dei collaboratori. Questo non solo eleva la qualità della vita, ma serve anche da leva per potenziare l'engagement e la performance complessiva. Questi interventi dimostrano l'impatto tangibile che un



ambiente di lavoro attento al benessere può avere sulla performance organizzativa. Analogamente, le teorie di Weick sul 'sensemaking' organizzativo evidenziano l'importanza di un ambiente di lavoro che supporti la capacità degli individui di dare senso e interpretare positivamente le sfide lavorative, promuovendo così un miglior benessere psicologico.

Tuttavia, la questione del benessere organizzativo richiede uno sguardo che vada oltre la mera implementazione di politiche ad hoc; richiede una riflessione più ampia sulle culture organizzative, sulle strutture di potere e sui modelli di leadership che promuovono o, al contrario, ostacolano la salute mentale e il benessere dei dipendenti.

In questo contesto, il campo degli studi organizzativi si trova di fronte a un'opportunità unica di esplorazione e innovazione. Siamo chiamati a indagare come le organizzazioni possano creare ambienti di lavoro che non solo rispondano alle esigenze immediate dei lavoratori ma che promuovano anche una cultura del benessere sostenibile e integrata nelle pratiche quotidiane. Questo implica esaminare l'efficacia di diversi approcci e interventi organizzativi sul benessere dei dipendenti, con l'obiettivo di comprendere come politiche e pratiche di benessere influenzino non solo la salute mentale ma anche la produttività e la soddisfazione lavorativa. Recenti studi, come quello condotto da Lemke, Hege e Crizzle, hanno ulteriormente sottolineato la necessità di un'agenda avanzata per la ricerca e la prevenzione, focalizzata sull'intersezione tra organizzazione del lavoro, stress occupazionale e benessere dei lavoratori, offrendo prospettive promettenti per future strategie di intervento.

La nostra ricerca e pratica devono quindi spingersi a comprendere e a modellare organizzazioni che vedano il benessere non come un costo o un'opzione, ma come un investimento strategico nel loro capitale umano e nella loro stessa sostenibilità a lungo termine.

Invito tutti noi a unirici in questo percorso di esplorazione, con l'obiettivo di sviluppare una comprensione più profonda del benessere organizzativo e di contribuire a costruire un futuro del lavoro che sia non solo produttivo, ma anche sostenibile, etico e arricchente per tutti.

## Efficienza rinnovata e capacità decisionale

L'ambito dell'efficienza rinnovata e della capacità decisionale rappresenta oggi più che mai un terreno fertile per la nostra riflessione e ricerca. L'attuale scenario, segnato da un'accelerazione dei cambiamenti e da una maggiore attenzione verso la sostenibilità e il benessere nel contesto lavorativo, impone alle organizzazioni di ripensare ai criteri con cui valutano l'efficienza. Diventa imperativo per le organizzazioni adottare strategie decisionali che non solo perseguano l'ottimizzazione economica, ma che

promuovano attivamente un impegno verso il progresso sociale e la tutela dell'ambiente, delineando una visione comprensiva del loro ruolo nella società.

L'obiettivo diventa quello di adottare un approccio all'efficienza che vada oltre la convenzionale ottimizzazione dei costi e della produttività, includendo una visione globale che valorizzi il progresso sociale, la cura dell'ambiente e la prospettiva di crescita sostenibile. Ciò richiede strategie che abbracciano tecnologie avanzate e pratiche di gestione che armonizzino obiettivi aziendali con responsabilità etica e ambientale. Questo implica l'adozione di tecnologie innovative, pratiche di gestione sostenibile e un approccio decisionale che bilanci l'efficienza operativa con l'impatto sociale e ambientale.

Esempi pratici dal mondo del lavoro mostrano come le organizzazioni che hanno saputo adottare un approccio più sostenibile ed etico nelle loro decisioni aziendali non solo hanno migliorato la propria immagine e competitività sul mercato, ma hanno anche contribuito in modo significativo al benessere dei loro dipendenti e alla tutela dell'ambiente. Queste organizzazioni dimostrano che è possibile essere efficienti innovando in modo responsabile e sostenibile.

Di fronte a questa evoluzione, il campo degli studi organizzativi è chiamato a esplorare nuove direzioni di ricerca che indaghino come le organizzazioni possono migliorare l'efficienza operativa integrando tecnologie innovative e adottando pratiche di gestione sostenibile, e come le decisioni organizzative possano essere ottimizzate attraverso un approccio che consideri l'efficienza economica insieme all'impatto sociale e ambientale. In questo contesto, le riflessioni di Drucker sull'efficacia manageriale e sulla necessità di decisioni basate su principi solidi offrono ancora una guida. Tuttavia, riconoscendo l'importanza di un approccio strategico e decisionale mirato, recenti studi ampliano ulteriormente la nostra comprensione su come lo stile decisionale e il pensiero strategico influenzino direttamente la performance organizzativa (Acciarini et al., 2021).

Invito tutti noi a riflettere su come la vostra ricerca possa contribuire a indirizzare le organizzazioni verso un modello di efficienza rinnovata e di capacità decisionale che integri sostenibilità e benessere. L'obiettivo è duplice: non solo comprendere e sfruttare le potenzialità offerte da un approccio olistico all'interpretazione e all'azione organizzativa, ma anche promuovere pratiche che contribuiscano a una crescita sostenibile e responsabile in un mondo in rapido cambiamento.

L'efficienza rinnovata e la capacità decisionale rappresentano un tema di ricerca cruciale che offre l'opportunità di guidare le organizzazioni verso un futuro in cui l'innovazione, la sostenibilità e il benessere dei dipendenti sono integrati in modo armonioso nelle strategie aziendali. È nostro dovere come studiosi di organizzazione aziendale promuovere e supportare questo cambiamento, contribuendo così a costruire un mondo del lavoro migliore per tutti.

In conclusione, queste mie riflessioni rappresentano il mio invito a voi, socie, soci, amiche e amici di ASSIOA, a riflettere insieme sul futuro della nostra disciplina e sul ruolo che possiamo giocare come comunità di studiosi e professionisti nell'affrontare le sfide del nostro tempo. La strada davanti a noi è ricca di opportunità e insidie, ma sono convinto che, lavorando insieme, potremo continuare a fare la differenza nel mondo dell'organizzazione aziendale.

Con stima e affetto,

*Luca Gnan*

### **Bibliografia**

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Weber, M. (1922). *Economy and Society*. University of California Press.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York, NY: Longmans, Green and Co.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Argyris, C. (1977). *Double loop learning in organizations*. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Davenport, T.H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio 2018.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *The Impact of Artificial Intelligence on Work: Opportunities and Challenges for Policy and Practice*. Harvard Business Review.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). *How technology is changing work and organizations*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 349-375.
- Ghobakhloo, M. (2018). *The Future of Manufacturing Industry: A Strategic Roadmap Toward Industry 4.0*. Journal of Manufacturing Technology Management, 29(6), 910-936.
- Singh, A., & Jha, S. (2023). *Strategic leadership and team innovation: a qualitative study from the lens of leader-member exchange*. International Journal of Productivity and Performance Management. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2022-0372>
- Castillo, M., Cavaleros, C., & Celik, H. (2023). *Systematic review of diversity, equity, and inclusion and antiracism training studies: Findings and future directions*. Translational Behavioral Medicine. <https://academic.oup.com/tbm/advance-article/doi/10.1093/tbm/ibaa123/5902729>
- Lemke, M. K., Hege, A., & Crizzle, A. M. (2023). *An Agenda for Advancing Research and Prevention at the Nexus of Work Organization, Occupational Stress, and Mental Health and Well-Being*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(11), 6010. <https://doi.org/10.3390/ijerph20116010>
- Acciarini, C., Dionisio, M., Kulcsár, L., Dayan, M., Elbanna, S., Giermindl, L., Zhu, Z. (2021). *A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance*. Emerald Insight. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

# Neurodiversità: una sfida per lo HR management?

di Enrico Cori e Stefania Zanier

*La comparsa e la rapida diffusione degli studi di matrice organizzativa sulla neurodiversità, oltre a stimolare l'esplorazione di nuovi sentieri di ricerca, offre l'occasione per favorire un nuovo approccio alla diversità. All'orizzonte si profila una riflessione teorica, ma soprattutto una sfida cruciale per manager e practitioners di HR management.*

## Introduzione

Il tema della neurodiversità non rappresenta una novità nella letteratura scientifica. Compare negli anni '90, quando il termine è stato coniato per raggruppare una serie di condizioni che erano già da diverso tempo oggetto di studio della medicina. Gli anni a cavallo del cambio di secolo sono caratterizzati da un confronto, talvolta acceso, tra due prospettive: quella medica e quella psico-sociale, mentre l'argomento in questione desta scarso se non nullo interesse fra gli studiosi di management e organizzazione, a dispetto del successo del filone sul diversity management, che però sceglie di affrontare anzitutto le criticità derivanti da differenze di genere, razziali, culturali.

Neanche le recenti 'agende' di sviluppo del diversity management (Roberson, 2019; Köllen, 2021) contemplan la questione della neurodiversità, dando l'idea di uno sviluppo parallelo rispetto a questa. Se si eccettuano pochi e isolati pionieristici studi, tra cui quello di Richards (2012), quest'ultima conosce un'improvvisa notorietà nella seconda metà del decennio scorso, anche grazie alla pubblicazione, nel 2018, del rapporto CIPD "Neurodiversity at work". In realtà già l'anno precedente compare uno special issue del Journal of Business Management, a cui fa seguito un secondo nel 2019, edito dal Journal of Management & Organization, mentre un terzo, proposto da Human Resource Management, è in fase di realizzazione. A queste ricerche di carattere seminale va riconosciuto non solo il merito di aver progressivamente diffuso consapevolezza e conoscenza del fenomeno della neurodiversità, ma anche quello di aver instillato dubbi sull'idea della neurotipicità come esclusivo modello di riferimento per la progettazione organizzativa e lo HR management. Possiamo essere ragionevolmente certi che questa visione, unita alla mancanza di conoscenza sul fenomeno in questione, abbia a lungo condizionato negativamente l'elaborazione e la qualità delle pratiche organizzative (Kahn et al., 2022; Praslova, 2021).

Negli ultimi 2-3 anni si è assistito ad una vera e propria fioritura di ricerche che mettono in relazione le molteplici sfaccettature della neurodiversità con l'organizzazione del lavoro e le politiche di HR management. In quello che a tutti gli

effetti sembra affermarsi come filone autonomo della letteratura manageriale, si intravedono significative opportunità di ricerca per la comunità degli studiosi italiani di organizzazione. La crescente diffusione degli studi sulla neurodiversità in relazione a organizzazione e risorse umane può essere spiegata come il risultato di pressioni di gruppi sociali e di spinte convergenti di diverso tipo, orientate a:

- promuovere interventi del legislatore per prevenire comportamenti discriminatori;
- enfatizzare come il tasso di disoccupazione sia tre volte più alto per le persone “neuroatipiche” rispetto a quello di persone con disabilità fisiche e visibili (Kahn et al., 2022);
- sviluppare la consapevolezza del fatto che uno schema neurale e di pensiero atipici possano rappresentare un valore aggiunto per le aziende.

In linea con la finalità della rivista, l’obiettivo di questo contributo è anzitutto quello di offrire una sintesi della letteratura emergente sul rapporto tra neurodiversità e lavoro, individuando altresì, alla luce di questa, eventuali research gap e possibili temi di ricerca. Un secondo obiettivo è quello di fornire indicazioni a manager e specialisti delle risorse umane, a partire da luci e ombre osservabili nelle pur limitate evidenze rintracciabili nella letteratura emergente. Infine, un ultimo obiettivo, decisamente più ambizioso, è quello di stimolare una riflessione che, partendo dagli stessi significati di neurodiversità e dagli approcci finora proposti, favorisca l’emergere di differenti prospettive sulla “gestione della diversità”. In definitiva, suggeriamo come le ricerche su neurodiversità e risorse umane possano rappresentare la chiave di accesso ad una rinnovata cultura della diversità.

## Neurodiversità: elogio della varietà

Quello delle neurodiversità è un terreno tanto articolato quanto scivoloso; la definizione del fenomeno è di per sé piuttosto complessa (Dwyer, 2022) ed evidenzia la difficoltà di darne un’immagine univoca o sceglierne una tra le tante esistenti (Singer, 2017). Indipendentemente dal fatto che si scelga di parlare di neurodiversità, neurodivergenza, sviluppo neurale atipico, neuroatipicità, ecc. e di quale valenza si voglia attribuire al termine ritenuto preferibile, ciò che appare chiaro è che si tratti di qualcosa che dalla norma, anche se pur solo statistica, si discosta: un dato tanto naturale quanto divisivo.

La narrazione delle neurodiversità proposta dal mainstream da un lato enfatizza, in modo più o meno marcato, la dimensione patologica, dall’altro attua un’azione semplificatrice, proponendo talvolta categorizzazioni sommarie ed elaborazioni di dati che lo sono altrettanto (Brennan, 2023). Le categorie della diversità si sono ampliate molto nel corso del tempo. Questa tendenza potrebbe continuare ad espandersi all’infinito, considerando che nel mettere a confronto due persone è sempre possibile individuare ulteriori elementi di differenza che, combinandosi variamente tra di loro,

moltiplicano le categorie di diversità (Köllen, 2021; Donadio, 2023) costringendole in nuove gerarchie di priorità che possono addirittura generare ulteriori frontiere di discriminazione.

In realtà l'universo della neurodiversità è molto più ampio di quello presentato finora dalla narrazione comune. Con questo termine facciamo riferimento non ad un solo mondo, ma ad un numero indefinito di mondi, ognuno dei quali a sua volta appare caratterizzato da un'ampia varietà (Cotzer, 2016). Dunque, se da una parte è comprensibile la necessità della scienza, in primo luogo della medicina, di individuare caratteristiche comuni per poter affrontare e dare risposte a situazioni problematiche, dall'altro resta fondamentale mantenere il focus sull'unicità di ogni individuo.

Le definizioni via via proposte in letteratura sono tendenzialmente concordi nel considerare espressioni della neurodiversità non solo l'autismo, sul quale si focalizzano molti degli studi, ma anche il disturbo da deficit di attenzione e iperattività (ADHD), la sindrome di Tourette, la dislessia, la discalculia e altri disturbi dell'apprendimento, oltre al bipolarismo. Secondo Judy Singer (2017) per parlare di neurodiversità è opportuno fare riferimento alla biodiversità in natura e dunque considerare le sue manifestazioni come normali varianti dell'essere umano. Il concetto proposto da Singer ha il vantaggio di superare il concetto di "divergenza dalla norma", dietro il quale incombe il rischio di stigmatizzare la minoranza che dalla norma si discosta, ma anche l'equivoco fondamentale secondo cui un funzionamento diverso viene inteso come disturbo neurologico (Acanfora, 2022).

Il rischio di essere vittima di stigmatizzazioni legate a stereotipi e all'attribuzione di "etichette" sociali colpisce la neurodiversità più di altre "divergenze dalla norma". Questa, infatti, essendo poco conosciuta, può indurre gli altri a non considerarla o a dubitare della sua esistenza. La persona si trova così ad affrontare da sola una situazione paradossale, in cui le viene richiesto di raggiungere, con i medesimi strumenti, gli stessi obiettivi fissati per i "neurotipici", quindi con un impegno e dispendio di energie psico-fisiche considerevolmente superiori, partendo da una condizione di svantaggio che non viene in alcun modo riconosciuta né tutelata.

Il fatto che la neurodiversità non sia sempre immediatamente riconoscibile all'occhio "profano", da un lato offre la possibilità di scegliere se dichiarare o meno la propria condizione e i vissuti ad essa connessi, sottraendosi al rischio di discriminazioni, stigma, ma anche pietismo; dall'altro però non facilita gli altri nella comprensione, inducendoli a scambiare per pigrizia, mancanza di impegno o superficialità e dunque a dubitare della buona fede della persona. Il rischio che questo si traduca in giudizio negativo da parte di chi non crede a delle difficoltà reali diventa dunque concreto. Sono molte le persone che si costringono ad un faticosissimo lavoro su sé stesse per mascherare (masking) la propria condizione, cercando di farla passare il più possibile inosservata aderendo a modelli comportamentali attesi e come tali valorizzati, in quanto cliché di normalità (Hutson & Hutson, 2023). Questa scelta, tra l'altro, insieme alla mancata diagnosi, è ritenuta all'origine di un sottodimensionamento della

consistenza numerica delle “neurominoranze”, così come dei dati sull’occupazione e la job retention delle persone “neuroatipiche” (Waisman-Nitzan et al., 2019; Mellifont et al., 2022).

Da quanto detto finora appare chiaro come quello che può sembrare un mero problema definitorio, abbia in realtà impatti estremamente concreti sulla realtà, sulla vita di persone e aziende (Shaw et al., 2023).

## Approcci e prospettive per lo HR management

Ma cosa spinge ricercatori e practitioners a studiare le questioni relative all’inserimento e alla presenza in azienda delle persone considerate “neuroatipiche”? La breve ma intensa produzione scientifica sul tema in oggetto consente di rintracciare una pluralità di motivazioni e conseguenti obiettivi che si dichiara di voler perseguire. Di seguito si propongono quelli più ricorrenti, senza alcuna pretesa di considerare l’elenco esaustivo o tanto meno definitivo:

- riduzione dei tassi di disoccupazione delle persone affette da neurodiversità;
- eliminazione/prevenzione di comportamenti discriminatori;
- rafforzamento dell’intenzione di rimanere (intention to stay) da parte dei “neuroatipici”, e della capacità di trattenerli (retention) da parte delle aziende;
- sviluppo del potenziale e valorizzazione delle specifiche competenze riconosciute come distintive delle persone “neuroatipiche”, o di specifici gruppi;
- perseguimento del benessere sul lavoro delle persone “neuroatipiche”;
- prevenzione di impatti negativi sul clima organizzativo e la qualità delle relazioni in azienda.

Molti di questi obiettivi possono essere declinati secondo un approccio difensivo, volto a limitare possibili impatti negativi, diretti e indiretti, sulle performance aziendali o, al contrario, in modo proattivo, riconoscendo a priori il valore intrinseco di ogni persona, a prescindere da dove questa si collochi nel range di un’ipoteticamente infinita varietà.

Nel primo caso gli studi sulla neurodiversità tendono a riproporre un cliché ben noto, quello della “riserva protetta”, applicato a “minoranze” della popolazione aziendale che in un certo momento storico sono oggetto di specifica attenzione e vengono indicate come bisognose di particolari forme di tutela (donne, disabili, personale in età avanzata, ...). Presupposto di tale approccio è l’individuazione di specifiche categorie, più o meno chiuse: esercizio che anche nel caso della neurodiversità porta con sé un elevato rischio di frammentazione e di un’interpretazione semplicistica e riduttiva della realtà.



