

28/2025

ISSN: 2465-1753

# PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA  
DELL'ASSOCIAZIONE  
ITALIANA DI  
ORGANIZZAZIONE  
AZIENDALE

**PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE**  
**#28**

**Articoli in rivista**

<b>Federico Butera e le Tre leggi dell'organizzazione</b> Marcello Martinez	<b>1</b>
<b>Eclettismo e velleitarismo nell'individuazione degli assetti organizzativi adeguati</b> Massimo Bianchi	<b>3</b>
<b>L'evoluzione organizzativa dell'impresa farmacia: un modello di valutazione della performance dei servizi</b> Nadia Di Carluccio, Fiorella Pia Salvatore	<b>11</b>
<b>Quando il cambiamento passa dalla vecchia guardia: come guidare le reazioni degli addetti esperti all'introduzione del lean management</b> Giancarlo Lauto, Gouya Harirchi	<b>27</b>
<b>C'è ancora da fare per una leadership inclusiva ed efficace</b> Giorgia Moretti	<b>36</b>
<b>The Impact of Artificial Intelligence on Professionalism in Organizations: A Literature Review</b> Marco Sartirana, Domenico Salvatore	<b>43</b>
<b>Organizzarsi per un futuro sostenibile: quale sinergia tra resilienza e sostenibilità?</b> Alice Tommaselli e Maria Laura Frigotto	<b>57</b>

## **Federico Butera e le Tre leggi dell'organizzazione**

di Marcello Martinez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Direttore Prospettive in Organizzazione, Università della Campania "Luigi Vanvitelli"*

C'è una dimensione dell'organizzazione che non si lascia afferrare dalle pagine di un libro o dalle formule di un diagramma. Federico Butera, con la sua straordinaria capacità di connettere teoria e pratica, sapeva coglierla con uno sguardo e tradurla in parole che, come semi, si diffondevano tra studiosi, manager e organizzazioni. In questa riflessione, personale e accademica, voglio rendere omaggio a un maestro, un collega e un amico, rivelando un aspetto poco conosciuto del suo pensiero: le Tre Leggi dell'Organizzazione.

Non troverete traccia scritta di queste leggi nelle sue pubblicazioni. Esse mi sono state trasmesse oralmente da Federico stesso, in uno di quei rari momenti in cui il sapere si fa rito e la conoscenza si affida alla memoria vivente di una comunità. Come la tradizione di una confraternita, le Tre Leggi dell'Organizzazione rimarranno un patrimonio orale, custodito da chi ha avuto il privilegio di ascoltarle e pronto a essere trasmesso solo a chi saprà cercarle con curiosità e anche direi, umorismo.

Federico Butera è stato un pioniere nello studio dell'organizzazione del lavoro, con una visione sistemica che ha anticipato e interpretato i cambiamenti imposti dalla rivoluzione digitale e dalla globalizzazione. Direttore della storica rivista *Studi Organizzativi*, ha promosso un dialogo costante tra accademia e pratica, costruendo ponti tra teorie innovative e sfide manageriali concrete.

La sua analisi delle organizzazioni come sistemi socio-tecnici ha aperto nuove strade di ricerca, e da sempre è stato socio onorario della nostra associazione ASSIOA, un riconoscimento al suo impegno nella diffusione della conoscenza organizzativa.

Le Tre Leggi dell'Organizzazione, di cui Federico mi parlò un pomeriggio, non sono regole, non sono ricette rigide, ma principi di fondo utili a comprendere, non senza una certa indulgenza e ironia, i comportamenti prevalenti delle persone nelle organizzazioni complesse. La loro forza risiede nella capacità di leggere le dinamiche organizzative non solo razionalità analitica, ma anche con empatia e acume.

Non le rivelerò qui. Non perché siano segreti inaccessibili, ma perché la loro comprensione richiede che siano comunicate nell'ambito di una relazione, durante una conversazione e con specifico riferimento a un contesto organizzativo vivo, reale e immanente. Federico non le ha mai scritte, forse consapevole che certe verità organizzative non sono ugualmente incisive se rinviate alla fissità della parola scritta.

Chi vorrà conoscerle, dovrà cercarle nella comunità degli studiosi di organizzazione, in quel passaparola intellettuale che mantiene viva la memoria di un sapere che non appartiene a nessuno e, proprio per questo, è patrimonio di tutti.

Federico Butera ci ha insegnato che l'organizzazione è un fenomeno complesso, vivo e profondamente umano. Le sue idee, i suoi scritti e le sue leggi invisibili continueranno a ispirare chi, come lui, crede che comprendere un'organizzazione significhi ascoltare le voci che la abitano, le storie che la attraversano e i valori che la orientano.

Le Tre Leggi dell'Organizzazione resteranno nel solco di questa tradizione orale. E ogni volta che verranno trasmesse, sarà come risentire la voce di Federico, sempre viva e presente nella comunità di chi non smette mai di interrogarsi su come organizzare il lavoro per il bene comune.

Caro Federico, la tua curiosità e il tuo impegno continueranno ad accompagnarci nelle nostre ricerche e nelle nostre vite. Con la eleganza e la profondità che ti hanno sempre contraddistinto, hai lasciato un segno indelebile, non solo nelle teorie e nelle pratiche, ma nei cuori di chi ha avuto la fortuna di conoscerti. Buon viaggio, Maestro.



## **Eclettismo e velleitarismo nell'individuazione degli assetti organizzativi adeguati**

di Massimo Bianchi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Università di Bologna*

### **Abstract**

Lo scopo di questo paper è quello di discutere di un tema che la pratica aziendale in tempi recenti propone e cioè quello degli Assetti Organizzativi Adeguati di cui nelle aziende collettive è richiesta la verifica e, in alcuni casi, la certificazione. Su questo tema Teoria e Pratica possono avere posizioni diverse specie tenendo conto del coinvolgimento di diversi approcci che negli ultimi tempi hanno caratterizzato l'eclettismo delle soluzioni proposte.

### **Premessa**

L'applicazione della normativa sugli Assetti Organizzativi Adeguati pone aziendalisti e professionisti di fronte alla necessità di definire cosa siano questi Assetti e cosa si intenda per Adeguatezza tenendo conto dell'incalzante procedere della digitalizzazione delle aziende e della varietà di strumenti che sono proposti allo scopo.

Oggi le discipline aziendali ed in particolare di quelle organizzative, dall'originario multi disciplinarismo, si sono evolute con apporti cross, inter, trans e poli-disciplinari, acquisendo il contributo dei più diversi campi di conoscenza, dall'informatica all'ingegneria gestionale, dalle neuroscienze all'antropologia, per citarne solo alcuni.

Nonostante questo, negli ultimi decenni, a partire dei Critical Management Studies, si sono sempre più diffusi, fra studiosi ed operatori di management, dubbi sull'adeguatezza delle teorie e degli strumenti manageriali nell'affrontare le diverse situazioni che l'evoluzione delle attività economiche e sociali propongono<sup>1</sup>. In questo senso eclettismo delle proposte e velleitarismo delle risposte possono essere presi in esame come chiave di analisi sui limiti che le discipline organizzative incontrano nel raccontare le problematiche aziendali e nell'intervenire su di esse.