Nel caso in cui si scelga di usare l'approccio che abbiamo definito "proattivo" le ricerche su neurodiversità e lavoro possono offrire un contributo innovativo, che immaginiamo non tanto come kit operativo ricco di strumenti e soluzioni ad hoc, quanto come rafforzamento e adattamento di pratiche virtuose di gestione delle risorse umane. In questa prospettiva, l'identificazione di specifiche categorie, finalizzata alla ricerca di soluzioni ritenute più adatte rispetto ad una gamma predefinita di comportamenti attesi, non solo non costituisce un presupposto necessario, ma rischia di tradursi in un vero e proprio intralcio al perseguimento di obiettivi di valorizzazione dell'unicità delle singole persone.

Per cercare di "riordinare" quanto scritto finora su neurodiversità e lavoro utilizzeremo due criteri di analisi e di classificazione: il primo fa riferimento al modo stesso in cui definiamo l'idea di "neurodiversità", il secondo si propone di discernere le motivazioni all'origine dell'interesse a rendere i luoghi di lavoro più accoglienti e desiderabili.

Riguardo al primo aspetto, la varietà di azioni e interventi proposti per facilitare l'inserimento di lavoratori "neuroatipici" nei contesti di lavoro non è solo la conseguenza della scelta di piani di analisi organizzativa (ad esempio focus su pratiche di reclutamento e selezione vs. focus su leadership e supporto di capi e colleghi), che riflettono differenti orientamenti di studio e ricerca, ma anche, e forse soprattutto, il prodotto di differenti prospettive teoriche, a loro volta riconducibili ai significati attribuiti all'oggetto di analisi. Possiamo infatti pensare che la logica che induce alcuni studiosi a considerare l'insieme dei lavoratori "neuroatipici" come una nuova categoria di diversità (o come un gruppo di nuove categorie), con confini predefiniti e oggettivamente riconoscibili, abbia implicazioni molto diverse, in termini di obiettivi perseguiti e di linee di intervento, dalla logica che considera invece la neurodiversità come espressione di un range di varietà non descrivibile in modo esaustivo e completo e dunque non predefinibile.

L'idea di neurodiversità come "categoria" ulteriore di diversità induce studiosi e practitioners a focalizzarsi su soluzioni di progettazione standard (dal layout degli spazi fisici a quello della singola postazione di lavoro, alla riprogettazione dei ruoli) o procedure "neurologically correct", cioè ritenute adeguate alle caratteristiche della categoria dei "neurodiversi", o di una sottocategoria (individui affetti da una sindrome o disturbo piuttosto che da un altro), in una logica adattiva. Al contrario, l'intendere la neurodiversità come "varietà" sposta il focus dall'idea dalle proposte fatte di adattamenti predefiniti e studiati in funzione di caratteristiche idealtipiche, specifiche per ogni categoria di individui, a soluzioni personalizzate che discendono da un'analisi puntuale dei processi di lavoro e dal riconoscimento dell'unicità delle situazioni. Le leve ritenute più efficaci, in questa prospettiva, sono quelle dei comportamenti di leadership, del supporto di capi e colleghi, così come il riconoscimento di spazi di job crafting e auto-adattamento, in contesti di lavoro "customizzati" (Austin & Pisano, 2017; Krzeminska et al., 2019).

Una sintesi sommaria dei più recenti contributi sulla relazione tra neurodiversità, pratiche di HR management e comportamento organizzativo consente di osservare anzitutto una gamma diversificata di proposte relative agli ambiti e agli strumenti di intervento: sembra prevalere l'enfasi sull'adattamento (anche in senso fisico) dei luoghi di lavoro, sull'adozione di determinate tecnologie e sul ridisegno di alcune pratiche di gestione. Nel loro insieme tali misure mirano a consentire anche a chi è neuroatipico di svolgere il proprio lavoro riducendo eventuali difficoltà. Altre direzioni di ricerca, al contrario, stentano al momento a trovare cittadinanza negli studi sulla neurodiversità al lavoro: tra questi la comunicazione finalizzata alla rimozione di stereotipi e alla prevenzione di comportamenti discriminatori, il ruolo delle relazioni di supporto di capi e colleghi, l'impatto sul clima organizzativo, lo sviluppo del senso di identificazione e di appartenenza. Quest'ultimo aspetto sembra peraltro essere particolarmente rilevante per le persone neuroatipiche. Da qui emerge l'importanza del contributo da parte di colleghi e manager alla creazione di relazioni autentiche, al superamento di percezioni di incertezza, insicurezza e paura, conseguenti alla diffusione di stereotipi e pregiudizi (Doyle, 2020; Kahn et al., 2022). Pur essendo azzardato il collegamento tra tipologie di azioni/interventi e approcci alla neurodiversità, vi sono indizi abbastanza pesanti che l'idea di adattamento, sia essa riferita alla configurazione di postazioni o spazi di lavoro o all'insieme di pratiche formali che presidiano lo HR management, faccia riferimento a caratteristiche idealtipiche di una (o più) categoria(e).

Nel suo insieme, la letteratura più recente individua alcune possibili linee di sviluppo della ricerca nell'alveo degli studi organizzativi: tra queste, una raccomandazione che più di altre condividiamo riguarda il coinvolgimento delle stesse persone neuroatipiche nei programmi di ricerca; dunque, una questione di "disegno" anziché di "oggetto" della ricerca, che consentirebbe di evitare pericolosi appiattimenti sulle prospettive degli "esperti" (Szulc et al., 2023).

Accanto alle linee di ricerca suggerite nei contributi recenti vogliamo proporre altre, che puntino sia a rafforzare il quadro teorico e concettuale, sia ad esplorare nuovi ambiti di intervento. Riguardo al primo argomento, riteniamo che gli studi organizzativi sulla neurodiversità, oltre a mutuare e far propri i principi-cardine del diversity management, possano trovare utili punti di incontro con le ricerche sul benessere e sulla giustizia organizzativa. Entrambi questi filoni sembrano poter offrire una sponda per parlare di neurodiversità al lavoro, ampliando lo spettro delle riflessioni e delle valutazioni in merito ad azioni e interventi da sviluppare nei contesti di lavoro. Si auspica inoltre che gli studi futuri privilegino approcci interdisciplinari in modo da superare le frammentazioni, anche interne alle discipline, che rendono difficile cogliere il fenomeno osservato in tutta la sua complessità. In riferimento all'esplorazione di nuovi ambiti di intervento, le evidenze finora raccolte, e ripetutamente citate in letteratura, si riferiscono quasi esclusivamente ad aziende di grandi dimensioni del settore privato; il contributo degli studiosi italiani di organizzazione potrebbe ad esempio raccogliere evidenze nelle aziende di minore dimensione, così come nella Pubblica Amministrazione. Con riferimento a

quest'ultima, la forza dell'imprinting organizzativo è spesso ancora tale da orientare i comportamenti verso modelli burocratici; non appare dunque di poco conto la considerazione che alcuni tratti della neurodiversità possano rappresentare un potenziale vantaggio, in termini di innovazione e creatività, derivante proprio dalla capacità di pensare fuori dagli schemi.

## La cultura della diversità a un bivio

Pensare che le sfide che interessano il mondo della neurodiversità, e della diversità più in generale, siano solo un problema delle categorie che vi appartengono, è una visione miope, che non consente di riflettere su questioni che interessano in modo ampio il mondo del lavoro e l'intera società. Nel momento in cui il tema relativamente nuovo della neurodiversità si affaccia con forza nella letteratura manageriale e organizzativa, si offre una preziosa occasione di riflettere sul significato stesso di diversità, così come su quello di inclusione. Questi concetti, ormai entrati nella quotidianità per chi si occupa di scelte di organizzazione e HR management, corrono il rischio di restare prigionieri di visioni unilaterali, proprie di uno specifico approccio disciplinare, o di culture manageriali che, a supporto della performance, privilegiano soluzioni universalistiche. In altri termini, il tema della neurodiversità può rappresentare una "chiave di accesso" al cambiamento culturale che, superando una visione utilitaristica, consideri la diversità in tutte le sue dimensioni, come elemento ad un tempo "normale" ed "essenziale" (Blustein et al., 2023) in quanto qualità propria e naturale dell'essere umano.

Solo il recepimento nella cultura organizzativa di questa rinnovata idea di diversità può depurare il concetto di inclusione dalla sua connotazione paternalistica, che sottintende una scissione innegabile e resistente, tra "normale" e "diverso" (Singer, 2017; Acanfora, 2022; Allen, 2023). Dietro a questo, si nasconde tra l'altro, il rischio del cosiddetto "tokenism" (Boncori et al., 2019), cioè il fatto che gruppi dominanti usino la gestione della neurodiversità, e della diversità in generale, come strumento d'immagine, senza peraltro perseguire una reale inclusione. Se la scelta dei termini per definire un fenomeno ha un impatto su azioni e comportamenti concreti, da questo punto di vista i concetti di "convivenza" (Acanfora, 2022) e "comunità" (Donadio, 2023) sembrano preferibili a quello di inclusione.

## Implicazioni per lo HR management

A conclusione di queste riflessioni, riteniamo che la letteratura su neurodiversità e lavoro possa inviare a manager e specialisti dello HR management una serie di importanti messaggi, da tradurre in input per modelli e pratiche organizzativi.

Il primo di questi, a nostro avviso, riguarda la non marginalità dell'inserimento e dell'inclusione nei contesti di lavoro. La stima di un 15-20% di popolazione

“neuroatipica” (Hutson & Hutson, 2023) non sembra esagerata, anche alla luce dei fenomeni di masking, a cui abbiamo accennato in precedenza. Da solo, questo dato dovrebbe essere in grado di generare una robusta consapevolezza delle dimensioni del problema. Un secondo messaggio, che va direttamente al cuore delle scelte manageriali a supporto della neurodiversità, riguarda i potenziali rischi insiti nel considerare la neurodiversità come un’ulteriore categoria, finora sottovalutata, di persone verso le quali sviluppare politiche e pratiche ad hoc. Troppo varia la tassonomia di “disturbi”, troppo poco standardizzabili le concrete manifestazioni a livello individuale, per poter pensare di realizzare una vera integrazione sul lavoro mediante la predisposizione di strumenti etichettati come tailor-made, ma di fatto pensati per essere applicati a categorie preordinate che non riflettono la peculiarità delle persone in quanto tali. Un terzo messaggio, sempre traducibile in indicazioni di progettazione organizzativa, è quello di mettere a fuoco ambiti e livelli di intervento, prima ancora che singole pratiche o strumenti. Riteniamo inoltre che i migliori risultati siano conseguibili grazie all’azione su differenti livelli: dagli eventuali adattamenti di elementi fisici e ambientali del luogo di lavoro, alla riformulazione di determinati momenti dello HR management (in primis reclutamento e selezione, formazione, valutazione), da modalità di organizzazione di lavoro orientate alla proattività, alla qualità della comunicazione e delle relazioni. Questi ultimi due piani di azione, in particolare, sembrano prioritari nel favorire una piena libertà di espressione a ciascuna persona e nel rinforzare comportamenti di supporto organizzativo (sia tra livelli gerarchici che tra colleghi). Infine, si vuole enfatizzare come la profonda adesione a valori e principi che ispirano il diversity management rappresenti la condizione prima e irrinunciabile per la realizzazione degli obiettivi che esso si prefigge. È essenziale la consapevolezza che solo laddove i fattori di diversità vengano vissuti come opportunità e affrontati rifuggendo da approcci unilaterali e universalistici, potranno avere successo azioni e interventi a supporto della neurodiversità.

## **Bibliografia**

Acanfora, F. (2022). *Di pari passo: il lavoro oltre l’idea di inclusione*. LUISS University Press.

Allen, B.J. (2023). *Difference matters: Communicating social identity*. Waveland Press.

Austin, R.D., & Pisano, G.P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.

Blustein, D.L., Lysova, E.I., & Duffy, R.D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314.

Boncori, I., Sicca, L. M., & Bizjak, D. (2019). Transgender and gender non-conforming people in the workplace: Direct and invisible discrimination. *Inequality and Organizational Practice: Volume I: Work and Welfare*, 141-160.

Brennan, J. (2023). Diversity for Justice vs. Diversity for Performance: Philosophical and Empirical Tensions. *Journal of Business Ethics*, 187:433-447.

Coetzer, G.H. (2016). Researching autism spectrum disorder in the workplace: Lessons learned from researching the relationship between adult attention deficit disorder and organizational behavior. *Journal of Business and Management*, 22(1), 39-70.

Donadio, A. (2023). *Eros e lavoro: Rifondare energia e motivazione nelle organizzazioni contemporanee*. FrancoAngeli.

Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108.

Dwyer, P. (2022). The neurodiversity approach(es): What are they and what do they mean for researchers?. *Human Development*, 66(2), 73-92.

Hutson, P., & Hutson, J. (2023). Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2), 1-16.

Khan, M.H., Grabarski, M.K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2023). Insights into creating and managing an inclusive neurodiverse workplace for positive outcomes: A multistaged theoretical framework. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339-1386.

Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.

Krzeminska, A., Austin, R.D., Bruyère, S.M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453-463.

Mellifont, D., Hancock, N., Scanlan, J.N., & Hamilton, D. (2023). Barriers to applying to the NDIS for Australians with psychosocial disability: A scoping review. *Australian Journal of Social Issues*, 58(2), 262-278.

Praslova, L. (2021). Autism doesn't hold people back at work. Discrimination does. *Harvard Business Review*, 13.

Richards, J. (2012). Examining the exclusion of employees with Asperger syndrome from the workplace. *Personnel Review*, 41(5), 630-646.

Roberson, Q.M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.

Shaw, S.C., Fossi, A., Carravallah, L.A., Rabenstein, K., Ross, W., & Doherty, M. (2023). The experiences of autistic doctors: a cross-sectional study. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1160994.

Singer, J. (2017). *Neurodiversity: The birth of an idea*.

Szulc, J.M., McGregor, F.L., & Cakir, E. (2023). Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR. *Personnel Review*, 52(6), 1677-1692.

Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2019). Employers' perspectives regarding reasonable accommodations for employees with autism spectrum disorder. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 481-498.

# Lavorare fuori dai luoghi di lavoro tradizionali: nomadi digitali e i nuovi spazi di lavoro

di Davide Sordi, Fabrizio Montanari e Anna Chiara Scapolan

*Negli ultimi anni si è diffuso un approccio dinamico al lavoro da parte dei cosiddetti nomadi digitali, cioè persone che sfruttano le opportunità dell'innovazione digitale per svolgere il proprio lavoro da remoto. Per assecondare la loro elevata mobilità geografica, i nomadi digitali hanno la necessità di disporre di spazi dove poter lavorare, spazi diversi dall'abitazione e dal classico ufficio. Gli spazi collaborativi (coworking, hub culturali e creativi, ecc.) possono rappresentare un luogo che va incontro ai loro bisogni pratici, logistici e sociali. Presentando i risultati di una ricerca qualitativa condotta su tre spazi localizzati in aree remote, l'articolo discute il possibile match tra caratteristiche degli spazi collaborativi e bisogni dei nomadi digitali. Dallo studio emerge come tali spazi possano fungere non solo da luoghi di lavoro confortevoli e attrezzati al remote working, ma anche da realtà rivolte al community building e, soprattutto in aree svantaggiate, da promotori e fondamentali supporti dello sviluppo territoriale e socioeconomico.*

## La diffusione dei nomadi digitali e degli spazi collaborativi

I cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro negli ultimi decenni, amplificati dalle recenti evoluzioni tecnologiche e dalla Pandemia da Covid-19, hanno influenzato significativamente il modo di lavorare. Tra i cambiamenti più rilevanti vi è il maggior grado di virtualizzazione e flessibilità che ha permesso ad un numero sempre maggiore di persone di lavorare “*from anywhere, anytime*”. (ILO-Eurofound, 2017). Tali cambiamenti sono stati accompagnati da un ripensamento degli spazi di lavoro che si sono progressivamente trasformati andando oltre l'idea del classico ufficio. Questo processo ha riguardato non solo la ridefinizione del layout degli uffici aziendali (Spreitzer, Garrett e Bacevice, 2015), ma anche il ripensamento dei luoghi e dei tempi di lavoro (Rinaldini et al., 2021). Come conseguenza, oggi, la sede di lavoro non è più limitata al tradizionale ufficio aziendale o allo studio professionale, ma può includere l'abitazione stessa e altri luoghi, come caffè, biblioteche e, soprattutto, i cosiddetti spazi collaborativi (coworking, incubatori, hub di innovazione, ecc.).

Questi spazi si sono diffusi negli ultimi anni in tutte le regioni italiane andando a costituire un tratto caratteristico non solo delle città di dimensione medio-grande, ma

anche dei piccoli centri urbani (Leone et al, 2021; Busacca, Montanari e Scapolan, 2022). Essi sono frequentati da un insieme molto eterogeneo di lavoratori: dai dipendenti che lavorano in *smart-working* ai cosiddetti nomadi digitali, ossia lavoratori da remoto che hanno una propria autonomia nella scelta dei tempi e, soprattutto, dei luoghi di lavoro, dimostrando una certa flessibilità nel lavorare e viaggiare contemporaneamente (Cook, 2023; Leone, Scapolan e Montanari, 2023).

I nomadi digitali, oltre a essere molto competenti in ambito informatico e digitale, si contraddistinguono per un'elevata mobilità e sono particolarmente sensibili al tema del *work-life balance* (Samant Raja, 2016; Ravicchio et al., 2015). Essi, infatti, tendono a voler conciliare il più possibile l'esperienza lavorativa con i propri interessi per i viaggi e la possibilità di vivere in diverse località anche solo in via temporanea durante le vacanze (la cosiddetta *workation*, unione tra le parole *work* e *vacation*) (Ohara, 2023).

La scelta di "vita nomade", improntata al lungo periodo o solo in via temporanea, rende questa tipologia di lavoratori particolarmente propensa a frequentare gli spazi collaborativi. Con questo termine si fa riferimento a un insieme di ambienti di lavoro con caratteristiche differenti ma accomunati dalla condivisione di risorse, sia materiali che immateriali, da parte di chi li frequenta (Montanari, 2022). In particolare, tale "termine ombrello" include un ampio e variegato insieme di luoghi di lavoro, come *coworking*, incubatori/acceleratori, FabLab e hub d'innovazione (Mariotti et al., 2017), i quali sono frequentati da diversi utilizzatori: dipendenti, lavoratori autonomi, studenti, ricercatori e/o semplici cittadini. L'ambiente che si viene a creare si rifà ad un contesto di cooperazione e apertura, finalizzato a stimolare lo scambio di pensieri, idee e *skills* di ogni genere.

I nomadi digitali lavorano di frequente presso tali spazi collaborativi, in quanto attratti dalla possibilità di svolgere il proprio impiego in maniera autonoma e in un ambiente fisico confortevole. Contesti di questo genere, infatti, incentivano una certa forma di equilibrio tra il lavoro e la vita privata, fungendo da strategia di autodisciplina che struttura spazialmente e temporalmente le routine lavorative (Cook, 2022). Inoltre, consentono di attenuare la solitudine e la mancanza di connessioni personali stabili, criticità che caratterizzano lo stile di vita di individui che si spostano frequentemente (Woldoff e Litchfield, 2021).

Sebbene il fenomeno dei nomadi digitali sia in rapida diffusione, al momento in Italia mancano studi che indaghino puntualmente quali possano essere i loro bisogni professionali e le modalità con cui gli spazi collaborativi possano soddisfarli. Per colmare questo gap, abbiamo preso in esame tre spazi di collaborazione: il *coworking* di Pontremoli (Massa-Carrara), nato nell'ambito del progetto "Start-Working" e gestito dall'omonima associazione, l'hub Ex-Fadda di San Vito dei Normanni (Brindisi), nato nell'ambito del programma per le politiche giovanili della regione Puglia "Bollenti Spiriti" e il *coworking* di Castelbuono (Palermo), istituito dopo la pandemia da Covid-19 da alcuni volontari in collaborazione con l'associazione "South Working". Questi



casi sono stati scelti in quanto rappresentativi di tipologie differenti di spazio collaborativo [1] e localizzati in “aree interne”, ossia zone remote e periferiche in termini di accesso ai servizi essenziali (salute, mobilità e istruzione). [2] Tale scelta è stata ispirata dal fatto che gli spazi collaborativi vengono considerati come un importante strumento di politiche di sviluppo territoriale di aree che, diversamente, sono oggetto di fenomeni quali l’invecchiamento, la riduzione della popolazione lavorativa e l’abbandono. Pertanto, diventa interessante capire in che modo gli spazi collaborativi possano rispondere ai bisogni di una categoria professionale altamente mobile come i nomadi digitali e che, dunque, possono diventare un fattore di contrasto alle tendenze socioeconomiche negative descritte in precedenza.

I casi sono stati studiati seguendo un approccio qualitativo basato sull’analisi di materiale documentale (siti internet degli spazi e articoli online), l’osservazione diretta e otto interviste condotte con gestori e frequentatori degli spazi.

L’hub ExFadda è gestito da una società di comunicazione locale in collaborazione con diverse organizzazioni locali (sia formali che informali, come collettivi e gruppi di cittadini). La natura molto improntata all’ambito culturale e sociale porta ExFadda a sostenere e ospitare realtà locali con un forte impatto sociale. Un esempio è il progetto che ha portato alla nascita di XFarm, azienda agricola che fornisce occupazione a persone bisognose e a cui sono stati destinati dei terreni confiscati alla criminalità organizzata per la sperimentazione agro-ecologica. Nonostante la forte connotazione locale ExFadda riesce ad intercettare anche turisti e professionisti provenienti da altre aree geografiche (regionali, italiane ed estere).

Lo spazio di Castelbuono è un coworking che offre 28 postazioni suddivise in tre aree open space, un’area ristoro e una zona all’aperto (per rispondere all’aumento di richiesta durante la bella stagione). La presenza di nomadi digitali nello spazio è continua e si sostanzia in numerosi utilizzatori, tutti lavoratori di multinazionali che consentono loro di lavorare a distanza full time e che si muovono in coppia, che si alternano durante tutto l’anno rimanendovi da un paio di giorni, ad una o alcune settimane, fino ad interi mesi o tutto l’anno. La concentrazione maggiore si registra in primavera e in estate, soprattutto in concomitanza di eventi locali come, ad esempio, il Festival di musica elettronica “Ypsigrock” che attira persone provenienti da tutto il mondo. Anche per le attività volte a coinvolgere la comunità locale (come, ad esempio, gli aperitivi in lingua inglese), lo spazio si avvale di un nomade digitale canadese che ha deciso di trasferirsi proprio a Castelbuono.

Lo spazio di coworking di Pontremoli nasce con l’intento di attrarre professionisti interessati a trasferirsi nella cittadina per un certo periodo di tempo. Esso offre 8 postazioni in un open space, una loggia per le *distance calls* e una sala riunioni. Oltre a fornire questi servizi, l’associazione Start-Working propone giornate di *welcoming* per inserire i nuovi arrivati nella comunità di *start-workers* e gli dà la possibilità di proporre e organizzare attività che più si connettono con i loro impieghi lavorativi o

ideali sociali. Inoltre, l'associazione si impegna a mantenere aggiornati tutti i fruitori dello spazio sugli eventi in programma a Pontremoli e nelle zone limitrofe.

## Il *matching* tra nomadi digitali e spazi collaborativi

Lo studio condotto ha confermato i bisogni che la letteratura riconosce di norma ai nomadi digitali e che possono variare da quelli di natura prettamente logistica, a quella sociale fino a quello dell'auto-determinazione. Nel primo caso rientrano tutti i bisogni relativi alla necessità di avere un luogo di lavoro abilitante in termini di connessione ad Internet stabile e di servizi di supporto (stampante, portineria, sale riunioni, ecc.). Il secondo tipo di bisogni riguarda, invece, la sfera culturale e sociale e, in particolare, l'interesse dei nomadi digitali a vivere situazioni che, non solo, contrastino la solitudine facendoli sentire parte di una comunità ma che soddisfino anche le loro esigenze ludiche e il loro bisogno di confrontarsi con un ambiente culturalmente stimolante. Infine, il bisogno di auto-determinazione fa riferimento al desiderio di autonomia nel costruirsi la propria carriera scegliendo dove vivere e lavorare.

Gli spazi collaborativi investigati hanno ben chiari questi bisogni e cercano di proporre risposte adeguate nel tentativo di offrire, innanzitutto, un ambiente di lavoro accessibile, funzionale e piacevole. Ad esempio, la disponibilità (a prezzi modici o addirittura gratuita), in una location suggestiva, di postazioni di lavoro e di servizi volti a rendere l'esperienza lavorativa confortevole e capace di soddisfare i bisogni di funzionalità e benessere lavorativi viene ben rappresentata dai coworking di Castelbuono e Pontremoli. Anche in ExFadda la disponibilità di spazi e attrezzature di diverso tipo (laboratori attrezzati, teatro, sale prove, ecc.) è funzionale ad accogliere lavoratori ed appassionati dell'arte, dello spettacolo e delle industrie culturali (fotografia, settori dell'artigianato locale, ecc.).

Gli spazi collaborativi sono importanti anche per soddisfare i bisogni culturali e di socialità. In tal senso, essi organizzano un'ampia serie di eventi e attività che contribuiscono a creare un ambiente culturale e sociale di riferimento. Esempio in tal senso è il caso ExFadda, che nasce proprio come un luogo dedicato all'aggregazione e alla socialità, che vengono favorite dalla presenza dei diversi spazi disponibili (caffetteria, giardino, centro ludico, ecc.) e da iniziative ludiche e artistico-culturali, che inizialmente erano rivolte alla comunità (prevalentemente giovanile) locale, ma che progressivamente hanno attratto nello spazio appassionati e addetti ai lavori proveniente dalla scena nazionale e internazionale. Specificatamente, la Word Music Academy di ExFadda accoglie in modalità residenziale nel mese di agosto artisti, professionisti e appassionati di musica etnica provenienti da diverse aree geografiche. Nel caso di Pontremoli, lo scopo dell'associazione Start-Working è proprio quello di coinvolgere attivamente i nomadi digitali creando un senso di comunità. Le attività di *welcoming*, per esempio, hanno lo scopo di andare incontro alla necessità di creare un ambiente di familiarità e collaborazione in cui è facile condividere esperienze, pensieri e competenze, arricchendo anche la comunità e il territorio. Anche lo spazio di

Castelbuono cerca di soddisfare i bisogni sociali dei nomadi digitali organizzando diversi eventi e attività che mirano ad alimentare una fitta rete di scambi professionali e relazioni sociali.

Infine, la libertà di scegliere dove vivere, lavorare e viaggiare persiste come bisogno dei nomadi digitali evidenziandone l'autodeterminazione e l'autonomia (Reichenberger, 2018; Thompson, 2019).

Ciò è evidente nel caso dello spazio di Castelbuono nato sulla spinta della volontà di lavoratori a distanza originari dell'area di tornare a vivere e lavorare nel loro paese d'origine e oggi scelto anche da lavoratori stranieri le cui aziende lasciano loro la libertà di decidere da dove lavorare. Lo spazio collaborativo in questo senso può fungere sia come strumento equilibrante, facilitando cioè una maggiore autodisciplina nell'organizzazione dell'attività lavorativa, sia come mezzo attraverso cui conciliare esigenze lavorative e bisogni extra-lavorativi, come quelli di viaggi e turismo o di vivere in zone attrattive da un punto di vista paesaggistico-culturale. Ciò può valere ad esempio per chi frequenta lo spazio di Pontremoli dove le persone hanno a disposizione un posto terzo (cioè diverso sia dal proprio ufficio sia dalla propria abitazione) e hanno la possibilità di vivere l'esperienza in un borgo appenninico contraddistinto da storia e natura.

## Alcune considerazioni finali

Lo studio condotto ha evidenziato come gli spazi collaborativi possano offrire un ambiente di lavoro in grado di soddisfare i bisogni dei lavoratori che adottano uno stile di vita mobile. Oltre alla disponibilità di tecnologie adatte a sostenere il lavoro da remoto, le realtà investigate evidenziano l'importanza delle iniziative organizzate per creare un ambiente di lavoro piacevole e, soprattutto, in grado di creare un senso di comunità nei loro utilizzatori. Da questo punto di vista, gioca un ruolo importante la capacità di creare un senso di identità condiviso e coerente non solo con l'identità professionale dei lavoratori nomadi, ma anche con quella del territorio di riferimento. Da questo punto di vista, gli spazi collaborativi non rappresentano solo nuovi luoghi di lavoro, ma anche importanti attori di sviluppo territoriale. Attraverso le loro attività, infatti, possono svolgere un'importante funzione di broker attraendo in un territorio lavoratori da altre aree geografiche e mettendo in relazione questi con le attività locali (culturali, sociali, economiche). Ecco che così, soprattutto quando localizzati in aree svantaggiate, essi possono diventare rilevanti strumenti per l'organizzazione di politiche pubbliche a supporto dello sviluppo socioeconomico di un territorio.

## Bibliografia

Busacca, M., Montanari, F., & Scapolan, A.C. (2022). Spazi collaborativi: un nuovo modo di lavorare ma con radici profonde nelle istituzioni locali. *Sociologia Urbana e Rurale*, 71-89.

Cook, D. (2022). Breaking the contract: Digital nomads and the state. *Critique of Anthropology*, 42, 3: 304–323.

Cook D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65, 2: 256-275.

ILO-Eurofound (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg, Luxembourg/Geneva, Switzerland: Publications of the Office of European Union and the International Labor Office.

Leone L., Scapolan, A. C., Montanari, F. (2023). I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali. *Prospettive in Organizzazione*, 1: 20-22.

Leone, L., Scapolan, A. C., Razzoli, D., Rinaldini, M., & Montanari, F. (2021). Gli spazi collaborativi in Emilia-Romagna: caratteristiche e ripresa post covid. *Economia e Società Regionale*, 1: 85-97.

Mariotti, I., Pacchi, C., & Di Vita, S. (2017). Co-working spaces in Milan: Location patterns and urban effects. *Journal of Urban Technology*, 24, 3: 47-66.

Montanari, F. (2022). Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale. Franco Angeli, Milano

Ravicchio V., Repetto M., & Trentin G. (2015). Formazione formatori sullo smart working per disabili: come valutarne le ricadute. *Tecnologie Didattiche*, 23, 2: 102.

Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21, 3: 364-380.

Rinaldini, M., Montanari, F., Rodighiero, S., & Scapolan, A. C. (2021). Il time crafting negli spazi di coworking. *Studi Organizzativi*, 67-92.

Samant Raja, D. (2016). Bridging the disability divide through digital technologies. Washington, D.C: World Bank Group.

Spreitzer, G., Garrett, L., & Bacevice, P. (2015). Should your company embrace coworking? *MIT Sloan Management Review*, 57, 1: 27.

Thompson, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle: (remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2, 1-2: 27–42. Woldoff, R. A., & Litchfield, R. C. (2021). *Digital nomads: in search of freedom, community, and meaningful work in the New economy*. Oxford, UK: Oxford University Press.

[1] Lo spazio ExFadda a San Vito dei Normanni (BR) rientra nella categoria degli hub culturali e creativi (in questo caso specifico, anche sociali) ossia spazi che offrono ad imprese e lavoratori creativi atelier, studi e sale per eventi culturali, mentre gli spazi di Pontremoli (MS) e Castelbuono (PA) si connotano come spazi di coworking, ovvero uffici open space condivisi da lavoratori con background professionali e organizzativi differenti.

[2] Si fa riferimento alla classificazione proposta dalla “Strategia Nazionale per le Aree Interne” (SNAI) messa a punto dall’Agenzia per la Coesione Territoriale.

# Parmenides or Heraclitus? Contextual factors shaping the entrepreneurial identity in the start-up process

This paper explores how contextual factors shape the entrepreneurial identity in the start-up process. Through a single-case study, findings highlight how the industrial context, the team composition, and the growing sense of responsibility critically affect the nascent entrepreneur and his entrepreneurial identity from the pre-seed stage to the early stage.

## Introduction

Throughout history, the concept of identity has engendered extensive scholarly discourse. Followers of Heraclitus articulated the doctrine of “Panta Rhei”, positing the perpetual flux and mutability of all entities, in stark contrast to the philosophical views of Parmenidean disciples. The latter defended the belief in the constancy of an object, asserting its persistence in preserving identical characteristics over time.

In the context of entrepreneurship, entrepreneurial identity (EI) is defined as the subjective and psychological representation of self as an entrepreneur (Gartner, 1988) and refers to the unique characteristics, values, beliefs, and behaviors that distinguish entrepreneurs from non-entrepreneurs. The identity perspective is considered a crucial lens to investigate entrepreneurship because it helps explain the diverse motivations driving entrepreneurs, including their distinct decision-making and strategic actions (Mmbaga et al., 2020). To this aim, several scholars have widely investigated this phenomenon to better predict entrepreneurial actions (McMullen and Shepherd, 2006) and to deeply understand the motivations behind the decision to run a successful business. However, the relationship between identity (self) and behavior is complex and probably reciprocal (Burke and Reitzes, 1981) and for these reasons, it can affect the venture creation in its whole process. In this vein, rather less attention has been paid to the contextual factors that affect EIs in the dynamic start-up process, both considering the reciprocal and mutual interplay of identity and behavior. Since EI can be considered context-specific and subject to interpretation based on culture, beliefs, and societal norms, assumptions about context can be challenged by new research findings. The ways contextual factors influence entrepreneurship is still an unexplored area in the literature despite its importance (Jones et al., 2019) and may have similar implications for the EI’s research stream.

In line with the studies of Parmenides and Heraclitus, this research seeks to explore

whether and to what extent contextual factors shape EI in the start-up process. Specifically, the study aims to investigate whether an EI is embedded in a nascent entrepreneur since the beginning of the start-up process or if it is subject to significant changes influenced by contextual factors. Similarly, in the field of psychology, several scholars addressed the mutability of the identity positing its evolution over time. In this vein, identity change involves changes in the meaning of the self: changes in what it means to be who one is as a member of a group, who one is in a role, or who one is as a person. These meanings are held in the identity standard, the part of the identity that serves as a reference for judging self-in-situation meanings. Identities' resistance to change gives them some stability; thus, change occurs only slowly in response to persistent pressure (Burke, 2006). Following the same logic, in the EI scenario, our research question is as follows.

*Which contextual factors shape the entrepreneurial identity in the start-up process?*

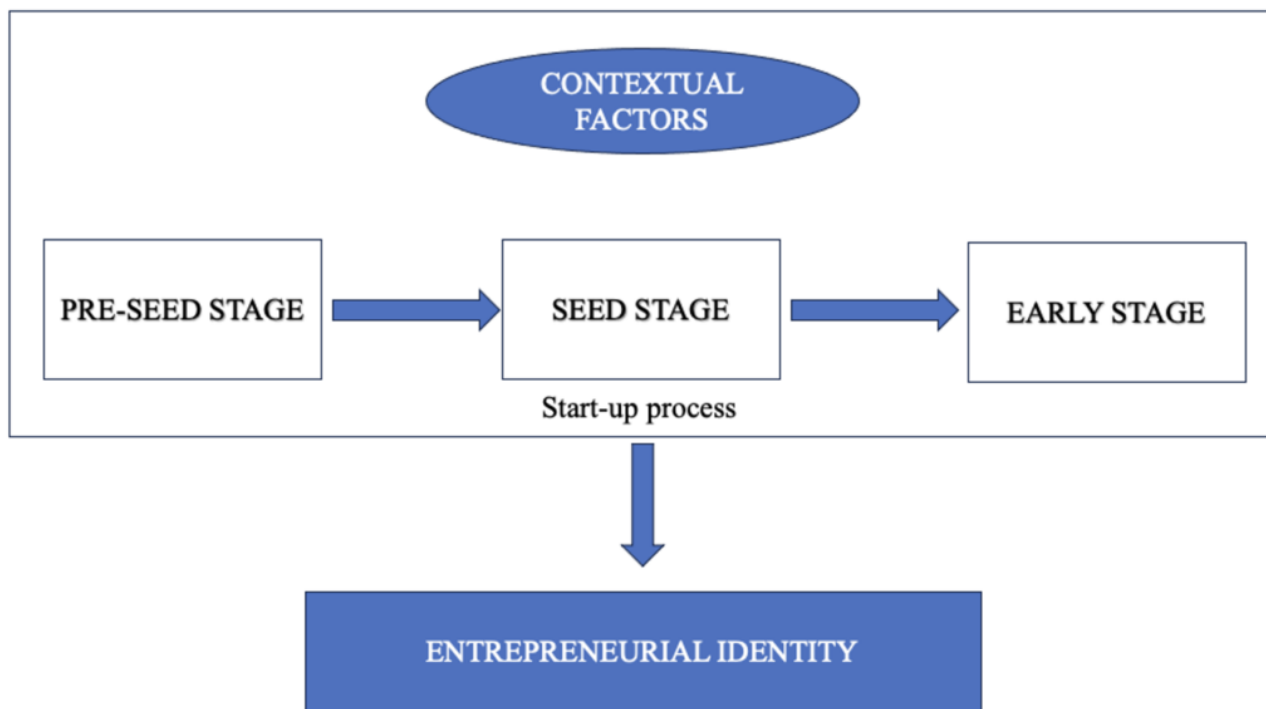
## **Literature Review**

This work aims to bridge the massive bodies of materials related to the start-up process and EI's literature to gain insights that can benefit both areas.