Il percorso di analisi dell'eclettismo e del velleitarismo in Organizzazione Aziendale può prendere spunto, da un punto di vista metodologico, considerando le ipotesi di Antonio Gramsci sull'inadeguata risposta dell'Economia Politica alla crisi successiva alla Prima guerra mondiale (Gramsci, 2001). Di fronte alle sfide che questa crisi poneva, si assisté ad una proliferazione di proposte e modelli dai quali, tuttavia, non emersero iniziative realistiche. Federico Caffè, successivamente, lamentò un'analogia combinazione di eclettismo e velleitarismo nella Politica Economica che, nel dopoguerra succeduto al secondo conflitto mondiale, non fu in grado di affrontare le problematiche di sviluppo del Nostro Paese quali il divario Nord-Sud e le ineguaglianze socioeconomiche, nonostante la varietà di analisi ed elaborazioni teoriche predisposte (Cfr. Poettinger, 2016).

Nel caso attuale si può ipotizzare che un analogo fenomeno si stia sviluppando oggi con molteplici crisi di trasformazione dell'organizzazione delle aziende e del contesto in cui queste operano che spingono ad elaborare risposte eclettiche ma anche a rischiare che queste risposte, proprio perché si allontanano dalla semplicità delle origini del management, possano essere considerate velleitarie ed

---

<sup>1</sup> Ne sono testimonianza, per l'Italia, i recenti manifesti, "Illuminare le Organizzazioni" e "L'impresa che vogliamo". Cfr. Rebora G., Ferrando P.M. *Due manifesti per una riflessione congiunta sulle Organizzazioni e sulle Imprese*, Impresa Progetto, n. 1, 2024

in ogni caso inadeguate rispetto ai problemi da risolvere (Bianchi, 2024). Uno di questi attiene agli Assetti Organizzativi Adeguati.

### **Gli assetti organizzativi adeguati**

A seguito dell'introduzione di normative rivolte ad una maggiore responsabilizzazione delle aziende sia per ciò che concerne la valutazione del rischio d'impresa che per quanto riguarda il codice etico, da parte delle imprese e degli ordini professionali di commercialisti e revisori, è nato l'interesse per i cosiddetti Assetti Organizzativi Adeguati.

L'applicazione di queste normative porta a ricostruire la gestione d'impresa, definita come insieme di cicli operativi attraverso i quali si realizza l'impresa con una integrale attività procedimentalizzata in cui l'attuazione dell'oggetto sociale è fatta dipendere dall'adeguatezza degli assetti organizzativi inseriti in un più generale modello in cui sono considerati anche gli assetti amministrativi e contabili (Farneti, 2007; De Mari, 2016; Bauco et al., 2023) Si chiede anche, di predisporre, per le società di Capitali, un Organo di Vigilanza ed ai Sindaci Revisori, di vigilare sull'assunzione del rischio d'impresa da attuare in presenza, appunto, di Adeguati Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili. Anche alle imprese individuali è assegnato quest'obbligo in quanto tenute ad adottare idonee misure, sempre per ridurre il rischio d'impresa di cui questi assetti devono rendere conto<sup>2</sup>.

Questo processo, avviato dal 2016 quando si intervenne sull'articolo del Codice Civile n. 2086, si è consolidato con l'entrata in vigore nel 15.7.2022 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza<sup>3</sup>.

Al di là di questi specifici riferimenti si è manifestata anche una maggior attenzione, nell'ambito dei controlli cui un'azienda è sottoposta per partecipare a tender ed appalti, nonché in genere, a forniture di una qualche rilevanza, per la certificazione di questa adeguatezza degli assetti, diventando essa una delle condizioni sine qua non per accedere ai mercati.

Questa normativa ha fatto emergere da parte delle aziende, una domanda di intervento rivolto all'introduzione di strumenti organizzativi classici quali il funzioni-gramma, l'organigramma e le procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità. La stessa domanda ha riguardato l'instaurarsi di un complesso procedurale di controllo e di un sistema di flussi informativi tra organi e funzioni aziendali.

Queste esigenze, d'altra parte, hanno reso consapevoli proprietà e vertici aziendali della necessità di formalizzazione i controlli da svolgere sulla gestione dell'impresa allo scopo di ridurre i rischi di crisi aziendale che specificamente si manifestano con l'insolvenza e, in generale, come risultato di scelte imprenditoriali inappropriate.

Proprio questa così puntuale richiesta di armonizzazione del sistema organizzativo e di adeguamento ad una normativa nazionale ed internazionale, insieme con le difficoltà di una sua applicazione, ha fatto sorgere il dubbio che la risposta del management, ancorché eclettica e svincolata dalle conoscenze base dell'Organizzazione Aziendale, produca scelte velleitarie destinate ad un'attuazione di maniera, più formale che sostanziale.

---

<sup>2</sup> Art. 2086 c.c "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa,

<sup>3</sup> D.Lgs. 12.01.2019 n. 14 in attuazione della Legge 19.10 2017 n. 155

## Il cambiamento del contesto

Un altro aspetto significativo relativo a eclettismo e velleitarismo è dato dai cambiamenti di contesto relativamente ai mercati di riferimento in cui emerge sia per dimensione economico-politica che per un diverso approccio al sistema di mercato orientato alla de-regolamentazione, l'area dei BRICS e dei Paesi Arabi (Brunet & Jean-Paul Guichard, 2013; Tria, 2022). Questa area produce oggi oltre il 30% del PIL mondiale a sembra destinata ad una rapida crescita condizionando con questo sia gli aspetti produttivi e di mercato che le opportunità di attuare megaprogetti che richiedono al management di attingere a campi diversi della conoscenza e delle relative aree applicative (Cantoni & Favaro, 2023).

Sempre nello stesso ambito (Wong Leung et al., 2024), ci si comincia a chiedere se la scienza cinese e quella indiana, per fare riferimento nell'ambito dei BRICS ai paesi più popolosi, non stiano sopravanzando quella occidentale (Pacchioni, 2024) mentre anche per quanto riguarda la teoria manageriale si avverte il segno di nuovi contributi per la maggior parte orientati alla semplificazione dei processi decisionali, delle strutture organizzative e delle procedure operative con acquisizione delle esperienze di Information Technologies e di Management Engineering.

Nell'ambito di questo cambiamento di contesto si può annoverare la corrente Smart Management che è attribuita al diffondersi dell'e-business, lo spostamento dei centri di produzione in aree a costi inferiori, il lavoro condotto su differenti fusi orari e con team virtuali (Butcher & Clarke, 2001) nonché il diverso approccio metodologico che fa temere il realizzarsi di irrealistiche aspettative sul coordinamento inter-organizzativo e di vaghe aspettative su fiducia e apertura mentale<sup>4</sup>.

Ne sono un segnale l'organizzazione dei sistemi di controllo che fanno capo a IoT<sup>5</sup> e CoSo<sup>6</sup> (Fig. 1) in cui in IoT prevalgono le tendenze alla semplificazione e riduzione delle operazioni di trasmissione dei dati rilevati materialmente e direttamente sulle "cose" da gestire<sup>7</sup>, mentre nel CoSo predomina la ricerca di una interconnessione globale, su più piani, fra i dati di gestione e per questo tendente ad una complessificazione senza limiti.

Questa tendenza all' eclettismo può essere attribuita alle difficoltà delle scienze aziendali di interpretare correttamente le situazioni, con particolare riguardo dal punto di vista organizzativo, che ha portato dall'originario multi disciplinarismo, all'accettare apporti cross, inter, trans e poli-disciplinari, acquisendo il contributo dei più diversi campi di conoscenza, dall'informatica all'ingegneria gestionale, dalle neuroscienze all'antropologia, per citarne alcune.