The creation of a venture is considered a challenging, complex, and often chaotic process determined by a set of iterative actions (Davidsson and Gordo, 2012). In this dynamic and iterative process, the foundational definition of a nascent entrepreneur comes to the forefront, a concept that has garnered widespread attention among various scholars. Simply put, a nascent entrepreneur is an individual actively involved in the establishment of a new business venture (Reynolds and White, 1997). This concept captures the essence of navigating the chaotic yet transformative landscape of entrepreneurship, where individuals embark on the journey of creating and shaping their ventures. This definition is crucial in our study because we are going to understand how contextual factors shape EIs in nascent entrepreneur since the literature is relatively scarce.

Conversely, relying on EI's area, several scholars have investigated how the identity of entrepreneurs influences their behavior when engaged in new venture formation (Alsos et al., 2016). In this context, EI's antecedents shape the way entrepreneurs deal with different tasks, especially in the early stages where start-up entrepreneurs spend significantly more time on environmental monitoring (Mueller et al., 2012). Relatedly Lichtenstein, et al., (2006), noted that start-up behaviors include investing personal capital, developing a prototype, defining an opportunity, organizing a founding team, forming a legal entity, purchasing major equipment, opening a bank account, and asking for funding. In this vein, contextual factors play a dual role: on one side, they act as antecedents of EI and may affect the early-growth stages. On the other side, new contextual factors, while the nascent entrepreneur embarks on the start-up journey, can shape his EI, and this is what this work aims to address (Fig.1). A desired identity

to be an entrepreneur—as having potentially powerful effects on entrepreneurial activity, particularly at the start-up or gestational phase This seems to be consistent with Fauchart and Gruber (2011) who argued that entrepreneurs should be considered as carriers of an identity based on multiple sources combined according to context, situation, and stage of the firm’s life.



**Figura 1** – Proposed framework; Source: Author

From a theoretical point of view, this paper will advance our understanding of EI dynamics in the start-up process. On the practical side, findings will be beneficial for nascent entrepreneurs embarking on the startup journey that may be influenced by similar contextual factors. Furthermore, this research can provide valuable insights for managers, empowering them to cultivate intrapreneurship by offering targeted support that may facilitate specific EI development and behaviors.

## Methodology

The study employs a qualitative approach by presenting a single-case study according to Yin (2009). Lexmatic is an Italian start-up that was founded in July 2023. The founders created a legal software that utilizes augmented intelligence systems to automate the drafting of complex contracts. This technology instantly produces customized documents, enhancing the input provided by the user-lawyer. Apart from automating document drafting, communication, and email processes related to legal activities, the software offers additional functionalities. It facilitates instantaneous translation into foreign languages and provides digital assistance in locating doctrinal and jurisprudential contributions.



We decided to choose Lexmatic for three main reasons. First, the case can be considered a representative case study because the main founder is a nascent entrepreneur. Moreover, while developing Lexmatic, the founder is working in a big

company as a lawyer. Indeed, the venturing efforts may occupy only part of the nascent entrepreneur's time and use only part of his or her human and social capital (Dimov, 2010), so he perfectly assumes the characteristic of a nascent entrepreneur. Secondly, as artificial intelligence continues to advance, the obstacles encountered may hold substantial implications for the evolution of the start-up – that utilizes augmented intelligence systems – and potentially his EI. Third, as a newly established start-up, the entrepreneur should be equipped to articulate how contextual factors in recent months have reshaped his behaviors, potentially affecting his EI.

The units of analysis are the contextual factors that shape the EI in the start-up process.

In this case, semi-structured interviews were conducted with the main founder of the start-up, Tommaso. The dataset incorporates a set of two interviews of 2 hours, business records, and direct observations. The semi-structured interviews were focused on a wide range of topics, but they were mainly divided into two sections: 1) The development of the start-up from the pre-seed stage and 2) The perceived self-identity as an entrepreneur. The interviews were conducted in Italian, the interviewee's native language, recorded and later fully transcribed. Afterward, they were translated into English. To enrich the general dataset of the paper, data triangulation was employed to better understand the phases of the start-up process: this technique involves the use of different sources of data to examine phenomena across settings and at different points in time (Denzin, 1970).

Finally, a content analysis was realized: this technique makes replicable and valid inferences from data to their context (Krippendorff, 1989). Both descriptive and interpretive encoding was performed using the software for qualitative analysis MAXQDA 11.

The findings are presented in the next section in a narrative form as an elaboration of Tab.1

Units of Analysis prospettiveinORG	Analytical Code ANIZZAZIONE	Textual data
Factors that shape the Entrepreneurial Identity in the start-up process	Industry	<p>I think that was helpful for me to see friends of mine or parents who were enthusiastic about the idea, but I would say that the game changer was seeing my colleagues or people (more than friends or parents) who do my job, and I am not talking about the people who necessary work in my company. When the idea was more concrete, I saw in their eyes the potential usefulness of the project because in my friends I cannot see a real enthusiasm for a job-related thing such as this. My soul as an entrepreneur has changed from saying “I want to make small lawyers become big lawyers” therefore making a kind of “Robin Hood” in the legal field to “I realize that the sector of small-medium law offices” is not ready for this. I am currently working as a lawyer in a big company, and I felt that I needed to distinguish myself from the others. After the pre-seed phase, while developing the start-up, this need was even stronger. I feel like the start-up creation is building the way I need to distinguish myself even from other entrepreneurs to build something new, something different.</p>
	Growing sense of responsibility	<p>For me at least as an entrepreneur, I am influenced by the fact that I have involved other people, so I am feeling a clear responsibility. And it is even more real for the money that was invested by people who are colleagues or friends of mine. From the pre-seed phase to the seed-phase I felt I had to generate concrete outcomes. I realized that this is the market and if the demand is not ready for that small segment of the market, I have to be a classic entrepreneur pursuing the goal of profit because I involved new people, it was not only about me.</p>
	Team composition	<p>The greatest shift in the way I am an entrepreneur today, happened thanks to the people in my team. I understood that it is not the spirit of the idea that is the key thing in running a successful business, but it is the execution capacity. When you see things from that perspective, so not from the perspective of the idea but from the perspective of the execution, it changes everything for you. In my specific situation, it changed in choosing a new target market. I started precisely with this friend of mine because you need someone to motivate you so that you can motivate each other. The change</p>

		<p>in my way of doing business happened when I made challenges with my team, not only in terms of the idea but also in the execution phase. I think that this was even stronger in the seed-phase where we had to concretely shape the way we wanted to generate income in the start-up, targeting a new segment.</p>
--	--	---

**Table 1** – Textual data

**Industry**

The narrative highlights a transformative moment triggered by the observation of colleagues’ reactions to the crystallization of the business idea. Unlike friends or parents, professional peers who are daily immersed in the same occupation provide a distinct lens through which the entrepreneur evaluates the viability and potential impact of the start-up. This emphasizes the role of the industry as a context (in terms of both professional networks and industry affiliations) and as an influential factor in shaping EI. The entrepreneur, in this case, perceives a more authentic and informed response from colleagues within the same professional domain, marking a shift in the conceptualization of the start-up’s potential.

The entrepreneur’s narrative emphasizes a substantial transition in his EI. Initially motivated by a desire to be a “Robin Hood”, seeking to empower smaller lawyers, a perceptible transformation occurs. The realization that market dynamics and demand ultimately dictate supply compels a shift towards a more conventional entrepreneurial pursuit focused on profitability. This attitudinal evolution is emblematic of the intricate interplay between personal personality traits, the environment, and the EI. It looks like there is a shift between two social identities described by Fauchart and Gruber (2011). In the first one, Tommaso’s social identity reflects the Communitarian, where the entrepreneur focuses on building a sense of community in his sector, providing a service that is welcoming and inclusive. In the second phase, there is a transition towards a Darwinian approach, with a notable change in his mindset. The primary motivation shifts from community building to a relentless pursuit of success in a competitive marketplace.

Furthermore, the entrepreneur’s professional context as a lawyer within a large corporate entity emerges as a salient contextual factor. The need for self-distinction within this professional setting becomes a catalyst for EI. As the start-up progresses beyond the pre-seed phase, this need intensifies, indicating that the EI is not only shaped by external stimuli but also by an internal quest for differentiation within the professional landscape. To this aim, it is clear that context is an important contributor

to EI, as it provides the social cues that influence the individual's sense of belonging and/or differentiation from their social groups (Donnellon et al., 2014)

### **Growing sense of responsibility**

Central to this evolution is the entrepreneur's sense of responsibility, a crucial factor conditioned by the involvement of external stakeholders and financial investments. The sense of responsibility grows when the investors are colleagues or friends, adding a layer of personal connection and accountability to the entrepreneurial endeavor. For these reasons, in this work, the sense of responsibility is contextual because it grows when the start-up meets new difficulties and when new investors join the company. The transition from the pre-seed to the seed phase accentuates the tangible pressure felt by the entrepreneur to generate concrete outcomes. The weight of trust and expectations of those who have invested, both emotionally and financially, contribute significantly to the shaping of the EI. The growing sense of responsibility can also be seen as a contextual factor that shape the transition of his EI. Initially motivated by a desire to empower smaller lawyers and effectuate a form of "legalistic Robin Hoodism". The entrepreneur's realization that market demand dictates supply precipitates a shift toward a more conventional profit-driven entrepreneurial orientation. This shift captures the impact of market dynamics on shaping the entrepreneur's goals, but also the fact that he has involved other people, and he needs to provide concrete solutions.

### **Team composition**

The shift in how the entrepreneur sees his work, as shared in the story, is shaped by key aspects of starting a business. Moving from the pre-seed stage to the early stage has reshaped how entrepreneurs approach their goals, but also the way he is influenced by the team composition, and the various stakeholders. To this aim, the importance of working together with a team stands out. The story highlights how the people you work with can profoundly impact your understanding of the business but also the way team collaboration, illustrated through a supportive friend and challenges faced together, plays a crucial role in shaping how entrepreneurs see themselves. This seems to be consistent with Falck et al., (2012) who argue that an individual's entrepreneurial identity is shaped by an individual's parents and peer group. This collaborative process becomes particularly important during the seed phase, a critical time when a start-up needs to figure out "how to make money" and convince investors to join the project. In this vein, the team composition is a contextual factors that seem to evolve with the EI, because of the specific situational factors of each start-up phase, but also for the new contextual needs, opportunities, and constraints that different actors experience in the team.

### **Discussions and conclusions**

This research work contributes to the field of EI on both a theoretical and practical level.

First, this research advances our understanding of the influence of contextual factors on EIs. Second, it emphasizes the importance of examining the EI phenomena during the entire start-up process. Each start-up stage can be seen as a new world where the entrepreneurs face new challenges. Contextual factors seem to play a crucial role in shaping EIs, especially for nascent entrepreneurs. Third, it will serve as a basis to supply and motivate other studies and research in complementary fields, where my findings may be useful to address the nature of the link between the context and entrepreneurial intentions. Furthermore, through this work, the nascent entrepreneurs will concretely experience a real-case start-up story, identifying commonalities and opportunities to deal with situational and contextual factors that may affect their EIs and consequently, their start-up behavior.

Several limitations exist in the research. First, the findings are limited to nascent entrepreneurs. Second, given the exploratory character of the study, the author's data collection and interpretation may be vulnerable to criticism and prejudice. Third, the study has not employed a longitudinal study and we cannot easily assume when the EI has changed.

Future research can 1) conduct a multiple-case study to better understand the contextual factors shaping the EI, even considering non-nascent entrepreneurs 2) focus on a quantitative study using a bigger number of data and a larger sample 3) employ a longitudinal study to better freeze the EI's change in different start-up phases, to respond to new research questions.

Parmenides or Heraclitus?

## References

Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., & Solvoll, S. (2016). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 234-258.

Burke, P. J. (2006). Identity change. *Social psychology quarterly*, 69(1), 81-96.

Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1981). The link between identity and role performance. *Social psychology quarterly*, 83-92.

Davidsson, P., and S. R. Gordon. (2012). "Panel Studies of New Venture Creation: A Methods-Focused Review and Suggestions for Future Research." *Small Business Economics* [39](#) (4): 853–876. doi: 10.1007/s11187-011-9325-8

- Dimov, D. (2010). Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of management studies*, 47(6), 1123-1153.
- Donnellon, A., Ollila, S., & Middleton, K. W. (2014). Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 490-499.
- Falck, O., Heblich, S., & Luedemann, E. (2012). Identity and entrepreneurship: do school peers shape entrepreneurial intentions?. *Small Business Economics*, 39, 39-59.
- Farmer, S. M., Yao, X., & Kung–Mcintyre, K. (2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and practice*, 35(2), 245-273.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957.
- Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of business venturing*, 25(1), 41-53.
- Jones, P., Ratten, V., Klapper, R., & Fayolle, A. (2019). Entrepreneurial identity and context: Current trends and an agenda for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(1), 3-7.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A model of organization formation. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(1), 39-48.
- Lichtenstein, B., Dooley, K., & Lumpkin, G. (2006). Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 153–175.
- Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2017). The impact of role identities on entrepreneurs' evaluation and selection of opportunities. *Journal of Management*, 43(3), 892-918.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.

- Mmbaga, N. A., Mathias, B. D., Williams, D. W., & Cardon, M. S. (2020). A review of and future agenda for research on identity in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106049.
- Mueller, S., Volery, T., & Von Siemens, B. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.
- Murnieks, C., & Mosakowski, E. (2007). Who am I? looking inside the 'entrepreneurial identity'. *Frontiers of entrepreneurship research*.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., Cantner, U., & Goethner, M. (2015). Entrepreneurial self-identity: predictors and effects within the theory of planned behavior framework. *Journal of Business and Psychology*, 30, 773-794.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237.
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406-1433.
- Prochotta, A., Berger, E. S., & Kuckertz, A. (2022). Aiming for legitimacy but perpetuating clichés—Social evaluations of the entrepreneurial identity. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(9-10), 807-827
- Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Crosina, E., & Hytti, U. (2021). Entrepreneurial identity: A review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1550-1590.
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 316-337.
- Stets, J. E., Burke, P. J., Serpe, R. T., & Stryker, R. (2020). Getting identity theory (IT) right. In *Advances in group processes* (Vol. 37, pp. 191-212). Emerald Publishing Limited.
- Wagenschwanz, A. M. (2021). The identity of entrepreneurs: Providing conceptual clarity and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 64-84.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.





# Digital transformation amidst deviance: understanding impacts deviant workplace behaviour dynamics

di Alessandra Ricciardelli e Barbara Quacquarelli

**Purpose:** To increase our understanding of public sector digital transformation, we explore the impact of deviant behaviour on digital transformation. This contributes to the current literature on digital Transformation as well as to that of deviant workplace behaviour.

**Design:** We conduct a qualitative case study of a digital transformation initiative in an Italian municipality. The study utilizes longitudinal data from two sets of interviews over a three year period.

**Findings:** We identify three types of institutional drift related to digital transformation, i.e., decelerating digital transformation, maintaining infrastructural stability, and accelerating digital transformation. We categorize mediators for said drift and theorize on the role of deviant workplace behaviour as a strategic driver for digital transformation.

**Research Limitations/implications:** With the study being a case study, it is limited in terms of generalizability and transferability. Through the study, we sensitize the notion of digital transformation and show how deviant behaviour results in strategic polyphony. Future studies are informed through offering a new perspective to public sector digital transformation strategy.

**Practical implications:** Practice should view deviant workplace behaviour as simultaneously constructive and destructive in lieu of planned digital transformation, as well as see its presence as a potential sign of sub-par prerequisites for digital transformation.

**Societal implications:** Through our study, deviant workplace behaviour is highlighted as a source of strategic polyphony and hence an important aspect of digital transformation strategy.

**Originality:** Through being the first paper to apply the theory of institutional drift to digital transformation settings as well as identifying the impact of deviant workplace behaviour on digital transformation, the study offers novel insights.

Keywords: institutional drift, deviant workplace behaviour, digital transformation

## Introduction

Since the dawn of the formal organization, organizational change has been cumbersome and riddled with caveats. Through studies of inertia and organizational resistance (Ebbers and Dijk, 2007; Malhotra et al. 2021), we have learned that organizations are poised in opposition to change. Change is a non-natural state for the organization, and organizational actors will engage in direct conflict with change initiatives. Or to put it in the words of Newton's third law of motion: for any action, there is an equal but opposite reaction. Previous research has addressed these issues of active resistance through a plethora of constructs such as guerilla warfare, cynicism, inertia, and rigidity (Sarkar and Osiyevskyy, 2018). Far from conclusive, the findings indicate that resistance impacts everything from the outcome of specific initiatives (Frick et al., 2021) to the institutional order (Voronov et al., 2021) and strategic direction of the organization (Baptista et al., 2021). Resistance is not solely acting against the change initiative resulting in standstills but prodding the organization into new directions. Resistance is hence a generative process (Dillard-Wright, 2022). Digital transformation is a specific type of organizational change instigated through the utilization of digital technologies (Hanelt et al., 2021). Previous research highlights that the transformation involves both incremental improvements in existing operations and radical changes in the underlying business model (Vial, 2019). With transformation being both incremental and radical, resistance is often abundant (Magnusson et al., 2021), and will influence the direction of digital transformation (Chaniyas et al., 2019). There have been multiple studies of how resistance impacts digital transformation (Frick et al., 2021), yet so far there have been but few studies of how practice deviations on the micro level, over time, create drift in the strategic direction of an organization. Voronov et al (2021) propose a theory for how practice deviations result in institutional drift, i.e., an incremental re-shaping of the institutional order of an organization. We posit that this theory warrants testing in relation to digital transformation in the public sector, yet that it requires further configuration. To this end we equate practice deviations with the previously studied construct of deviant workplace behaviour (Appelbaum et al., 2007). We pose that to understand the digital transformation of a public sector organization, we need to understand the impact of deviant workplace behaviour. We answer the following research question:

*RQ1: What is the impact of deviant workplace behaviour on digital transformation?*

The question is answered through a qualitative single case study of the Italian municipality that since 2019 has had a significant program for digital transformation. We contribute to research through answering the calls from Voronov et al (2021) on empirical tests of their proposed theory of institutional drift, as well as Lawrence (2008, p. 189) call for studies of "actors who are able to somehow compromise, avoid or defy systems of institutional control or episodes of interested agency".

## Previous research and theoretical framing

Digital transformation, here understood along the lines of Hanelt et al (2021) as organizational change brought about through the utilization of digital technologies, has received ample scholarly and practical attention during the past couple of years. Through a multitude of studies, research has addressed issues ranging from its micro-to macro foundations (Chanias et al., 2019; Lanamäki et al., 2020; Magnusson et al., 2021; Smith and Beretta, 2021; Wilson and Mergel, 2022). Core to previous findings lies the perception of digital transformation being a composite of parallel actions to exploit existing opportunities (e.g., decrease cost of continued operations, increased efficiency) and explore new opportunities (e.g., develop new value offerings, increase innovation) (Oberländer et al., 2021). Due to its oftentimes disruptive character, digital transformation is reportedly met with resistance from managers and co-workers (Christ-Brendemühl and Schaarschmidt, 2019). In a conceptual study by Voronov et al (2021), the impact of resistance in the form of practice deviations (i.e., unsanctioned behaviour) is proposed to over time change the institutional order of the organization in question. Through co-workers not sanctioning the norms, the organization experiences what Voronov et al refer to as “institutional drift”.

The notion of organizational actors not following rules, regulations, and norms (and the subsequent consequences) has been previously studied within a variety of aspects. As noted by Ciborra (2000), organizations are poised in the tension between control and drift, destined to move in directions that are sometimes intentional, and at other times unintentional. Baptista et al (2021) studied the implementation of a digital check-in solution at a UK airport and found that deviations in terms of use lead to strategic drift for the organization as such, Rahrovani (2020) studied the strategic impacts of social media platforms and Nielsen et al (2022) studied how translation of constructs over organizational sets creates conceptual drift. Following Voronov et al (2021), this study builds on a theoretical foundation of institutional work, i.e., “the practice of individual and collective actors aimed at creating, maintaining, and disrupting institutions” (Lawrence et al., 2011, p. 52), calling for a more nuanced understanding of the relationship between agency and structure, as well as seeing institutional processes as emergent, non-deterministic and non-linear. This strand of institutional theory has a long tradition, yet has only more recently become a way for an increased emphasis on the role of the individual in institutions (Aghazadeh et al., 2021), and on the role of unintended consequences in the shaping of social reality.

As organizational actors engage in deviant workplace behaviour, they invariably change the organization (Appelbaum et al., 2007). Robinson & Bennett (1995) propose a typology for deviant workplace behaviour (Figure 1), differentiating between the organizational vs inter-personal level and minor vs serious consequences of the behaviour. As seen, the deviant behaviour categorized by Robinson and Bennett as mainly negative with little or no potential positive consequences for the organization as such.

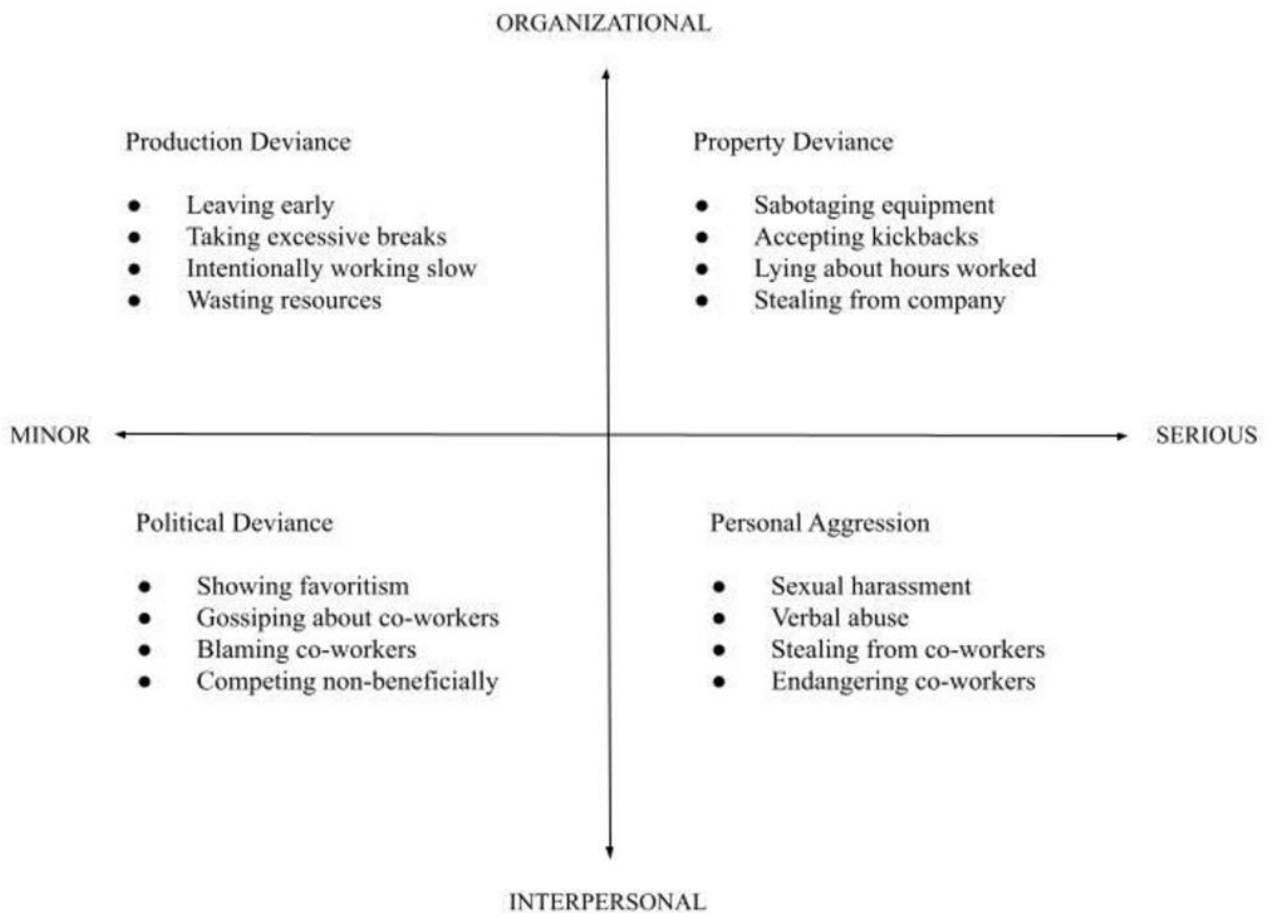


Figure 1. Categorization of deviant workplace behaviour

Warren (2003) acknowledges that certain deviant workplace behaviour may have a positive impact on the organization and develops an integrative typology with both constructive and destructive behaviour. In terms of the constructive, this behaviour may be in the form of refusal to comply with dysfunctional configurations and as proposed by Spreitzer & Sonenshein (2004) behaviour that is associated with honorable intent. Magnusson et al's (2020) study of how the co-workers at the Swedish Tax Authority engaged in unsanctioned digital innovation activities (i.e., shadow innovation) to save the long-term relevance of the organization, offers an additional example of said constructive deviant workplace behaviour. Previous research has also identified a set of influencing factors regarding deviant workplace behaviour in the form of control and power (Lawrence and Robinson, 2007), structure (Moon, 2021), culture (Ramasubbu and Kemerer, 2021), individual factors (Ramadugu and Rastogi, 2021) and autonomy (Graham, 1986). To increase our understanding of how deviant workplace behaviour impacts digital transformation, we utilize the theory of institutional drift as proposed by Voronov et al (2021). According to the theory, practice deviations (i.e., deviant workplace behaviour) may be either unnoticed, ignored or deemed threatening by the other coworkers. If the practice deviation is unnoticed, it has no effect on the institutional order, but if it is either ignored or deemed threatening (i.e., in both cases acknowledged) it will have an effect and result in institutional drift or even institutional doubt (Figure 2).

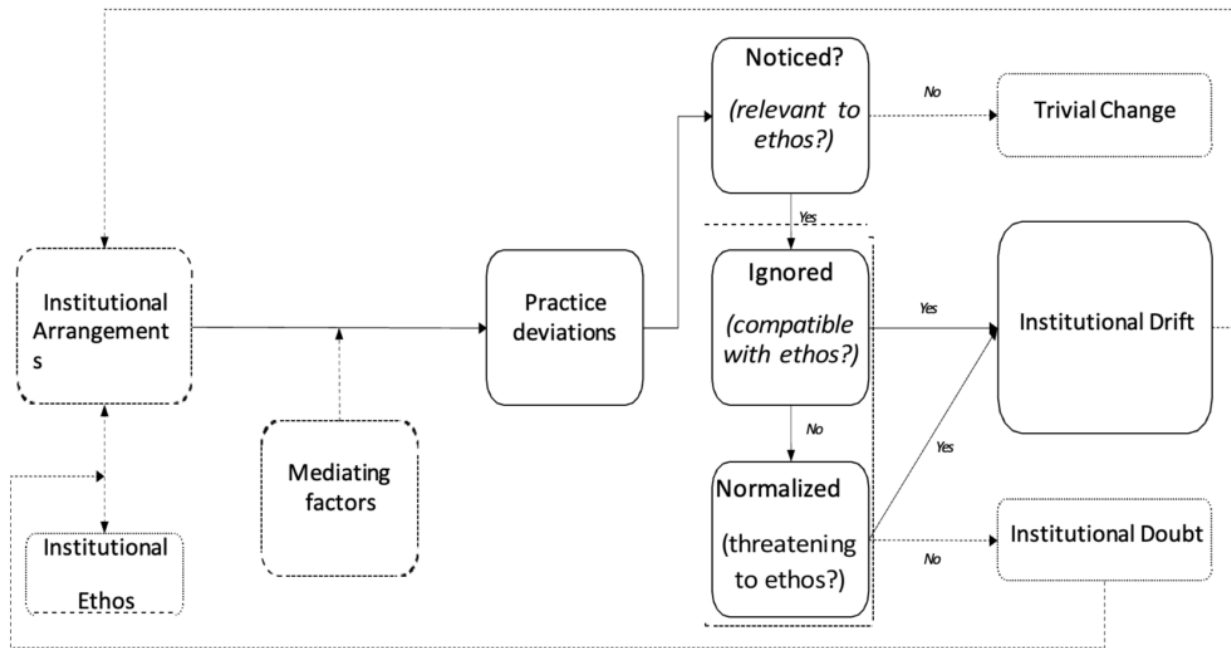


Figure 2. Voronov et al's (2021) process model of institutional drift

## Method

This study follows a qualitative, single case-based approach. The case was selected on two main criteria. First, we wanted to find an incumbent organization with a predigital heritage (Chanas et al., 2019). The rationale for this was that we wanted to study a case where the digital logic (Baskerville et al., 2020) could be seen as clashing with something that existed previously, since this was believed to be good conditions for studying deviant workplace behaviour in relation to digital transformation. Second, we wanted to find an organization with a substantial and explicit digital transformation program. The rationale for this was that the explicit program would increase the likelihood of the organizational actors being aware of digital transformation happening (Wilson and Mergel, 2022). Utilizing these two criteria, we identified the case of Bari municipality. Bari is the capital city of the Region of Puglia in the South of Italy, with 6 000 employees serving 324.198 citizens. In 2019, the organization initiated a substantial digital transformation program as a response to a forecasted financial crisis. As the forecast read, the municipality would not be able to continue functioning without significant changes to its operations. With decreasing tax revenues, increasing demands for public services and decreasing access to competence, the municipality identified digital transformation as of the highest priority to safeguard continued operations.

Digital transformation is initiated by the politicians, and executed through a digital transformation department working in close collaboration with the service center for IT. The municipality sees digital transformation as a method for business development, and as such they have moved away from a supply- demand model where digital initiatives were internally procured from the supporting functions into a setup where

the digital transformation experts support local business development following a DevOps setup. This study utilizes two sets of data collected between 2019-2022. The first set is part of a larger, programmatic research initiative (Burton-Jones, 2009) where researchers have been engaged in clinical inquiry (Schein, 2008) designed to support the digital transformation of the organization. Here, the primary data collection method has been interviews, where a total of 65 interviews have been conducted with various stakeholders in the organization. We utilize this dataset to sensitize ourselves with the organization and their digital transformation initiative yet refrain from directly including this data in our analysis of deviant workplace behaviour.

The second set is comprised of 15 semi-structured interviews (Table 1) conducted in direct conjunction with the study of deviant workplace behaviour during the spring of 2021. The interviewees were selected following three criteria from the literature on deviant workplace behaviour: hierarchal position (Moon, 2021), proximity with digital transformation (Christ-Brendemühl and Schaarschmidt, 2019) and tenure (Appelbaum et al., 2007). Out of the 15 respondents, three were upper-level managers, four mid-level managers, three team-leaders and five public servants. The interviews were conducted through Zoom, recorded and transcribed. The transcribed interviews were analyzed using NVivo 2020 in two phases. First, we coded individual accounts of deviant workplace behaviour, inductively creating 12 second-order categories (Table 2). Second, we analyzed the mediating factors deductively from the previous literature to act as a basis for inductive categorization (O’Neil Green, 2008) of 10 categories (Table 3). This was followed by interpretation of the findings through the theory of institutional drift.

## Results

### *Deviant workplace behaviour in digital transformation*

<i>Category</i>	<i>#</i>	<i>Empirical example</i>
Using workarounds to bypass routines and processes and complete the tasks	19	<i>“Sometimes you have to do the workaround because people are sitting, can’t do their work or something. You have to do the workaround” – Interviewee B</i>
Using social networks to bypass	12	<i>“And also one thing that’s a problem, at least for us, is that it depends on who’s asking. We have a... not like hierarchy, it’s</i>

routines and processes		<i>more like if you have a good relationship with them then you can get away with more and get stuff” – Interviewee K</i>
Installing or using unsanctioned IT solutions	11	<i>“That’s more like the shadow IT stuff because we don’t have the tools that is maybe good to work with and we go around say stuff like Miro that we use or I would use in workshops instead of Microsoft Teams Whiteboard that sucks in comparison. So stuff like that. But still the municipality pays for it and we know that it’s... that we should not do this. But as long as we keep it small and just for us then OK” – Interviewee K</i>
Not seeking approval for decisions	10	<i>“I think I should ask more for approval, but I don’t do it so often. So maybe I’m 50/50 I should ask a little bit more, but sometimes I take my own decisions and do it my way. It’s not right, but it’s not completely wrong”– Interviewee J</i>
Not contributing or disrupting meetings	10	<i>“Yeah, I’ve been in meetings where they’re called the, you know a very non- IT person and said, “Oh well, It’s just to connect it to the Wi-Fi” and then really... like one of the best IT persons we have that does not have good social skills call them an idiot because well, “no you you can’t do that. Are you fucking stupid?” Yeah “we have protocols” and stuff like that” – Interviewee K</i>
Use of legacy systems as prioritized way of working	6	<i>“Yeah, some of them that don’t use the program they like... now we are like 95% using teams, but some still use Skype because they think Teams is not good enough or not safe enough for one example.” – Interviewee L</i>
Bypassing the hiring process	5	<i>“Yeah, but sure they some people can walk over to the person that’s calling in with the problem and help them at their office. Yeah, sure, even though we shouldn’t because we have other personnel for doing the on-site and problem solving. But yeah, I feel like it’s part of helping each other out internally. And the customer expresses the great need for help. And yeah, it’s just about being kind I think.”</i>
Releasing unfinished projects to accelerate DT or running shadow projects that	5	<i>“But sometimes IT takes decisions on their own... Uh, because maybe the line is not very clear what responsibilities are on the service centre IT and what responsibilities are on my side if you understand. And so..... people on service centre IT sometimes do things, maybe prioritise.....</i>

conflict with DT	<i>do priorities that are not in the way they are supposed to do. Because we do the priorities for them”</i>
------------------	--

Table 2. Category, frequency and example of deviant workplace behaviour.

Utilizing the frequencies of identification, we see that the most common deviant behaviour is that of workarounds (19 observations), where coworkers act in non-compliance with the existing governance to get things done. In all the observations, this category was related to wanting to either pursue something that was not possible, or to increase the pace and avoid what they regarded as inertia in the existing routines, i.e., the behaviour was deemed constructive.

As for how workarounds were operationalized, the predominant method found in the data was that of 10 utilizing personal networks to circumvent the formal governance (12 observations). Instead of following the established routines, they would simply ask or bargain a favor from somebody sitting on the resources needed. Shadow IT was found to be the third most common deviant workplace behaviour (11 observations). Instead of following the governance in place and go through the formalized process for acquiring new IT, coworkers would simply handle the procurement through their own operating budgets (i.e., not the centralized IT budget), pay for the software out-of-pocket or simply use freeware solutions. Not asking for approval, i.e., following Grace Hoppers law of it being easier to ask forgiveness than permission was also found as a type of deviant workplace behaviour (10 observations). Here the coworkers worked under the impression that approval should really be asked for, but since this would slow down the pace of digital transformation they simply disregarded it and circumvented formal decision gates. During and directly adjacent to meetings displayed a separate category of deviant workplace behaviour (10 observations) categorized as destructive. Here, coworkers would either express negative comments about the competence of other coworkers or parts of the organization, or simply engage in soldiering and being overly passive during the meetings.

Another destructive category of deviant behaviour was found in the continuation of use of legacy systems over newly implemented solutions (6 observations). Despite new systems and solutions having been implemented, some users would actively engage in counteraction, avoiding onboarding regardless of the organization having clearly communicated policies related to which solutions should be used for what. The municipality had a hard time decommissioning systems on account of factors such as them having data that needed to be saved for ten years whereby the system was left active. We also found examples of extra-role or out-of-role behaviour (5 observations), where co-workers could be seen as misappropriating and spending resources on going the extra mile for both citizens and other co-workers that were not perceived as being part of their regular jobs.

Closely related to this category of deviant behaviour is the misaligned prioritization of tasks or projects (5 observations). Here, the co-worker would actively re-prioritize, in



direct conflict with the set priorities and with the expressed strategy of the organization to attain objectives they perceive as taking precedence. In relation to potential breaches of laws related to staffing, we identified a separate category of deviant behaviour in the circumvention of the hiring process (5 observations). With the current governmental regulation on recruitment in place, hiring is seen as a cumbersome process with significant elements of red tape where the rationale of said regulation is not always visible. To circumvent this, individuals would e.g., engage in deviant workplace behaviour through extending existing contracts rather than initiating a new hiring process.

Circumvention was also present in relation to the project management methodology utilized in the organization (5 observations). Here, co-workers are obliged to halt projects until the formal requirements for passing a certain decision gate have been met. Instead of following these regulations, we saw examples of co-workers circumventing the process and flagging projects as “done” without having reached the formal requirements. As for the least prevalent categories of deviant behaviour identified, these were related to voicing concerns/explicitly questioning legitimacy (2 observations) and running shadow digital initiatives (2 observations).