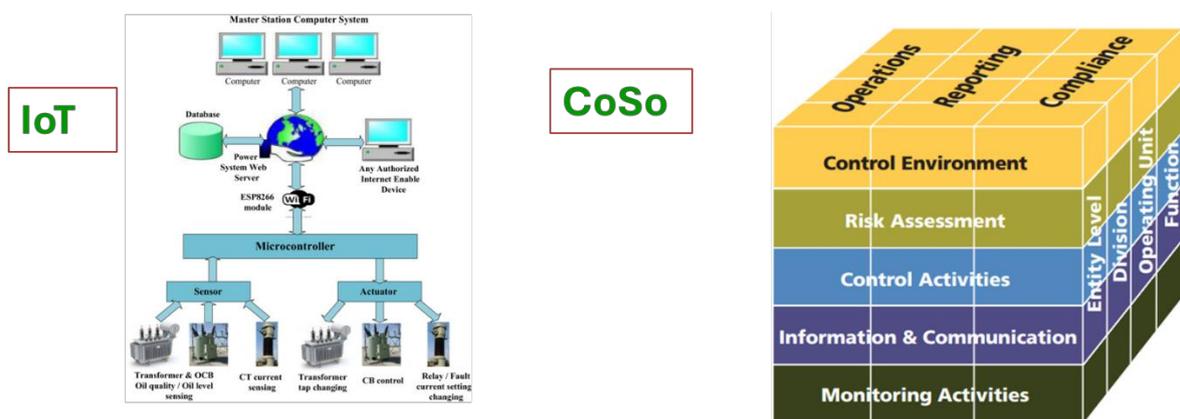


Fig. 1 – La macro struttura gerarchico-funzionale di IoT e quella matriciale di CoSo

<sup>4</sup> "These negative consequences arise from a drive of unrealistic level of organizational co-ordination, and sometimes from well-intentional but vague notions of the need for trust and openness" Ibidem p. 25

<sup>5</sup> Internet of Things

<sup>6</sup> Internal Control Integrated Framework

<sup>7</sup> Ad esempio, controllando le giacenze attraverso la rilevazione attraverso sensori dell'entrata, giacenza ed uscita dei materiali.

Questi tentativi di coordinare le diverse metodologie hanno dato luogo a risultati complessi che, al di là della loro validità, hanno contribuito, secondo alcuni ad allontanare la teoria del Management dalla pratica aziendale<sup>8</sup>.

Da un lato si è voluto interpretare la realtà aziendale in termini sempre più complessi ma meno gestibili, dall'altro proprio l'accelerazione dei cambiamenti ha contribuito all'esigenza di pervenire ad una semplificazione dell'approccio, così come richiesta dagli operatori (Minocha et al., 2017).

Questo approccio semplificatorio promette di realizzare sistemi snelli e sostenibili con meno sforzi rispetto agli approcci tradizionali specie per le aziende non necessariamente di grandi dimensioni che, attraverso l'implementazione di IoT, stanno attualmente affrontando la sfida dei big data, ovvero di set di dati sempre più grandi e complessi, e quella di un diverso rapporto delle persone con il lavoro (Damiani, 2012).

### **Eclettismo e velleitarismo**

Per interpretare l'attuale evoluzione delle scienze aziendali ed in particolare del Management, il processo in atto richiama la critica fatta da Gramsci negli anni Trenta (Alessandroni, 2015) e poi da Caffè (Poettinger, 2021) nell'ultimo dopoguerra, entrambi, pur con obiettivi diversi, rivolti a sottolineare il rapporto fra l'eclettismo delle teorie ed il velleitarismo delle soluzioni proposte.

In entrambi i casi il modello delineato, di sostanziale critica alla dottrina prevalente in Politica ed Economia, era che, di fronte alle difficoltà di una situazione caratterizzata da grandi trasformazioni e contrasti, politici e studiosi hanno finito per dedicarsi allo sviluppo di teorie lontane dall'originario approccio teorico-pratico (Espressi nella lotta politica per Gramsci e nell'applicazione del Keynesianesimo per Caffè) lasciando irrisolti i principali problemi posti dallo sviluppo del Paese quali il divario nord-sud e le diseguaglianze sociali.

Un corollario di questa interpretazione è poi rappresentato dall'influenza dell'Accademia che, come è capitato nei regimi totalitari, ha condotto, innovatori ed eretici, ad orientare la loro ricerca su temi marginali o eclettici rispetto alle mainstream prevalenti. Casi come quelli di Andrey Sacharov e di Nikolai Vavilov rappresentano l'epilogo estremo di questi processi (Pringle, 2008).

Nell'esaminare la storia recente del management, senza che si sia giunti a questi eccessi, è tuttavia evidente da un lato il complicarsi della struttura teorica della materia con apporti multi, cross, inter, trans e poli disciplinari e dall'altro la richiesta relativa all'adeguatezza degli assetti organizzativi che, dagli stessi ordini professionali di sindaci e revisori porta a richiedere, ai propri iscritti, l'applicazione di competenze estranee alla loro formazione di base in tema di Organizzazione ed Economia d'Azienda.

Questo orientamento all'eclettismo è stato anche considerato un aspetto positivo sia dal punto di vista della creatività che dell'adattabilità ai diversi contesti essendo contrapposto alla specializzazione in quanto<sup>9</sup> si osserva che:

- Una specializzazione molto spinta può non essere utile se i problemi sono particolarmente complessi.
- L'eclettismo è più motivante rispetto al multidisciplinarismo, consentendo di esaminare prospettive differenti da quelle usuali
- La specializzazione può limitare lo scambio di idee ed esperienze

C'è tuttavia da chiedersi se il ricorso dell'Organizzazione Aziendale all'informatica, all'ingegneria gestionale, alle neuroscienze, all'antropologia o altro, abbia allontanato questa disciplina dai suoi

---

<sup>8</sup> H. Etzkowitz et al. (2015) *Professors of practice and the entrepreneurial university* International Higher Education EE Elgar on line

<sup>9</sup> Fabris A. *Eclettico o specialista?* (2020) Blog Azienda, Comunicazione, Formazione, 21.02.2020, <https://www.alessandrofabris.com/2020/02/eclettico-o-specialista/>

originali assunti costituiti avendo come riferimento, a livello aziendale, la semplificazione e la controllabilità dei risultati.

### **Gli Adeguate Assetti Organizzativi**

“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa”. Questo è quello che detta l'Art. 2086 del Codice Civile così modificato dall'art 375 del Codice della Crisi d'Impresa.

Nello specifico l'ODCDEC osserva che “un adeguato assetto non può limitarsi ai sistemi informativi strettamente contabili, quali bilanci periodici, ma deve parimenti coinvolgere tutti i processi aziendali partendo da quelli gestionali-amministrativi, formalizzando prassi che nelle PMI molto spesso sono lasciate alla sensibilità dell'imprenditore o del management, avendo cura nelle realtà dimensionalmente più piccole di non appesantire eccessivamente la struttura con procedure potenzialmente inutili” (Righetti, 2023).

L'Adeguato Assetto Organizzativo viene testualmente quindi definito come<sup>10</sup>:

- Il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità.
- Il complesso procedurale di controllo

Per la verifica dell'esistenza degli adeguati assetti è stato proposto l'impiego di test e di *balanced scorecard* che tuttavia o contribuiscono a complicare l'analisi del problema ovvero, all'opposto, ne banalizzano la rilevanza.

### **Test, Indici e Parametri**

Nei modelli di test proposti, basati su un minimo di 70 domande, ma a volte anche di più, troviamo quesiti del tipo (Bauco et al., 2023):

- *L'impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la propria Mission?*
- *Il modello di business dell'impresa è stato strutturato e formalizzato?*
- *Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa?*
- *L'impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti?*
- *Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG?*

A riguardo si può osservare che:

- Vision e mission, al di là della abbondante letteratura in merito, permangono tuttavia concetti aventi una certa indeterminatezza specie se si tratta di basare su di essi una valutazione del rischio. Se nella vision è dichiarato che l'azienda propende per l'innovazione e nella mission decreta di assumersi il carattere di avanguardia del settore a livello internazionale, queste dichiarazioni coprono anche il rischio estremo di provocare un dissesto aziendale conseguente ad investimenti ad alto rischio. E se questa vision di avanguardia è spinta al limite, il fatto che

---

<sup>10</sup> Confindustria (2021) *Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, giugno*

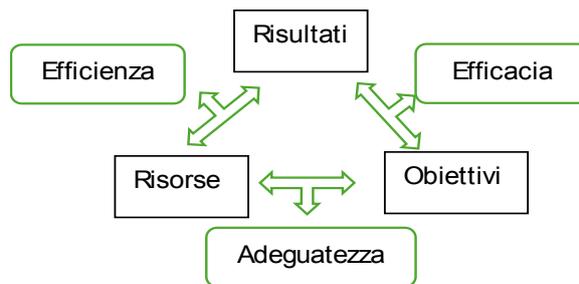
esista un modello di business strutturato e formalizzato non esime dal rischio di insolvenza e dissesto.

- Se si parla di sistema di rilevazione costante delle competenze e dei ruoli, questa costanza entro quali limiti deve essere gestita? Mensilmente, trimestralmente, semestralmente o con cadenza annuale o biennale? La gestione di un sistema di controllo troppo frequente può distogliere da altre attività più orientate al risultato e produrre una burocratizzazione delle attività.
- In genere, i criteri ESG (Environmental, Social and Governance) assumono la forma di una sorta di punteggio di credito sociale in cui tutte e tre le categorie vengono utilizzate per illustrare la quantità di rischio di un'azienda per gli investitori. Il rating ESG viene solitamente calcolato in base ai dati e alle metriche relativi alle risorse immateriali di un'organizzazione. Anche questo è poco chiaro. Una cosa è raccontare le iniziative orientate alla salvaguardia dell'ambiente e del sociale, un'altra è quantificare tutto questo in un credito sociale spendibile.

In ogni caso il tema che interessa questi ed altri aspetti dei fenomeni che si intende rilevare con il test sugli assetti adeguati è quello del rapporto fra semplicità e complessità, nel senso che ognuno degli argomenti proposti alla fine si deve confrontare con l'Adeguatezza di quanto viene attuato.

Se però parliamo di Adeguatezza, non come concetto generico di appropriatezza, di idoneità, di congruità, etc. ma come rapporto fra le Risorse impiegate ed i Risultati attesi o programmati e lo consideriamo la misura di una performance, al pari di Efficacia ed Efficienza, allora dobbiamo mettere in evidenza che i rapporti fra questi indici sono stati da tempo sottoposti a discussione in ambiti complessi (Metcalf, 2000) ma che devono essere analizzati criticamente in funzione del sistema di indici e parametri da cui derivano.

Posto che gli indici di Efficacia, Efficienza ed Adeguatezza, insieme ai parametri che misurano Risultati, Risorse e Obiettivi, possono essere considerati come sistema strettamente interconnesso (Fig. 2):



**Fig. 2** – Il sistema di Parametri e Indici

$$\begin{array}{c}
 \text{Ec} \\
 \text{se si sviluppa Ad} = \frac{\text{Ec}}{\text{Ez}} = \frac{\text{Risultati/ Obiettivi}}{\text{Risorse / Obiettivi}}
 \end{array}$$

ne deriva che algebricamente l'Adeguatezza è data dal rapporto fra Efficacia ed Efficienza ma che, da un punto di vista sostanziale, se l'Efficacia di un'organizzazione o procedura ne aumenta l'Adeguatezza, lo stesso risultato si ottiene diminuendo l'Efficienza.

Nel caso degli Adeguati Assetti, dunque, si può sostenere che una ricerca di Efficacia, perseguita con modelli organizzativi Efficaci, sconti però un maggiore o minore grado di Efficienza e che quindi la Adeguatezza derivante sia quantomai opinabile.

## **Conclusioni**

Questa rapida disamina porta alla conclusione che il concetto di Assetto Adeguato come strumento di analisi suscettibile di certificazione, non solo sia di problematica applicazione, ma che richieda un approfondimento dal punto di vista organizzativo. Questo per evitare che l'eclettismo con il quale, nella sua applicazione pratica, esso si confronta, possa dare luogo a valutazioni velleitarie più formali che sostanziali ed in ogni caso prospetti un conflitto fra la pratica dell'Impresa e gli orientamenti professionali che Revisori e Auditors sono invitati ad applicare.

## **Bibliografia**

- Alessandroni E. (2015) Relazione al convegno "Antropologia applicata e approccio interdisciplinare". Prato, 17-19 dicembre 2015. Marxismo Oggi On Line
- Bauco C., De Luca R., Lucido N., Pagani A., (2023) Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: Profili civilistici e aziendalisti. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.
- Bianchi M., (2024) Deindustrialization and Management Sciences in Italy. The shadow of velleitarism. 11 Convegno ATINER 6th - 9th May Conference for the 11th Annual International Conference on Business, Law & Economics.
- Brunet A., e Jean-Paul Guichard J.P. (2013) China's strategy to rule the world (Feux Croisés), Ed. L'Harmattan
- Butcher D., Clarke M., (2001) Smart management, Palgrave MacMillan, ISBN 978-1-349-35991-2, pp. 6-8. p. 25
- Cantoni F., Favaro E. (Eds.), (2023) Complexity and sustainability in megaprojects, Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30879-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30879-6_11)
- Damiani, M. (2012). Project management per tutti. libreriauniversitaria. it ed..
- De Mari M., (2016) Gli assetti organizzativi societari, in Irrera M. (Ed.), Assetti adeguati e modelli organizzativi, Zanichelli, cap. II
- Fabris A. Eclettico o specialista? (2020) Blog Azienda, Comunicazione, Formazione, 21.02.2020, <https://www.alessandrofabris.com/2020/02/eclettico-o-specialista/>
- Farneti G., (2007) Processi e strumenti di programmazione d'impresa. I flussi economico-finanziari. TORINO: Giappichelli,
- Gramsci A., (2001) Quaderni dal carcere, V. Gerratana (A cura di) , Einaudi, Torino; Alessandroni E. (2015) . Relazione al convegno "Antropologia applicata e approccio interdisciplinare". Prato, 17-19 dicembre Marxismo Oggi On Line