***Mediating factors of deviant workplace behaviour in digital transformation***

In addition to identifying the types of deviant workplace behaviour, we also studied the mediating factors involved for said behaviour. The mediating factors (structured by inductive category) identified in the study are found in Table 3, inductively structure in four categories.

<b>Mediating factor</b>	<b>#</b>
<i>ORGANIZATIONAL</i>	229
Organizational structure	129
Role ambiguity	59
Lack of resources	41
<i>INDIVIDUAL</i>	150
Personality traits and beliefs	74

Knowledge and skills	48
Tenure	28
<i>TECHNOLOGICAL</i>	88
Technological limitations	56
Fast-paced development and DT process	32
<i>SOCIAL</i>	76
Organizational culture and climate	39
Social pressures to conform to group	37

Table 3. Mediating factors of deviant workplace behaviour

As seen in table 3, the most common category of mediator of deviant workplace behaviour was Organizational (42% of total occurrences). If the organizational structure is deemed counterproductive to the espoused direction that the coworker feels is legitimate, this will increase the likelihood of deviant behaviour. This may include both aspects of simply poor design (i.e., processes that are not purposive in any shape or form) or aspects of bureaucratization (i.e., regulatorily or in other ways normative driven design patterns such as red-tape). Other types of organizational mediators identified in the study include lack of resources and role ambiguity, both the direct consequence of the design and enactment of governance in the organization. The second most common mediator was Individual (28% of total occurrences). Here we see both tenure and knowledge and skills positively associated with deviant workplace behaviour. In other words, the more competent the composition of coworkers are, the higher the likelihood of deviant workplace behaviour. In addition to this, the personality traits and beliefs of the individual co-worker is also found to be a mediating factor, with connotations of ideas about justice, responsibility and honor. The third most common category of mediator was Technological (16% of total occurrences). Current limitations in the installed base in the organization (technological limitations) are found to be a mediating factor. If the system does not support what is perceived as “best practice”, users will be prone to circumvent use through the introduction of hybrid routines. In addition to this, the fast-paced development and DT process is also found to be a mediating factor for deviant

workplace behaviour, in the form of both destructive (e.g., resisting the fast-paced development) and constructive (e.g., circumventing legislation) behaviour.

The least common category of mediator was Social (14% of total occurrences). Factors include the organizational culture and climate, as well as the social pressure to conform to group. If the organizational culture is one heavily steeped in continuous improvements and minor (or no) changes over time, i.e., one of stability, this will increase the probability of deviant workplace behaviour targeted at increasing the pace of change. If the social pressure to conform to group is high (i.e., low acceptance of behaviour variations), then this will increase the likelihood of deviant behaviour.

### ***Three types of institutional drift in digital transformation***

We identify three types of institutional drift in our study as seen in Table 5.

Type	Drift I – decelerating DT	Drift II – maintaining infrastructural stability	Drift III – accelerating DT
Bypassing the hiring process			X
Not seeking approval for decisions		X	X
Use of legacy systems as prioritized way of working	X		
Not contributing or disrupting meetings	X		
Using workarounds to bypass routines and processes	X	X	X

and complete the tasks			
Running shadow projects that conflict with or are not prioritized by DT departments	X		
Installing or using unsanctioned IT solutions	X		
Using social networks to bypass routines and processes			X
Challenging the status quo			X
Releasing unfinished projects to accelerate DT or running shadow projects that conflict with DT			X
Extra-role or out-of-role behaviours		X	
Prioritizing tasks and projects that		X	

conflict with DT goals			
<i>Identified keywords in the interviews</i>	<i>Red tape, bureaucracy, stability</i>	<i>Stability, security, quality, service</i>	<i>Courage, openness, innovation, risk taking</i>

Table 5. Deviant behaviour in three types of institutional drift

In terms of the institutional drift of decelerating digital transformation, the primary rationale for engaging in this is associated with a deviant stance to the overarching idea of digital transformation for the business unit that is subjected to the initiative. The actors account to a feeling of loss of control, where agendas that they have not bought into and accepted are being pushed, as they see it, counter to the rationale of the organization and their own roles. We saw a prevalence of leaning on notions of red tape and bureaucracy as intimately necessary for the safeguarding of the viability of the organization. The very idea and norm of stability becomes a safeguarding of the existing institutional order. The organizational response to the deviant workplace behaviours identified are noticed but primarily ignored by the digital transformation team under the rationale of certain business units then not becoming prioritized. This is rational behaviour given that the resources available to the digital transformation team are outweighed by both the objective and the existing demand from other business units, whereby it merely (in the short term) results in a re-prioritization and acceptance of certain business units not engaging in digital transformation. Figure 3 illustrates the institutional drift of decelerating digital transformation.

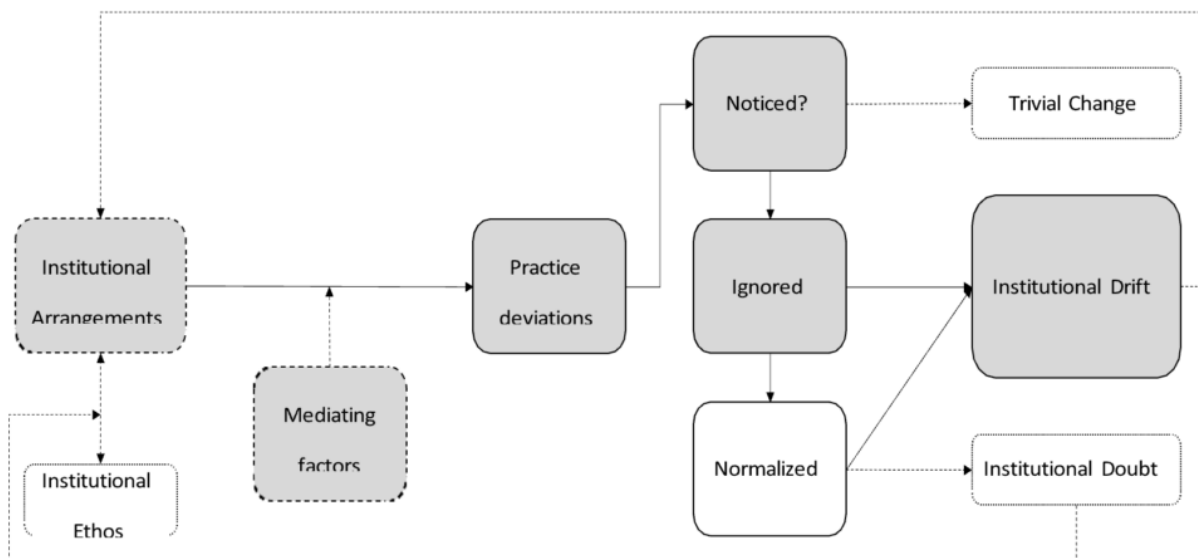


Figure 3. Drift 1: Decelerating digital transformation

The institutional drift of decelerating digital transformation is mediated by all categories of mediating factors except Technology. In the organizational category, both

organizational structure and lack of resources mediate the drift. In the personal category, both personality traits and beliefs and knowledge and skills mediate the drift. In the social category, organizational culture and climate as well as social pressures to conform to group mediate the drift. As for the institutional drift of maintaining infrastructural stability, this is primarily seen within the IT department of the organization. Here, the actors engage in deviant workplace behaviour to safeguard the structural integrity of the existing legacy environment. Instead of pushing for modernization and development, activities related with higher levels of risk than pure maintenance, coworkers reprioritize and focus their resources on making sure that the stability of the infrastructure is intact. Here, we see the respondents frequently returning to notions such as security and quality, as well as service and stability. As the organization needs to have a stable supply of secure, (high) quality services, the deviant behaviour is poised to make sure that this is never compromised. This goes against the intended objective of digital transformation, i.e., in some respects fundamentally changing the logic of the municipality and instead reverts the attention to quality management in the form of incremental and continuous improvements. The deviant behaviour is largely noticed by the IT managers yet ignored on account of the stability of the existing infrastructure being the core objective of the IT department after development was re-sourced to the digital transformation department in 2021. Despite digital transformation being a prioritized initiative, it is not yet perceived by all to be part of the institutional ethos, whereby the deviant behaviour is not normalized but instead leads to institutional drift without institutional doubt. Figure 4 illustrates the institutional drift of maintaining infrastructural stability

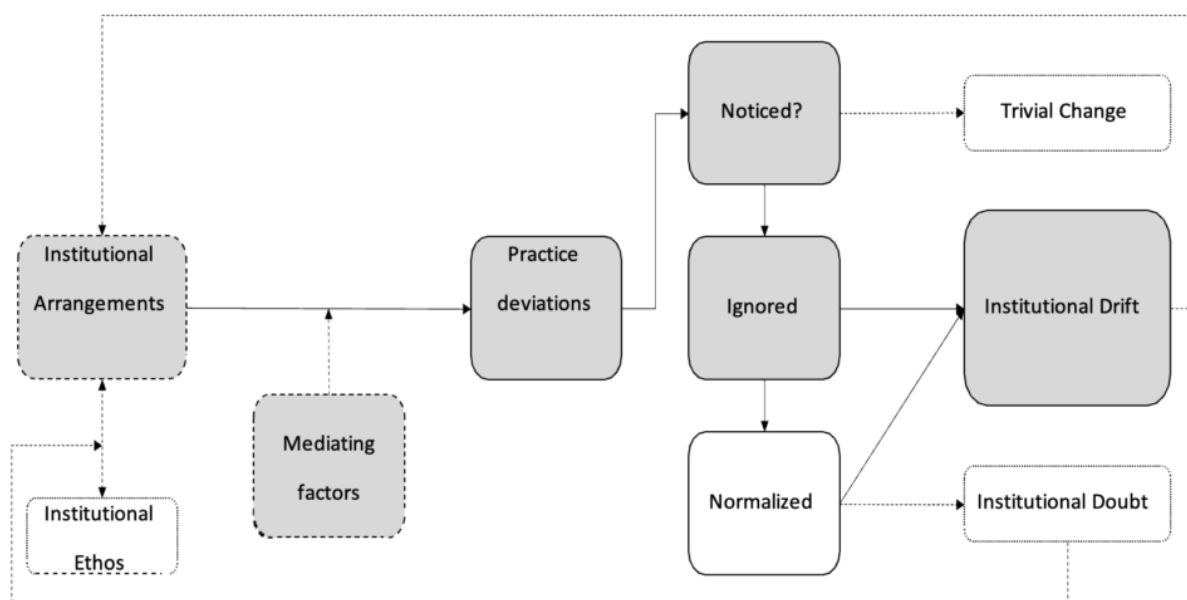


Figure 4. Drift 2: Maintaining infrastructural stability

The institutional drift of maintaining infrastructural stability is mediated by all categories of mediating factors except social. In the organizational and technology categories, all factors (organizational structure, role ambiguity and lack of resources, and technological limitations and fast paced development) are found to mediate the drift. In the individual category, only tenure is found to mediate the drift. In terms of the institutional drift of accelerating digital transformation, the primary rationale for

the identified deviant workplace behaviour is that of a pending doom of the existing order. Individuals subscribing to both the transformative power of digital as well as the existential threat to the municipality and the public sector (decreased supply, increased demand, fluctuating demands) latch on to a, ethos that digital transformation is not only necessary but time critical. Here we see the respondents using terms such as courage, innovation, risk-taking and openness to justify their deviant behaviour. The behaviour is by large noticed and normalized, with the digital ethos to some extent threatening the traditional institutional ethos of the municipality, casting significant doubt as well as leading to changes in the institutional arrangements.

This behaviour was most prominent among the digital transformation team members, as well as local champions for digital transformation in the business. Figure 5 illustrates the institutional drift of accelerating digital transformation.

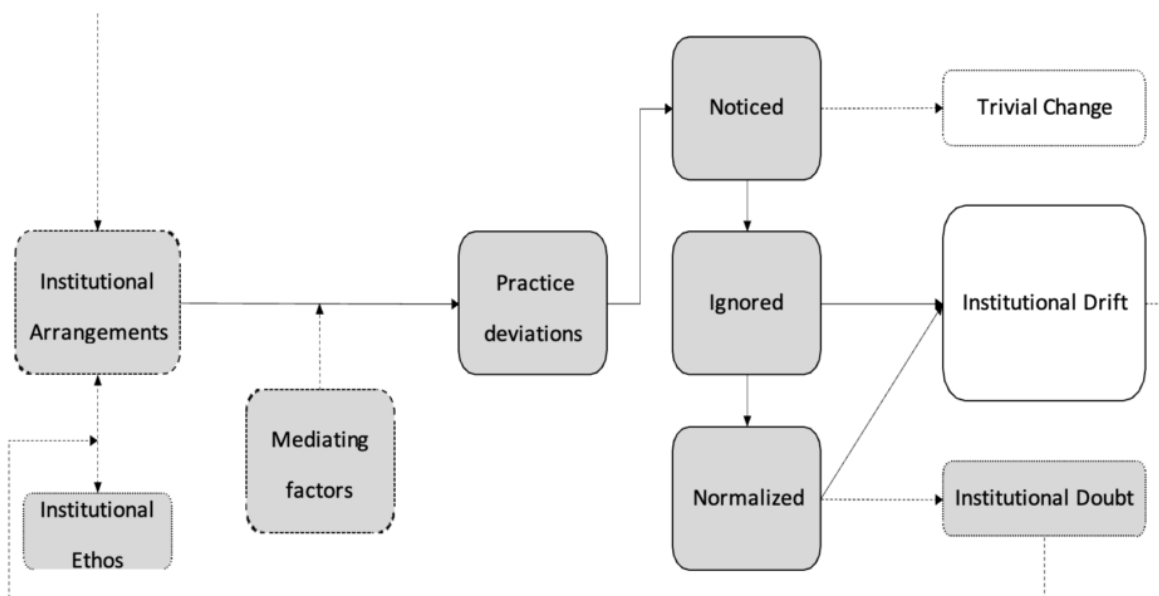


Figure 5. Drift 3: Accelerating digital transformation

The institutional drift of accelerating digital transformation is mediated by all categories of mediating factors except the technological. In the organizational category, organizational structure and lack of resources are found to mediate the drift. In the individual category, personality traits and beliefs as well as tenure are found to mediate the drift. In the social category, only social pressures to conform to group is found to mediate the drift.

## Discussion

As found in this study, deviant workplace behaviour directly impacts digital transformation in three directions in parallel. For instance, in terms of the identified institutional drift of decelerating digital transformation, deviant behaviour in the form of shadow IT and projects, workarounds, sticking with legacy systems and soldiering

during digital transformation meetings all contribute to counteracting the agreed upon direction and pace of digital transformation in the organization. With this conflicting with the espoused strategic direction of the organization, this aggregate deviant behaviour could be categorized as destructive (Warren, 2003). However, in line with Voronov et al (2021), these practice deviations are not so much counteracting as changing the direction of the digital transformation *per se*. Previous research on strategy has been criticized for overly emphasizing intentionality and instrumentality in the conception of strategy practices. Findings such as those of Chanas et al (2019) and Magnusson et al (2022) highlight the emergent nature of digital transformation strategies, but so far only few studies have addressed the unintentional drift experienced through deviant workplace behaviour. As found in our study, deviant workplace behaviour results in three instances of institutional drift whereby the strategic direction of digital transformation in essence is trifurcated. In parallel with the original strategy, we find evidence of what we argue to be new strategic directions for the organization (accelerating, decelerating, and maintaining).

In other words, deviant workplace behaviour is not merely resistance (i.e., etymologically hold back), but directional in essence. These behaviours skew the overarching strategic direction of the organization. Since the behaviours happen in parallel, we can see drift as introducing polyphony into the strategy of the organization, where different parts of the organization will strive in different directions. Previous research has identified this idea about multiple strategies co-existing in a single organization (Mantere, 2017), much like the literature on organizational identity highlights the concurrent existence of plural identities in i.e., ideographic organizations (Albert and Whetten, 1985). As noted by Warren (2003), the deviant behaviour comes in the form of both constructive and destructive behaviour. Co-workers engage in deviant workplace behaviour when they experience doubt regarding the current direction of the strategy. They choose to take responsibility rather than merely follow, often at considerable risk of personal expense and even peril. In other words, the deviant behaviour becomes a warning signal of doubt and subsequent polyphony. In the case studied, the respondents were clear with acknowledging that their behaviour was non-compliant and even counter-productive, but that they saw their decision to act as virtuous and even natural.

Here we see the identification of the mediating factors as a specific contribution in our study. As found, the existing organizational design (e.g., governance and settings for management) in the organization trigger constructive deviant workplace behaviour. In other words, the existence of constructive deviant workplace behaviour is not a bug, but rather a feature of the organizational design. As such, the existence of deviant workplace behaviour that conflicts with the aspired strategy becomes more a sign of sub-par organizational design than a question of individual behavioural variation. This supports previous findings from the governance and control literature on the inability for change and responsiveness in governance (Cram et al., 2016).



In relation to the existing plethora of research on digital government, we make two main contributions. First, we contribute through adding to the diversity of approaches for studying the emergent process of digital transformation in government through leaning on the theoretical underpinning of institutional work. Previous contributions in digital government inspired from this tradition (Weerakkody et al., 2016) have

started what we believe to be a fruitful avenue of continued research. Through the direct study of individuals and their role in digital transformation (Wilson and Mergel, 2022) in public sector organizations we believe that future findings will offer valuable insight, particularly in settings signified by high levels of institutionalization and bureaucratization (Sordi et al., 2021).

Second, we contribute through introducing the perspective of deviant workplace behaviour to understand the emergence of digital transformation strategy in public organizations. This perspective has so far been under researched in the context of digital government and deviant behaviour has primarily been studied on the citizen-side (Tang et al., 2019) and from the perspective of deviant behaviour as destructive (Piazza et al., 2022). Our findings illustrate the innate complexity of deviant workplace behaviour as drivers of drift, i.e., a generative force in the evolution of government per se. We believe that this avenue of research should be followed more intently, to further increase our understanding of the public servant as a factual co-creator of strategy.

Third, with this study being the first (in our understanding) to apply and test the theory of institutional drift (Voronov et al., 2021) we believe that this offers a contribution to research. How and why the institutional arrangements of public sector organizations change over time is an important area of inquiry, and one that so far has seen only limited research attention in the form of longitudinal studies related to digital transformation (Scupola and Mergel, 2022). Here, we believe future research should consider utilizing the theory of institutional drift to further our insight into the more processual perspectives to the impact of digital transformation over time. In addition to the contributions to research, this study offers two main contributions to practice. First, the identification of deviant workplace behaviour as not merely counteracting intent but also accelerating its execution should be seen as relevant for practice. As noted by Sordi et al (2021) over-compliance constitutes a pathology in public sector organizations, whereby the deviant workplace behaviour can be seen as purposive reactions from coworkers. Through deviance, the organizations' operations are upheld despite governance and control at times being designed to counteract the enactment of strategy. This positive perspective to deviant behaviour should be further fostered in organizations, while simultaneously balancing the tendencies for less than purposive institutional drift. Second, the presence of deviant workplace behaviours as identified in our study may be interpreted as indications of sub-par pre-requisites for digital transformation in organizations. Through mapping deviant workplace behaviour, managers will be able to design better pre-requisites for the efficient enactment of strategic choices. We recommend that managers in public sector

organizations search for instantiations of deviance as one source of input for redesigning their organizations.