- Metcalf, L. (2000). Reforming the Commission: will organizational efficiency produce effective governance?. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 38(5), 817-841.
- Minocha, S., Reynolds, M., & Hristov, D. (2017). Developing imaginers not managers—How to flip the business school model. *The international journal of management education*, 15(3), 481-489.
- Pacchioni G., (2024). *La scienza cinese ha sopravanzato quella occidentale?* Il Mulino, Bologna, Luglio.
- Peter Pringle, (2008) *The Murder of Nikolai Vavilov: The Story of Stalin's Persecution of One of the Great Scientists of the Twentieth Century*, Simon & Schuster, , ISBN 9781416566021.
- Poettinger M. (2021) *Velleitarismo: il giudizio storico di Federico Caffè sul secondo dopoguerra*, *Ri iSES Ricerche di Storia Economica e Social, Journal of Economic and Social History* anno II, 2016 - fasc. 1-2 gennaio/dicembre, pp. 157-181
- Poettinger M., (2016) *Velleitarismo: il giudizio storico di Federico Caffè sul secondo dopoguerra*, XIV Convegno Aispe Università del Salento (Lecce) 28-30 aprile, in *Rises*, anno II, - fasc. 1-2 gennaio/dicembre, Università degli Studi Roma 3.
- Pringle, P. (2008). *The murder of Nikolai Vavilov: The Story of Stalin's persecution of one of the great scientists of the twentieth century*. Simon and Schuster.
- Righetti D., (2023) *Lo scopo di un adeguato assetto organizzativo*, in *AAVV commissione di studio controllo di gestione, Quaderni di Lavoro, Adeguato Assetto Organizzativo Come definirlo e realizzarlo*, OCDEC Modena, Febbraio, p.4
- Tria G., (2022) *Il declino occidentale e la forte crescita dell'economia asiatica*, *Il Sole24Ore*, 14 marzo
- Wong Leung J. , Robin S., Cave D., (2024) *ASPI's two-decade Critical Technology Tracker: The rewards of long-term research investment*, Australian Strategic Policy Institute

# **L'evoluzione organizzativa dell'impresa farmacia: un modello di valutazione della performance dei servizi**

Nadia Di Carluccio<sup>1</sup>, Fiorella Pia Salvatore<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Università di Foggia

## **Abstract**

Negli ultimi anni, le organizzazioni aziendali stanno vivendo profondi cambiamenti per via di differenti fattori legislativi, tecnologici e sociali. In questo contesto, anche l'impresa farmacia risulta essere impegnata nella gestione della complessità dell'ambiente interno ed esterno al fine di affrontare le nuove sfide. La recente pandemia causata dal Covid-19 ha accelerato una molteplicità di processi e, a comprova di ciò, il miglioramento dei servizi sanitari sembra essere uno degli obiettivi non più trascurabili, così come evidenziato anche nella Missione 6 del PNRR.

Con l'introduzione della "farmacia dei servizi" (come da Decreto Legislativo n. 153 del 2009), l'impresa farmacia ha affrontato una serie di riorganizzazioni sia in termini di dispensazione del farmaco sia, soprattutto, in termini di servizi che la stessa può erogare al fine di garantire una completa fornitura di prestazioni sanitarie.

Il presente contributo si propone di offrire una prospettiva in merito allo sviluppo di un modello di valutazione della performance dei servizi della farmacia. Dall'analisi della letteratura relativa alla performance dell'impresa farmacia, non risultano studi approfonditi e relativi all'analisi qui proposta. Alla luce di ciò, l'obiettivo del presente studio è proporre l'elaborazione di un indice di valutazione della performance dei servizi, considerando il contesto socio-economico-aziendale in cui opera l'impresa. Inoltre, l'indice sarà testato su un campione rappresentativo di farmacie sia rurali che urbane fino ad arrivare ad essere testato su un campione di farmacie organizzate in rete. Le direzioni future del lavoro comporteranno lo svolgimento di studi di confronto riguardanti le farmacie urbane allocate nello stesso contesto territoriale, per poi spingersi verso confronti tra differenti regioni al fine di ottenere una visione sistemica e più completa delle prestazioni sanitarie. La definizione di un indice di performance dei servizi erogati dalla farmacia supporterà lo sviluppo della *governance* delle organizzazioni aziendali così come i *decision-making process*.

**Parole chiave:** Impresa farmacia, farmacia dei servizi, indice di performance, modelli organizzativi, strumenti di valutazione.

## **1. Introduzione**

I nuovi servizi erogati dall'impresa farmacia, così come designati dal Decreto del 3 ottobre 2009, n. 153, rappresentano, per il nostro Paese, un'evoluzione normativa e, soprattutto, organizzativo-aziendale.

I differenti scenari politici e socio-economici che si sono succeduti nel tempo a partire dagli anni '90, hanno sempre impattato sui modelli organizzativo-gestionali determinando una inevitabile riconfigurazione delle modalità di svolgimento del lavoro, dei sistemi di controllo di valutazione delle performance (SGP) nonché sulla motivazione del capitale umano. Lo *swich* che è avvenuto risulta essere orientato a soddisfare le esigenze del mercato nonché dell'utente finale. Proprio in questo contesto, nasce la necessità per le imprese di adottare nuovi modelli organizzativo-gestionali (Nuzzo et al., 2022).

L'impresa farmacia mira non solo a migliorare il servizio farmaceutico-sanitario erogato alla popolazione, ma anche a razionalizzare l'uso delle risorse e ad implementare nuovi servizi sanitari,

offrendo, in tal modo, non solo benefici alla collettività, ma fungendo anche da supporto per l'intero Sistema Sanitario Nazionale.

Il modello sanitario italiano prevede che i livelli essenziali di assistenza (LEA) siano garantiti su tutto il territorio nazionale (Costituzione italiana n. 117, lettera m).

A tal proposito, Saviano et al. (2018) evidenziano che negli ultimi decenni le aziende sanitarie si sono concentrate sulla valutazione della performance tecnica ed economica. Inoltre, gli autori mostrano come il processo di aziendalizzazione della sanità abbia comportato una diminuzione dell'attenzione al servizio verso la persona e un corrispettivo aumento del costo dei servizi per la popolazione. A ben vedere, la definizione dei sistemi di controllo nelle aziende sanitarie è stata influenzata dalla necessità di soddisfare le aspettative dei "sovrasistemi" più rilevanti ovvero degli stakeholder che sono in grado di esercitare una significativa influenza sui decisori del sistema locale, tipicamente i policy maker la cui priorità risulta essere oltre quella di garantire un servizio sanitario efficace anche quella di ridurre la spesa pubblica.

I sistemi di controllo delle aziende sanitarie sono meccanismi integrali e sono stati progettati per monitorare, valutare e regolare vari aspetti delle prestazioni utili a garantire un'erogazione efficiente ed efficace dei servizi sanitari. Questi sistemi comprendono una serie di processi, tecniche e strumenti utilizzati per valutare e gestire le prestazioni sanitarie in diversi ambiti, tra cui l'assistenza clinica, la gestione finanziaria, l'efficienza operativa e la soddisfazione del paziente. In un'azienda sanitaria pubblica, i sistemi di controllo spesso si concentrano sulla garanzia del rispetto delle normative governative, sull'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse e sulla promozione della responsabilità e della trasparenza nell'erogazione delle prestazioni sanitarie. Ciò può comportare un monitoraggio rigoroso degli stanziamenti di bilancio, l'adesione a standard e protocolli di qualità e la supervisione delle iniziative di sanità pubblica.

In tali tipologie di aziende, i sistemi di controllo sono adattati per garantire la conformità agli standard normativi e per ottimizzare l'allocazione delle risorse (Mascia et al., 2017). Ciò comporta una rigorosa supervisione della gestione del budget e l'adesione ai protocolli di qualità per sostenere la responsabilità e la trasparenza (Clarke et al., 2017).

Allo stesso modo, in un'azienda sanitaria privata, i sistemi di controllo sono orientati a massimizzare la redditività, migliorare l'esperienza dei pazienti e mantenere il vantaggio competitivo. Ciò può comportare l'implementazione di parametri valutativi di prestazione relativi alla generazione di ricavi, al contenimento dei costi, ai sondaggi sulla soddisfazione dei clienti e alle iniziative di miglioramento della qualità (Reckers et al., 2014).

Al contrario, le aziende sanitarie di natura pubblico-privata necessitano di sistemi di controllo che trovino un equilibrio tra responsabilità pubblica ed efficienza del settore privato (Gallagher et al., 2013). Questi sistemi devono adattarsi a contesti normativi complessi, promuovendo al tempo stesso l'innovazione, la reattività e il coinvolgimento delle parti interessate (Ferlie et al., 2016). Nel complesso, i sistemi di controllo nelle aziende sanitarie, indipendentemente dalla loro natura, risultano essenziali per promuovere l'efficacia organizzativa, la responsabilità e il miglioramento continuo delle performance (Ben-Tovim et al., 2016). Valutando le prestazioni e identificando le aree di miglioramento, questi sistemi contribuiscono alla fornitura di servizi sanitari alle comunità di alta qualità.

Saviano et al., (2018) sottolineano come le aziende sanitarie debbano rispondere principalmente a due esigenze: da un lato alla responsabilità di sostenere un modello organizzativo sanitario appropriato per tutelare la salute pubblica, dall'altro all'opportunità di offrire l'efficacia dei servizi senza mai perdere di vista l'equilibrio finanziario, monetario ed economico.

La struttura di tale studio prevede un'implementazione di nuovi modelli valutativi utili nella definizione dei ruoli organizzativi e tecnico-manageriali da adottare nel contesto dell' "impresa farmacia". Di seguito, viene proposto un framework teorico a cui seguono gli obiettivi di ricerca, la metodologia e i risultati raggiunti. Al termine dello studio, seguiranno la discussione e le conclusioni. In tale contesto, la ricerca prevede uno sviluppo in tre fasi: (i) costruzione di un indice sintetico relativo alla valutazione della performance dell'impresa farmacia determinato dai servizi erogati,

dalle caratteristiche “aziendali” e dalle determinanti socio-economiche del contesto in cui la stessa opera; (ii) verifica e aggiornamento della composizione dell’indice il quale sarà testato su un insieme eterogeneo di imprese farmacia (rurali, urbane e in rete) operanti in un particolare territorio; (iii) conduzione di un’analisi cluster sulla performance delle farmacie (in relazione ai propri servizi) su insiemi più ampi (regionali e/o nazionali).

Attraverso questo studio sarà possibile approfondire come valutare i servizi forniti dall’impresa farmacia e quali sono le prospettive future. Questa riflessione propone l’emergere di nuovi modelli organizzativi in grado di offrire adeguati servizi di assistenza territoriale al paziente/cliente e di essere di supporto al SSN in un’ottica di fornitura di una sanità sistemica.

Ciò che, in sostanza, questa ricerca si prefigge di offrire all’impresa farmacia (costituita dall’insieme della governance, dei dipendenti, dei fornitori, dei pazienti e degli altri stakeholder) è un supporto per il miglioramento continuo nell’erogazione e nella valutazione dei servizi rappresentando, pertanto, uno strumento di sviluppo per la performance di tale impresa.

## **2. Framework teorico**

### **2.1 La misurazione e valutazione della performance per i processi sanitari aziendali**

Il settore sanitario si contraddistingue per essere tra quelli in crescita più rapida nella maggior parte dei Paesi sviluppati. I governi, in maniera diretta ed indiretta, assegnano alte percentuali di finanziamento al settore e, per tale motivo, si aspettano una fornitura di servizi di alta qualità per la soddisfazione del bisogno di salute del cittadino (Tran et al., 2021; Verguet et al., 2019; de Belvis et al., 2023).

Oggi, però, la realtà è ben diversa: le aziende sanitarie, come pure le altre organizzazioni operanti nel settore, sono caratterizzate da lunghi tempi di attesa, inefficienza, bassa produttività, carenza di personale sanitario e pazienti insoddisfatti (Mosadeghrad, 2014; de Bittencourt et al., 2024). In generale, il settore sanitario è composto da un insieme complesso di entità, attività e processi, al centro dei quali inevitabilmente ci sono quelli clinici, e coinvolge un’ampia gamma di partecipanti, ciascuno dei quali apporta al sistema un diverso insieme di azioni e bisogni, priorità e valutazioni. Come per le organizzazioni di altri settori, le differenti alternative dei servizi di cura forniti ai pazienti e l’enfasi sul miglioramento continuo (Prashar, 2024), evidenziano cambiamenti portanti nel funzionamento delle aziende sanitarie nel loro complesso. Uno dei cambiamenti più importanti nel settore è rappresentato dall’aumentata consapevolezza dei consumatori (pazienti), che sono sempre più informati e che, pertanto, manifestano una crescente richiesta nell’ottenere informazioni più chiare e pertinenti che diano un rilevante supporto nell’assumere decisioni sanitarie appropriate (Zhou, 2017; Palumbo and Annarumma, 2018; Sarella and Mangam, 2024).

In un siffatto contesto, sviluppare un efficace sistema di misurazione della performance che includa una selezione di misure, approcci e indicatori appropriati per l’analisi dei risultati, è fondamentale per allineare i processi aziendali con le direttive impartite dalla direzione strategica d’azienda. Nonostante la sua rilevanza, questa è un’area che molte organizzazioni non riescono ad affrontare in modo efficace. A ben vedere, la misurazione della performance è un concetto consolidato che ha assunto, nel tempo, una rinnovata importanza in diverse tipologie aziendali (Macinati et al., 2009; Broccardo, 2015; Morinière and Georgescu, 2022). Come confermato in letteratura, i sistemi di misurazione delle performance aziendali sono stati sviluppati come strumento per monitorare e mantenere il controllo organizzativo dei processi, garantendo il perseguimento delle strategie che portano al raggiungimento degli scopi e degli obiettivi generali dell’organizzazione (Morinière and Georgescu, 2022; Leotta and Ruggeri, 2022; de Belvis et al., 2023).

Nel contesto sanitario e, più nello specifico, nell’azienda sanitaria, lo sviluppo dei sistemi di misurazione delle performance ha seguito una evoluzione influenzata dalla spinta generale a migliorare la qualità del servizio fornito rispettando, al contempo, i parametri di costo. Pertanto, affinché un’organizzazione aziendale valuti il proprio livello di avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi predeterminati, lo svolgimento dell’attività di misurazione delle performance è cruciale

per l'identificazione delle aree di forza e di debolezza aziendali con l'obiettivo di migliorare e sviluppare le prestazioni tecnico-manageriali (Spekle and Verbeeten, 2014; Fenley, 2021).