## Limitations

There are two main limitations in our study.

First and foremost, our use of a single case study to analyze the impact of deviant workplace behaviour on digital transformation could be criticized for being a too small sample to amply answer the research question in a manner that would afford generalizability. In line with Eisenhardt (1989), we argue that albeit a small sample for statistical generalizability, our case offers a sound basis for theoretical generalizability.

Second, we acknowledge the perils of public sector research transferability as noted by Bannister (2007). Deviant behaviour is, as argued in the previous literature, dependent on a range of factors, some of which may be linked to the institutional environment of the organization. We have made no attempts at controlling for institutional environment in our study, whereby the question of transferability of findings remains a shortcoming. We would rather expect to see that the manner through which deviant workplace behaviour impacts digital transformation will differ between contexts but argue that the theory of institutional drift would albeit be valuable perspective to further understand the process of said impact.

## References

Aghazadeh, S., Dodgson, M.K., Kang, Y.J., Peytcheva, M., 2021. Revealing Oz: Institutional Work Shaping Auditors' National Office Consultations\*. *Contemp Account Res* 38, 974–1008. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12655>

Albert, S., Whetten, D.A., 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behaviour* 7, 263–295.

Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D., Matousek, A., 2007. Positive and negative deviant workplace behaviours: causes, impacts, and solutions. *Corp Gov Int J Bus Soc* 7, 586–598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>

Bannister, F., 2007. The curse of the benchmark: an assessment of the validity and value of e- government comparisons. *Int Rev Adm Sci* 73, 171–188. <https://doi.org/10.1177/0020852307077959>

Baptista, J., Wilson, A.D., Galliers, R.D., 2021. Instantiation: Reconceptualising the role of technology as a carrier of organisational strategising. *J Inform Technol* 36, 109–127. <https://doi.org/10.1177/0268396220988550>

Baskerville, R.L., Myers, M.D., Yoo, Y., 2020. Digital First: The Ontological Reversal and New Challenges for Information Systems Research. *Mis Quart* 44, 509–523. <https://doi.org/10.25300/misq/2020/14418>

Burton-Jones, 2009. Minimizing Method Bias through Programmatic Research. *Mis Quart* 33, 445. <https://doi.org/10.2307/20650304>

Chanias, S., Myers, M.D., Hess, T., 2019. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *J Strategic Information Syst* 28, 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>

Christ-Brendemühl, S., Schaarschmidt, M., 2019. Frontline backlash: service employees' deviance from digital processes. *J Serv Mark* 33, 936–945. <https://doi.org/10.1108/jsm-032019-0125>

Ciborra, C., Braa, K., Cordella, A., Dahlbom, B., Hepso, V., Failla, A., Hanseth, O., Ljungberg, J., Monteiro, E., 2000. From control to drift: the dynamics of corporate information infrastructures. Oxford University Press.

Cram, W.A., Brohman, K., Gallupe, R.B., 2016. Information Systems Control: A Review and Framework for Emerging Information Systems Processes. *J Assoc Inf Syst* 17, 216–266. <https://doi.org/10.17705/1jais.00427>

Dillard-Wright, J., 2022. A radical imagination for nursing: Generative insurrection, creative resistance. *Nurs Philos* 23, e12371. <https://doi.org/10.1111/nup.12371>

Ebbers, W.E., Dijk, J.A.G.M. van, 2007. Resistance and support to electronic government, building a model of innovation. *Gov Inform Q* 24, 554–575. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.09.008>

Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Frick, N.R.J., Mirbabaie, M., Stieglitz, S., Salomon, J., 2021. Maneuvering through the stormy seas of digital transformation: the impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *J Decis Syst* 30, 1–24. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870065>

- Graham, J.W., 1986. Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behaviour* 1–52.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Marante, C.A., 2021. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *J Manage Stud* 58, 1159–1197.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Lanamäki, A., Väyrynen, K., Laari-Salmela, S., Kinnula, M., 2020. Examining relational digital transformation through the unfolding of local practices of the Finnish taxi industry. *J Strategic Information Syst* 29, 101622.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101622>
- Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B., 2011. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *J Manage Inquiry* 20, 52–58.  
<https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Lawrence, T.B., Robinson, S.L., 2007. Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *J Manage* 33, 378–394.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307300816>
- Magnusson, J., Elliot, V., Hagberg, J., 2021. Digital transformation: why companies resist what they need for sustained performance. *J Bus Strategy ahead-of-print*.  
<https://doi.org/10.1108/jbs-02-2021-0018>
- Magnusson, J., Koutsikouri, D., Päivärinta, T., 2020. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *Eur J Inform Syst* 29, 1–21. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1740617>
- Malhotra, N., Zietsma, C., Morris, T., Smets, M., 2021. Handling Resistance to Change When Societal and Workplace Logics Conflict. *Admin Sci Quart* 66, 475–520.  
<https://doi.org/10.1177/0001839220962760>
- Mantere, S., 2017. Mintzberg's pattern: middle managers in a polyphonic strategy process, in: Floyd, S.W., Wooldridge, B. (Eds.), *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, Research Handbooks in Business and Management Series. Edgar Ellen, New York, pp. 274–287.
- Moon, D.J., 2021. Dependents and Deviants: The Social Construction of Asian Migrant Women in the United States. *Affil* 36, 391–405.  
<https://doi.org/10.1177/0886109920960831>

Oberländer, A.M., Röglinger, M., Rosemann, M., 2021. Digital opportunities for incumbents – A resource-centric perspective. *J Strategic Information Syst* 30, 101670. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101670>

Piazza, A., Bergemann, P., Helms, W., 2022. Getting Away with It (Or Not): The Social Control of Organizational Deviance. *Acad Manage Rev.* <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0066>

Rahrovani, Y., 2020. Platform drifting: When work digitalization hijacks its spirit. *J Strategic Information Syst* 29, 101615. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101615>

Ramadugu, H., Rastogi, R., 2021. The impact of perceived ethical climate types on workplace deviance: An empirical investigation of IT professionals in India. *Global Bus Organizational Excell* 40, 53–64. <https://doi.org/10.1002/joe.22085>

Ramasubbu, N., Kemerer, C.F., 2021. Controlling Technical Debt Remediation in Outsourced Enterprise Systems Maintenance: An Empirical Analysis. *J Manage Inform Syst* 38, 4–28. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1870377>

Sarkar, S., Osiyevskyy, O., 2018. Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *Eur Manag J* 36, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>

Schein, E.H., 2008. Clinical inquiry/research, in: *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Sage, New York, USA, pp. 266–279.

Scupola, A., Mergel, I., 2022. Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Gov Inform Q* 39, 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>

Smith, P., Beretta, M., 2021. The Gordian Knot of Practicing Digital Transformation: Coping with Emergent Paradoxes in Ambidextrous Organizing Structures\*. *J Prod Innovat Manag* 38, 166–191. <https://doi.org/10.1111/jpim.12548>

Sordi, J.O.D., Paulo, W.L. de, Jorge, C.F.B., Silveira, D.B. da, Dias, J.A., Lima, M.S. de, 2021. Overcompliance and reluctance to make decisions: Exploring warning systems in support of public managers. *Gov Inform Q* 38, 101592. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101592>

Tang, Z., Chen, L., Zhou, Z., Warkentin, M., Gillenson, M.L., 2019. The effects of social media use on control of corruption and moderating role of cultural tightness-looseness. *Gov Inform Q* 36, 101384. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.001>

Vial, G., 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. J Strategic Information Syst 28, 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Voronov, M., Glynn, M.A., Weber, K., 2021. Under the Radar: Institutional Drift and Non-Strategic Institutional Change. J Manage Stud. <https://doi.org/10.1111/joms.12765>

Warren, D.E., 2003. Constructive and Destructive Deviance in Organizations. Academy of Management Review 28. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899440>

Weerakkody, V., Omar, A., El-Haddadeh, R., Al-Busaidy, M., 2016. Digitally-enabled service transformation in the public sector: The lure of institutional pressure and strategic response towards change. Gov Inform Q 33, 658–668. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.06.006>

Wilson, C., Mergel, I., 2022. Overcoming barriers to digital government mapping the strategies of digital champions. Gov Inform Q 101681. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>

# Intervista a Henry Mintzberg

di Paola Adinolfi

## Introduzione

Dal cuore pulsante della McGill University di Montreal alle eccellenze accademiche italiane, il grande studioso di management Henry Mintzberg è ritornato in Italia, stavolta non più all'università di Salerno, ma nei centri di formazione delle élites manageriali. Bologna Business School e SDA Bocconi sono le principali tappe del tour italiano che ho ideato per il prof. Mintzberg. Il tour è partito da Cesena, dove, nella splendida cornice della biblioteca Malatestiana, particolarmente gremita per l'occasione, Mintzberg ha trascorso una giornata con i vertici della sanità emiliana che gli hanno conferito il prestigioso premio Bissoni, e ha partecipato alla tavola rotonda organizzata da Tiziano Carradori, Vanni Agnoletti e Fausto Catena. Poi di corsa sul monte di Barbiano nella bellissima Villa Guastavillani, dove il professore canadese ha tenuto testa ad una folta schiera di manager in una animatissima sessione "*All you can ask*" sul futuro delle organizzazioni e degli umani, moderata da Massimo Bergami. Poi, dopo una *light dinner* con la *faculty* della Bologna Business School nelle antiche cantine della villa cinquecentesca, una puntata a Venezia, dove l'illustre studioso nel 1983 aveva ricevuto una laurea *Honoris causa* in *Economics*. Una pausa rigenerante con la sua dolce metà tra i pizzi e i vetri di Murano, nella magica atmosfera del carnevale di Venezia, per affrontare al meglio l'intenso programma milanese.

Il nuovo campus della Bocconi, disegnato dal duo di architetti Giapponesi SANAA è stato il palcoscenico ideale per veicolare i messaggi dirompenti del grande pensatore di management. La poetica della semplicità, la convivenza di elementi opposti – interno/esterno, leggero/pesante, chiuso/aperto – l'utilizzo di codici compositivi non convenzionali, richiamano e rafforzano le idee di un pensatore iconoclasta, che ricomponde le antinomie e rifugge il mainstream, smantellando, con disarmante semplicità, concetti e teorie consolidatisi in anni e anni di dissertazioni teorico-dottrinali. Un connubio tra architettura e pensiero manageriale che ha ispirato e animato il simposio orchestrato dai professori Elio Borgonovi, Amelia Compagni, Francesco Longo e Valeria Tozzi. E così, all'interno di uno spazio circolare liberato dall'ordine gerarchico, Mintzberg ha instaurato un dialogo stimolante con i vertici delle aziende sanitarie pubbliche facenti parte della rete DASP guidata dalla Prof.ssa Valeria Tozzi.

A margine del vivace dibattito, ho avuto il privilegio di fare qualche domanda al prof. Mintzberg.

**Henry, la nostra cultura, diversa da quella anglosassone, è caratterizzata da una grande distanza dal potere, che si riflette in un modello di leadership basato sul**

**comando e sul controllo. Per dirla con le tue parole: i leader siedono in cima. Dobbiamo “far scendere” i leader dal loro eroico piedistallo? Cosa suggeriresti?**

Sì, mi lascia perplesso questo culto della leadership, questa ossessione per la leadership che, come i bambini, ha bisogno di una figura paterna o materna grande e salvifica. È una forma di incapacità di riconoscimento. Ci sono momenti in cui abbiamo bisogno di una leadership che ci comandi dall'alto, certo. Ma ciò che è più importante è la comunità. È fondamentale sentire un senso di comunità. E il ruolo della leadership è quello di creare o migliorare questo senso di comunità, rafforzarlo e sostenerlo nel tempo. È quindi, una leadership distribuita, nel senso che persone diverse possono prendere decisioni diverse a seconda di chi è più adatto a decidere nella specifica circostanza. Nella nostra università, il rettore non ci dice chi assumere. Abbiamo dipartimenti di varie discipline, che non hanno un leader unico. Hanno singoli professionisti che si alternano nel coordinamento, ma non controllano direttamente. E siamo noi professional ad assumere: ogni dipartimento ha un certo numero di posti disponibili, e noi assumiamo, ci riuniamo e discutiamo. Non è troppo complicato.

McKinsey è una rinomata società di consulenza manageriale che elegge il proprio socio amministratore attraverso il voto segreto dei soci anziani. Dunque, McKinsey adotta un modello di management distribuito. McKinsey ha mai suggerito questa soluzione ad alcuni dei suoi clienti? Ne dubito. Eppure, per loro funziona. Sono burocrazie professionali. Nelle burocrazie professionali i professionisti scelgono i propri manager. Quando parlo di strategia, sostengo che essa sia un processo di apprendimento, e che l'apprendimento avviene non solamente negli uffici dei dirigenti. L'apprendimento si verifica quando si incontrano i clienti, si sperimentano le cose, si parla con i fornitori e si osservano le operations sul campo. È lì che si impara. Ikea ha sviluppato la sua strategia di vendita di mobili non montati perché un operaio ha provato a caricare un tavolo nella sua auto e non ci stava. Così ha smontato le gambe e improvvisamente qualcuno ha detto: “Aspettate un attimo”. Se noi possiamo “togliere le gambe”, anche i nostri clienti possono farlo. E così emerge una strategia. Quindi, quell'operaio è stato un elemento chiave in quella organizzazione. E mi sembra così ovvio. Eppure, ci affidiamo sempre al leader che verrà a salvarci. La prossima decisione strategica potrebbe emergere dall'interno della vostra stessa organizzazione, in attesa di essere scoperta, in attesa che qualcuno se ne accorga, ma voi non glielo chiedete o non gli permettete di esprimersi su ciò che si potrebbe fare.

I giapponesi hanno applicato questo concetto molto efficacemente con il *Kaizen* e altre pratiche. Non dovrebbe esserci questa arrogante convinzione che tutto il pensare spetti al capo. La Harvard Business School ha una responsabilità significativa in questo, perché incentra la sua strategia formativa sulla creazione di grandi leader. Si pensa che, siccome si è frequentata la Harvard Business School, si possa diventare il prossimo grande leader. Tuttavia, i risultati non sono sempre i migliori. I pochi studi condotti sui CEO laureati ad Harvard mostrano che CEO che hanno un MBA di Harvard non necessariamente superano in prestazioni i CEO non-MBA. In generale, gli MBA non vanno altrettanto bene dei non-MBA. Questa evidenza potrebbe essere contestata, ma



purtroppo le nostre business school non studiano se stesse. Non analizzano i risultati dei loro studenti, neanche ad Harvard. Quanti diventano CEO? Molti meno di quelli che si pensa, e quelli che ci riescono, ci riescono forse perché il metodo del case study di Harvard insegna loro a parlare in modo convincente, così impressionano i superiori e salgono di grado. Ma che siano veri strateghi, lo dubito. Dobbiamo quindi riconoscere i limiti della leadership e la forza della comunità.

Un altro aspetto che mi incuriosisce ultimamente è questo: dove sono i Nelson Mandela del mondo? Nelson Mandela è stato un leader eccezionale e rispettabile, ma è l'unico che sia mai esistito in tale ruolo? Ci sono persone come Nelson Mandela ovunque, ma non raggiungono spesso posizioni di rilievo. Invece, abbiamo leader come Donald Trump.

### **Hai scritto provocatoriamente che Donald Trump non è il vero problema: vuoi spiegarci questo concetto?**

Sì, Donald Trump non è il problema. Donald Trump è un essere umano spregevole che possiede una lunghissima lista di difetti. Se dovessi elencare tutte le cose detestabili in una persona – un bugiardo, un donnaiolo, un prepotente... Se elencassi tutti i vizi, lui li incarnerebbe tutti. Quindi l'America è rappresentata da una persona del genere. Ma il problema non è lui, che il 30-40% della popolazione americana pensa che quest'uomo sia nel giusto. E perché lo pensano? Più o meno, per uno di questi due motivi: o sono semplicemente arrabbiati, oppure gli piace qualcuno che è arrabbiato. Non sono arrabbiati per qualcosa di specifico, forse odiavano i loro genitori. Chissà perché, ma sono arrabbiati. E lui rappresenta quella rabbia. Ma l'altra possibilità, che è più facile da affrontare, è che molti americani si sentono assediati. Si sentono sotto pressione, non perché abbiano fatto qualcosa di sbagliato. Possono avere uno stile di vita e un reddito da classe media, ma non riescono a tenere il passo con il mutuo perché i tassi di interesse stanno salendo. Non riescono a sfamare la famiglia perché i prezzi dei prodotti alimentari stanno aumentando. Qualcuno si è ammalato e all'improvviso sono finiti in bancarotta perché non potevano permettersi i costi dell'assistenza sanitaria. In Italia questo non succede. Non succede in Canada, ma negli Stati Uniti sì. Hanno motivo di essere arrabbiati. E le persone devono essere convinte che ci siano altri in grado di affrontare la loro rabbia. La mia preoccupazione per Biden è che penso che sia un essere umano decente e corretto, ma non sarà in grado di connettersi con quelle persone. Gli americani non si fidano di lui. Anche l'*establishment*. Io guadagno molto, lasciando da parte i diritti d'autore dei libri, come stipendio guadagno molto. Merito di guadagnare così tanto? Il punto è che c'è una classe di persone – e non si tratta solo di imprenditori, azionisti e operatori finanziari, ma anche dentisti, avvocati, medici e simili – che guadagnano molto. E se non appartieni a quel gruppo, finisci per lavorare per McDonald's, a meno che tu non sia in Danimarca dove lavorare per McDonald's significa essere pagato 25 dollari l'ora e potersi permettere una vita dignitosa. Il salario minimo in America è ridicolo. La nazione non è cambiata da anni. È indecente. Pertanto, le persone sono arrabbiate e non sanno a chi rivolgersi. Sì

rivolgono a Donald Trump. Proprio come i tedeschi erano arrabbiati dopo la prima guerra mondiale perché avevano perso e dovevano pagare. E così votarono per Hitler.