A tal fine, è possibile sostenere che la misurazione della performance non è un'azione fine a sé stessa, bensì rappresenta uno strumento per lo svolgimento di una gestione efficace. Per rendere efficace un'organizzazione aziendale sanitaria, i risultati della misurazione delle performance devono consentire il passaggio dalla azione esclusiva di "misurazione" alla traduzione dei risultati in termini di "indirizzo" e "gestione". Dunque, deve essere in grado di anticipare i cambiamenti necessari da implementare nella direzione strategica aziendale e disporre di una metodologia per effettuare tale cambiamento (Ho et al., 2014; Kabeyi, 2019). Le aziende che non adottano tecniche di misurazione continua delle performance e non integrano i feedback ottenuti nei propri programmi di sviluppo gestionale, tendono a sperimentare non solo sviluppi delle prestazioni di ordine inferiore rispetto a quanto previsto, ma anche una maggiore insoddisfazione e turnover dei dipendenti (Steinke et al., 2010; Pimperl et al., 2018; Li et al., 2018).

## **2.2 L'evoluzione degli indicatori di performance in sanità**

Sin dagli anni '80, gli indicatori di performance adottati dalle aziende dei sistemi sanitari aumentarono in modo significativo, basandosi su determinate aree chiave, come la valutazione economica, l'efficacia e l'efficienza, la qualità, e gli outcome prodotti sulle comunità.

Nel 1989, un documento intitolato "Working for patients" incentrato sulle riforme che potevano fornire ai pazienti una migliore assistenza sanitaria, permise di spostare l'attenzione dal controllo gerarchico diretto ai sistemi di regolamentazione indiretta basati sul riconoscimento di differenti aree di performance: erogazione efficace, efficienza, equità, esperienza del paziente/caregiver, miglioramento della salute e dei risultati sanitari (Freeman T., 2002).

Allo stesso modo, nell'impresa farmacia, Vermeulen et al., (2007) hanno identificato sette dimensioni di riferimento per una farmacia "ad alte prestazioni": 1) preparazione e consegna dei farmaci, 2) sicurezza dei farmaci, 3) servizio al paziente, 4) utilizzo dei farmaci, 5) prestazioni finanziarie, 6) risorse umane e 7) formazione. Haumschild et al. (2015) sostengono, inoltre, che al fine di ottenere elevate prestazioni nell'impresa farmacia, i direttori devono svolgere un ruolo rilevante. Tra gli altri, sono chiamati a risolvere conflitti interni ed esterni al fine di migliorare e raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso l'erogazione di servizi farmaceutici più efficaci e personalizzati sulla base delle esigenze di ciascun paziente. Sanborn, (2006), invece, mostra l'importanza di adottare, in modo appropriato, delle tecniche di valutazione dei programmi clinici che dipendono da una serie di parametri legati sia alle strutture ospedaliere sia alle esigenze del paziente consentono al farmacista, in tal modo, di essere il più vicino possibile al paziente. In particolare, la farmacia ospedaliera è sempre più orientata ad adottare programmi che possano migliorare la capacità della farmacia di fornire un servizio di qualità al paziente, oltre che a garantire lo svolgimento delle attività fondamentali.

Negli ultimi anni, il tempo che il farmacista dedica al paziente per il monitoraggio della terapia farmacologica è aumentato in modo significativo e il paziente risulta essere maggiormente coinvolto nella gestione efficace della terapia farmacologica. In questo contesto, l'interrogativo che ci si pone è comprendere esattamente quali servizi clinici dovrebbe fornire la farmacia. Tale quesito mira a capire quale impatto potrebbero avere i farmacisti come soggetti attivi in un più ampio team sanitario. Inoltre, Sanborn, (2006) si concentra sulle erogazioni della "farmacia dei servizi" in ambito ospedaliero, sottolineando che, alle volte, alcuni compiti vengono disattesi poiché non adeguatamente documentati dal farmacista. Proprio in tale contesto, la tecnologia potrebbe offrire un supporto fondamentale, garantendo la rendicontazione in tempo reale di tutte le attività.

## **2.3 I nuovi modelli organizzativi e la valutazione della performance**

Con l'avvento della farmacia dei servizi, l'attenzione si è maggiormente concentrata su quelle prestazioni che possono essere dispensate da tale impresa. Per una migliore comprensione dei

processi coinvolti nella realizzazione dei servizi, le regioni italiane sono state, a tempi alterni, coinvolte in studi sperimentali. L'idea di costruire un metodo di valutazione della performance, quale può essere un indice di performance riguardante le prestazioni che possono essere erogate dalla farmacia dei servizi, nasce dalla necessità di misurare, valutare il ruolo e, consequenzialmente, l'impatto delle prestazioni non solo in termini di performance organizzativa, ma anche comprendendo l'influenza che è possibile generare sul sistema sanitario complessivo. In altri termini, l'ideazione di un tale indice si prefigge di fungere da supporto anche per il *decision-making process* da adottare per le decisioni da assumere a livello regionale prima e nazionale poi.

Ampliando lo spettro di analisi alle farmacie di comunità e a quelle ospedaliere, questo contributo propone la costruzione di un indice in grado di cogliere la performance dell'impresa farmacia nell'erogazione dei servizi in relazione a fattori non solo farmaceutici ma anche manageriali e socio-economici. Pertanto, la misurazione e la valutazione dell'impresa farmacia raggiunta grazie alla definizione di un indice di performance, ha l'intento di essere un supporto alla governance per orientare le proprie strategie verso la costruzione di nuovi modelli organizzativi.

La volontà di definire un indice di tale portata, sottolinea la natura multidimensionale della valutazione delle prestazioni all'interno di un'impresa farmacia, evidenziando che la performance della stessa è influenzata non solo da componenti prettamente "farmaceutici" ma anche da considerazioni gestionali. Nella gestione sanitaria, questa prospettiva è in linea con il riconoscimento che il successo organizzativo aziendale dipende da una comprensione globale sistemica e da una gestione efficace dei vari elementi interconnessi nel sistema d'impresa. La fornitura dei servizi fa affidamento principalmente su pratiche gestionali efficaci, tra cui la gestione delle scorte, l'ottimizzazione della forza lavoro e la pianificazione strategica. Ad esempio, un controllo efficiente delle scorte garantisce la disponibilità di farmaci essenziali riducendo al minimo i costi e gli sprechi e contribuendo alla qualità complessiva del servizio erogato (Lee et al., 2020). Inoltre, i fattori socio-economici influiscono in modo significativo sulle prestazioni delle imprese farmacia influenzando l'accesso dei pazienti, l'accessibilità economica e l'utilizzo dei servizi. Affrontare le disparità socio-economiche richiede approcci su misura come programmi di sensibilizzazione della comunità, iniziative di educazione dei pazienti e partenariati con operatori sanitari locali (Lang et al., 2019). In sostanza, è possibile sostenere che la performance di un'impresa farmacia è multiforme e il successo dipende dal livello di integrazione delle competenze farmaceutiche, solide pratiche manageriali e dalla sensibilità di adattamento ai differenti contesti socio-economici. L'adozione di un approccio olistico alla valutazione delle prestazioni consente alle aziende di soddisfare al meglio le esigenze dei pazienti ottenendo risultati sanitari sostenibili.

### **3. Obiettivi della ricerca**

L'articolo si propone di offrire un contributo relativo alla misurazione, valutazione e gestione della performance nell'impresa farmacia.

In accordo con le esigenze demografiche, sociali e con i cambiamenti dovuti alle diverse condizioni di mercato, tale organizzazione si è trovata ad affrontare nuove sfide tra cui quelle orientate alla farmacia dei servizi e recentemente annoverate anche nel PNRR attraverso la Missione 6 dedicata alla salvaguardia della salute e, in particolare, alle reti di prossimità per l'assistenza sanitaria territoriale (Piano Nazionale di Rilancio e Resilienza, 2021). Le disuguaglianze nell'assistenza territoriale, le differenze nell'erogazione dei servizi sanitari, la mancanza di sinergia tra strutture ospedaliere, servizi territoriali e servizi sociali, nonché l'aumento delle liste d'attesa presso le aziende sanitarie, hanno portato le istituzioni e gli attori coinvolti a ripensare e riorganizzare le diverse strutture sanitarie.