### **Dunque, il discorso della vocazione, che fai quando parli dei professionals, dovrebbe valere anche per i manager?**

Sì, dovrebbe essere proprio così. Un manager ha la responsabilità di altre persone e le sue azioni influenzano direttamente le loro vite. Le sue decisioni possono causare danni o addirittura rovinare la vita delle persone. Talvolta, può capitare che un dipendente non sia adatto al proprio ruolo, e questo obbliga a prendere decisioni difficili. Tuttavia, troppo spesso nel mondo ci sono manager che agiscono in maniera poco gradevole. Essere un manager dovrebbe essere considerata una vocazione, poiché comporta l'assunzione della responsabilità di un'organizzazione o di un'unità all'interno di essa.

### **Forse il problema è legato ai meccanismi di selezione dei manager?**

Proprio così, assolutamente. Oggi c'è la tendenza a selezionare i manager dai ranghi senior o da fonti esterne all'organizzazione, piuttosto che ascoltare e valorizzare le opinioni delle persone che sono direttamente gestite da queste figure. Se ci fosse una maggiore attenzione verso il feedback dei dipendenti che lavorano sotto la guida dei potenziali manager, ci sarebbe la possibilità di cambiare radicalmente il modo in cui le aziende sono gestite. In altre parole, invece di basarsi soltanto su impressioni esterne o su come questi candidati interagiscono con i livelli più alti della gerarchia aziendale, si dovrebbe indagare come essi si comportano con chi è sotto la loro supervisione diretta.

Si parla di *Kiss Up, Kick Down*, concetto che descrive l'atteggiamento di un individuo che tende ad essere estremamente cortese e adulatorio verso i superiori, ma allo stesso tempo tratta in modo scortese o ingiusto i suoi sottoposti. Bisogna assolutamente evitare questo tipo di comportamento nelle posizioni manageriali, e insistere sulla necessità di valutare i candidati in base a come interagiscono e gestiscono il personale, non solo in base a come si comportano con i loro superiori.

### **Henry, alla Bologna Business School hai offerto riflessioni illuminanti sull'evoluzione delle organizzazioni e sulla complessa relazione tra organizzazioni e individui. Quale messaggio finale vorresti veicolare?**

Sai, Jack Welch era il grande eroe degli amministratori delegati americani. Dirigeva la General Electric ed era considerato da tutti un uomo meraviglioso. Jack Welch, come capo della Business Roundtable, era un membro influente del Business Roundtable, che riunisce gli amministratori delegati di grandi aziende americane. Welch sosteneva la centralità dello shareholder value, ovvero l'idea che le uniche persone che contano siano gli azionisti. Penso che circa 20 anni dopo lo stesso Welch abbia definito il valore

per gli azionisti come l'idea più stupida di sempre. Ma è stata una sua idea. Voglio dire, non è stato lui a concepirla, ma l'ha appoggiata e promossa. Doveva scusarsi? Doveva ammettere di essere stato responsabile della diffusione di quell'idea?

La chiave per un'azienda è che le persone investono e si assumono un rischio per poter guadagnare e meritare un buon rendimento. Assolutamente. Senza dubbio. Ma se nessun altro conta, colui che compra un'azione al mattino e la vende nel pomeriggio diventa il dominus assoluto dell'azienda. E indecente non considerare parte dell'azienda qualcuno che vi ha lavorato per 30 anni senza esserne il proprietario. E questa stupidità domina la scena. Quindi sì, tutti i tipi di stakeholder sono importanti. Ciò non significa che dovremmo presumere che essi siano i proprietari dell'azienda, ma certamente fanno parte dell'azienda.

**È molto bello questo messaggio secondo cui i manager devono bilanciare le esigenze non solo dell'organizzazione, ma anche dei dipendenti e della società in generale. E, come affermi, questa visione si estende anche al più ampio sistema, alla biosfera. E cosa possiamo fare? Possiamo utilizzare la formazione per realizzare questo cambiamento? Tu critichi la formazione tradizionale. Cosa stiamo facendo a tal proposito? Stiamo formando tecnici capaci di utilizzare tecniche sofisticate o stiamo formando veri manager?**

Si, purtroppo stiamo formando i tecnici, stiamo formando persone che credono che il valore per gli azionisti sia l'unico aspetto importante nella finanza. Come ho detto, c'è stato un professore di Harvard che ha concepito questa idea del valore per gli azionisti e l'ha resa popolare, e 20 o 30 anni dopo ha affermato: "mea culpa, mea culpa, ho commesso un errore". Purtroppo, ora è troppo tardi. Ha già causato problemi. E le Business School rispondono ad ogni tipo di problema con un corso. Ad esempio, se c'è un problema di etica, introducono un corso di etica; se un'azienda ha un problema con la responsabilità sociale, nominano un vicepresidente responsabile della responsabilità sociale. Ma queste sono soluzioni superficiali. Abbiamo bisogno di soluzioni serie per problemi seri. Cosa facciamo? Occupiamo Wall Street. Ma Wall Street è solo una strada, fatta di cemento e asfalto. Non è Wall Street il problema, ma i comportamenti che avvengono dietro le sue porte chiuse. Se sei preoccupato per Wall Street, non occupare la strada. È facile vedere che i grandi investitori, quelli che si comportano bene e che affermano di non investire nell'industria del carbonio, sono poi i primi ad investirci. Inseguì questi uomini. Umiliali. Non tollerare comportamenti scorretti. Lascia perdere Wall Street, che è solo una strada!

a cura di Paola Adinolfi

*Si ringraziano tutti coloro che hanno offerto un contributo, piccolo o grande, ma sempre entusiastico, durante il tour di Mintzberg (in ordine alfabetico): Vanni Agnoletti, Massimo Bergami, Elio Borgonovi, Giulia Campieri, Nicola Capolupo, Tiziano Carradori, Fausto Catena, Rodolfo Catena, Carmen Cicalese, Anna Comacchio, Amelia Compagni,*

*Alessandro Furnari, Hazal Karabas, Federico Lega, Andrea Lipparini, Francesco Longo, Gabriele Morandin, Simona Mormile, Carola Panigada, Paolo Pietrogrande, Valeria Tozzi, Giuseppe Zuccatelli.*

# Book review del volume “Il mandala delle performance individuali – di Francesca Di Virgilio”

A cura di Andrea Tomo

Il tema della gestione delle risorse umane e della performance (e della relativa valutazione) ha acquisito un ruolo sempre più importante negli anni in considerazione della centralità che le persone, i loro comportamenti, le loro aspirazioni e le loro identità hanno all'interno delle organizzazioni. Ed è sicuramente un tema fondamentale da affrontare anche con riferimento alla Pubblica Amministrazione in ragione delle diverse problematiche rimaste irrisolte a valle dei tanti interventi e delle tante riforme che si sono susseguite negli anni (Klijn, 2008; Noordegraaf & Abma, 2003; Tomo et al., 2019) in quanto spesso, in ambito pubblico, ad essere messi da parte (o dimenticati dalle riforme) sono stati proprio gli aspetti più “micro” attinenti al livello individuo (Tomo, 2018; 2023).

Il volume *Il mandala delle performance individuali* scritto da Francesca Di Virgilio affronta il tema della performance alla luce del cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni in termini sociali, economici e tecnologici (Canonica et al., 2021; Todisco et al., 2023; Välikangas e Lewin, 2020). La metafora utilizzata del “mandala” fa riferimento a “percorsi che possano meglio declinare spazi di riflessione, d'intervento e strumenti da analizzare al fine di valorizzare la vita lavorativa dell'individuo” (p. 42).

Lo scritto, pertanto, accoglie la sfida, sicuramente complessa, di fornire un quadro integrato degli aspetti organizzativi rilevanti per guidare le organizzazioni verso una migliore valorizzazione delle performance individuali attraverso la comprensione dei fenomeni che stanno caratterizzando i recenti cambiamenti e che vada oltre la misurazione della performance fine a sé stessa che, invece, rischia di diventare (laddove non lo sia già) l'obiettivo principale del New Public Management (Noordegraaf & Abma, 2003; Lapsley, 2008, 2009; Tomo, 2018).

La centralità del tema affrontato nel volume è messa in evidenza anche nella presentazione a cura di Luca Gnan, nella prefazione curata da Gianluigi Mangia, e nella postfazione di Filomena Buonocore.

Il primo capitolo, *“La centralità della risorsa umana: il fil rouge”*, propone un excursus sul ruolo delle risorse umane nelle teorie economiche e organizzative che si sono succedute nel tempo. L'autrice parte dallo scientific management di Taylor, passando per la scuola delle relazioni umane (Mayo, 1933, 1949), che ha completamente stravolto la visione di Taylor, per poi analizzare la logica dei processi organizzativi e successivamente condurre il lettore verso il people management (Armstrong, 2010), evoluzione dell'approccio alla gestione delle risorse umane alla luce della centralità della persona divenuta sempre più importante negli ultimi anni.

Nel secondo capitolo *“Dalla valorizzazione della risorsa umana alla misurazione e valutazione delle performance individuali”*, Francesca Di Virgilio esamina il tema centrale della valorizzazione delle risorse umane rapportandolo alla fase critica di misurazione e valutazione delle performance.

L'autrice inizialmente fornisce una chiara concettualizzazione del termine “competenza”, distinguendo anche tra competenze tecniche e trasversali. Successivamente descrive alcune modalità di misurazione delle soft skill collegandole al tema della formazione e della valutazione dei percorsi formativi aziendali. Questa parte risulta preminente per poi descrivere gli approcci alla misurazione della performance in seguito alla comprensione dei fenomeni aziendali e delle performance individuali. In chiusura di capitolo, l'autrice fornisce poi un'analisi dei processi di valutazione della performance alla luce della digitalizzazione, descrivendo anche le *people analytics* come tecnica in grado di raccogliere e analizzare grandi mole di dati e proporre modelli di gestione delle risorse umane. Tale descrizione però non si limita ai vantaggi derivanti dall'utilizzo della tecnica, ma ne mette in luce anche alcune criticità che devono essere necessariamente tenute in conto per evitare problemi legati sia alla privacy sia al rischio di valutazioni delle performance e dei comportamenti asettiche e che non sono in grado di tenere conto delle più tradizionali osservazioni dirette che, per quanto soggettive, sono in grado di cogliere diverse sfumature probabilmente più difficili da cogliere attraverso l'utilizzo di una tecnologia.

Il terzo capitolo *“Il cambiamento organizzativo nella PA: la valutazione della performance come strumento di misurazione della qualità e dell'efficienza organizzativa”* descrive il quadro normativo in cui si inserisce la gestione della performance nella Pubblica Amministrazione (PA), chiarendone le peculiarità e l'importanza nel contesto amministrativo e gestionale. A valle della disamina delle linee guida che permettono di valutare i contributi e le prestazioni dei singoli, viene difatti sottolineato il ruolo della valutazione della performance individuale nel garantire una corretta ed efficiente gestione delle risorse umane, nell'ottica di definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale individuale ma anche organizzativo in termini di miglioramento dei processi.

Nel quarto capitolo *“Il caso degli Operatori Socio Sanitari (OSS): skill e performance individuali”*, l'autrice analizza il caso delle residenze sanitarie assistenziali (RSA) nella regione Puglia.

Il caso studio analizzato ha permesso all'autrice di confermare l'importanza delle competenze e delle soft skill individuali nel favorire l'inserimento e l'adattamento degli individui in contesti nuovi e di mettere in campo prestazioni superiori. I risultati, infatti, dimostrano che le soft skill (ed in particolare l'autrice sottolinea la comprensione interpersonale, l'impegno e la raccolta/gestione delle informazioni) determinano job performance superiori.

Ho trovato questo volume curato da Francesca Di Virgilio molto interessante e perfettamente centrato sull'importanza di sviluppare una cultura della valutazione della performance, cosa non sempre scontata. La valutazione della performance viene difatti spesso vista con accezione negativa e prevalentemente legata ad una logica del controllo che, alla luce dell'evoluzione dei contesti e del modo di lavorare, non può più ritenersi adeguata.

Sulla base di quanto riportato nel volume, è possibile concludere che questo abbia importanti risvolti e implicazioni, sia di natura teorica sia di natura pratico-manageriale, a supporto di una rivisitazione del concetto di performance e della sua valutazione. Il libro, infatti, fornisce non solo una serie di spunti interessanti dal punto di vista teorico e concettuale, ma anche utili suggerimenti da applicare ed a cui fare riferimento al fine di ricercare un approccio diverso alla valutazione della performance.

## **Bibliografia**

Armstrong, M. (2010), *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*, London (UK), Kogan Page Publishers.

Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). "Changing role of HRM in the public sector", *Public Management Review*, 22 (1), 1-5.

Canonico P., Tomo A., Hinna A., Giusino L., (2021), "Digitalizzare la Pubblica Amministrazione: una sfida oltre gli ostacoli e le resistenze", in Canonico P., Tomo A., Hinna A., Giusino L. (eds.), "La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. Organizzare persone e tecnologie", pp. 1-18, Milano: EGEA

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.

Mayo, E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, London, MacMillan.

Mayo, E. (1949), *The social problems of an industrial civilization*, Routledge and Kegan Paul, London (trad. it. *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino, UTET, 1969).

Noordegraaf M., & Abma T. (2003). "Management by Measurement? Public Management Practices Amidst Ambiguity." *Public Administration*, Vol. 81, No. 4, pp. 853-871.

Todisco L., Tomo A., Canonico P., Mangia G., (2023), "The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19", *Management Decision*, 61 (13), 85-102

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

Tomo A., (2018), *Managerialism in the public sector: perspectives and prospects*, London: Routledge-Giappichelli

Tomo A., (2023), "Identity in the public sector. A complex journey between identity features, struggles and dimensions", Bingley: Emerald Vălikangas, L., and Lewin, A.Y. (2020), "The lingering new normal". *Management and Organization Review*, 16(3): 467-472



# **Book review del volume “Tu non puoi capire! Una disamina a tutto tondo sulle tematiche dell’inclusione e pratiche attuative – di Marcella Loporchio”**

A cura di Cecilia Maltempo

Il libro “Tu non puoi capire!” di Marcella Loporchio si configura come un’opera completa e coinvolgente, che affronta con profondità e chiarezza le tematiche legate all’inclusione attraverso sei capitoli avvincenti. La struttura stessa del libro, arricchita da colori vivaci ed esempi concreti, contribuisce a rendere il contenuto accessibile e coinvolgente. Inoltre, il libro si adatta ai tempi moderni con l’integrazione di QR code, rendendolo non solo stimolante ma anche smart e digitale. In questo modo, il lettore può approfondire ulteriormente il contenuto e rimanere al passo con le ultime risorse e informazioni.

Il Capitolo 1, intitolato “Diversity”, offre un viaggio illuminante attraverso le radici etimologiche di concetti fondamentali legati alla diversità. Marcella Loporchio guida il lettore attraverso una riflessione approfondita sull’evoluzione concettuale di parole come “diversità” e “differenza,” esplorando le connessioni con concetti come “inclusione.” L’autrice introduce la prospettiva che la diversità porti con sé un elemento di arricchimento, sottolineando il contributo unico di ogni individuo alla società. Attraverso l’analisi di temi attuali, come l’uguaglianza di genere nell’Agenda 2030, il capitolo offre una visione avvincente della connessione tra diversità e sostenibilità, stimolando il pensiero critico e la necessità di azioni immediate.

Il Capitolo 2, “Equity”, approfondisce il concetto di equità nel corso delle epoche storiche e delle società. Marcella Loporchio traccia l’evoluzione di questa idea, evidenziando il ruolo di documenti internazionali come la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani del 1948. Tuttavia, l’autore mette in luce le sfide persistenti nell’attuazione di tali documenti a livello nazionale, esaminando disparità attuali come la distribuzione del reddito e la discriminazione razziale. Il capitolo sottolinea l’importanza di politiche e pratiche attuali per promuovere l’equità, con particolare attenzione alle sfide multietniche nelle città europee.

Il Capitolo 3, “Inclusion”, esplora il concetto di inclusione come promotore fondamentale di diversità ed equità. Marcella Loporchio evidenzia l’importanza di

ambienti lavorativi ed educativi inclusivi, citando esempi di aziende innovative. In modo innovativo, l'autrice propone una ridefinizione dell'approccio tradizionale alla prosperità, sottolineando la necessità di considerare luoghi marginali come laboratori di inclusione. Introduce il progetto "La Rivoluzione delle Seppie" come esempio di iniziativa che trasforma spazi degradati in luoghi vitali di aggregazione, promuovendo l'inclusione attraverso connessioni locali e internazionali.

Il Capitolo 4, "Ugualmente diversa e unica", offre un approccio pratico alla gestione delle risorse umane per promuovere la diversità e l'inclusione aziendale. Curato da Marcella Loporchio, il capitolo si articola in quattro sezioni chiave, fornendo un modello dettagliato per coinvolgere le aziende nell'implementazione di pratiche inclusive. Attraverso un case study, dimostra l'efficacia di questo approccio, evidenziando l'importanza di un ambiente aziendale centrato sulla persona.

Il Capitolo 5, "La DEI applicata allo sport", esplora la diversità nel contesto sportivo, analizzando varie forme di diversità e sottolineando il contributo positivo di atleti transgender, non binari e con disabilità. Utilizzando il caso studio "WO\*MEN's Rugby Land of Freedom," il capitolo dimostra come lo sport possa essere un veicolo per promuovere l'uguaglianza e l'inclusione.

Il capitolo finale, "Il Diversity Lab: il modello per la 24ore Business School", rappresenta un epilogo avvincente sulla formazione e diversità aziendale. Curato con maestria, l'autore esplora strategie formative innovative attraverso il Diversity Lab, sottolineando la centralità della co-progettazione e della collaborazione tra settori pubblici, terzo settore e aziende. Il capitolo conclude con la presentazione dei risultati dei project work sulla Diversity, evidenziando l'innovazione nelle iniziative e il potenziale di cambiamento sociale attraverso l'educazione alla diversità.

In sintesi, "Tu non puoi capire!" offre una visione completa e approfondita delle tematiche legate all'inclusione, spaziando dalla riflessione filosofica all'analisi dettagliata di progetti concreti. L'autrice, con chiarezza e concretezza, propone un approccio tangibile all'arricchimento delle proposte comuni, promuovendo una visione inclusiva e universale. La lettura si rivela un affascinante viaggio attraverso la complessità della diversità e dell'inclusione. L'autrice, con una prosa avvincente e colorata, illumina le sfaccettature di concetti fondamentali, offrendo una prospettiva unica sulla ricchezza delle differenze. Questo libro non solo esplora, ma celebra la diversità come forza propulsiva della società. Una lettura che invita a comprendere non solo con la mente, ma con il cuore, ad abbracciare le molteplici sfumature che rendono ogni individuo unico. "Tu non puoi capire!" è un inno alla bellezza di un mondo arricchito dalla diversità, una guida che trasforma le sfide in opportunità di crescita e connessione.