Nell'ottica di un sistema sanitario integrato, il ruolo della farmacia, considerata non solo come luogo di dispensazione del farmaco, ma anche di erogazione dell'assistenza sanitaria, ha subito importanti e rivoluzionari cambiamenti. Il ciclo di gestione della performance deve essere necessariamente comparato e in linea con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio. Pertanto, identificati gli obiettivi, i rispettivi risultati attesi e i metodi valutativi e di controllo, il passo successivo risulta essere

l'assegnazione delle risorse. Infine, i risultati vengono comunicati agli organi amministrativi, agli organi di indirizzo politico e ai cittadini, nonché agli utenti interessati e coinvolti nell'erogazione dei servizi.

Il presente studio si propone di dimostrare come, con l'evolversi dell'organizzazione dell'impresa farmacia, sia di notevole rilievo introdurre degli indici di performance che possano essere una guida e un monito per il farmacista che, negli ultimi anni, ha assunto sempre più un ruolo manageriale. L'idea nasce da una riflessione riguardante l'erogazione di nuovi servizi nella farmacia di comunità e, in particolare, dal riconoscimento di un gap in letteratura inerente modelli e sistemi di valutazione delle performance adoperati nel contesto dell'impresa farmacia quale soggetto erogatore di servizi sanitari di prima e di seconda istanza (Ministero della Salute. La farmacia dei servizi (2011).

Attualmente, alla base dei servizi in sperimentazione risultano: la misurazione del profilo lipidico, l'emoglobina glicata, la valutazione dell'aderenza alla terapia, ricognizione della terapia farmacologica, screening oncologici, screening e monitoraggio delle terapie farmacologiche, la spirometria, il monitoraggio delle attività di telemedicina come l'elettrocardiogramma, l'holter pressorio e l'holter cardiaco (Decreto Legislativo 3 ottobre 2009, n. 153).

Il metodo di valutazione che s'intende qui proporre, ha l'obiettivo di dotare il SSN di un sistema capace di valutare il sostenimento economico, tecnico e manageriale dei servizi che l'impresa farmacia intende fornire. Inoltre, l'indice può essere utile per indirizzare e guidare l'impresa farmacia verso l'adozione di strategie che possano migliorare l'erogazione di tali servizi generando successivi impatti sull'assistenza territoriale sanitaria.

#### **4. Metodologia**

Al fine di poter meglio investigare la valutazione delle performance in ambito sanitario è stata condotta una revisione sistematica della letteratura. L'uso di un indice di valutazione delle performance delle prestazioni erogate dalle farmacie dei servizi, si prefigge di voler fungere da supporto agli esperti del settore. L'analisi è stata eseguita applicando il protocollo PRISMA, al fine di poter individuare, valutare e sintetizzare i principali aspetti della letteratura. Le domande di ricerca sono state:

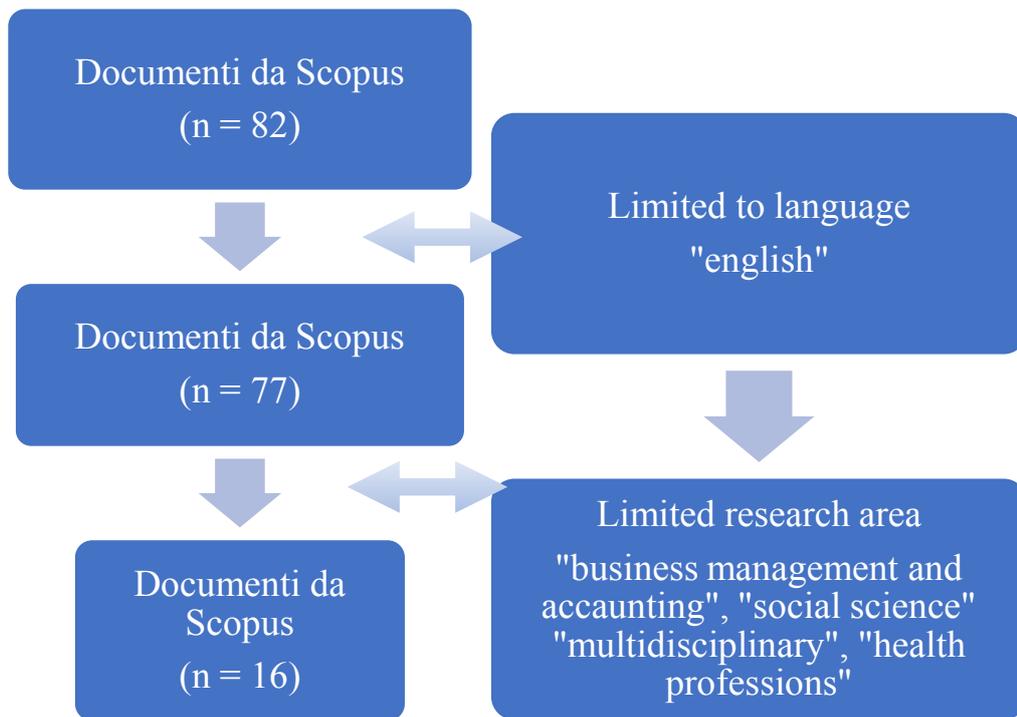
1. Quali e quanti indici di performance sono attualmente presenti nel contesto della farmacia dei servizi?
2. Quali sono gli elementi importanti da trasferire all'impresa farmacia al fine di rientrare in uno standard di indice di performance in grado di soddisfare non solo il lato economico e finanziario dell'impresa, ma anche l'impatto sociale nel contesto sanitario?

Per rispondere a tali domande di ricerca è stata interrogata la piattaforma Scopus. Le parole chiavi inserite nella stringa di ricerca "Art/Title/Abs/Key" sono state: "index performance", AND "pharmacy", OR "services", "healthcare", OR "performance measur\*", OR "health care".

Da questa ricerca sono emersi 82 documenti. In seguito si è proceduto limitando la ricerca alla lingua inglese in modo tale da raggiungere 77 documenti. Le aree di ricerca selezionate sono state: "business, management and accounting", "social science", "multidisciplinary", "health professions".

Di questi articoli, sono stati selezionati quelli più rilevanti ai fini della suddetta ricerca.

Di seguito si riporta il diagramma di flusso della selezione.



**Figura 1** - *Diagramma di flusso della selezione*

## 5. Risultati

In seguito alla ricerca svolta, utilizzando non solo la SLR ma anche altre piattaforme di ricerca scientifica, tra cui “scopus” e “google scholar”, sono state sviluppate le seguenti aree riguardanti i principali gruppi nei quali è stato possibile aggregare i paper.

### 5.1 L’impatto della tecnologia nell’erogazione delle prestazioni sanitarie

Le aziende sanitarie stanno sempre più affermando l’uso delle tecnologie digitali per migliorare la qualità dell’assistenza sanitaria e l’erogazione delle proprie prestazioni, compreso l’accesso alle cure. Questa tendenza ha portato alla necessità di disporre di un patrimonio maggiore di informazioni riguardante i rispettivi pazienti garantendo così la tracciabilità della storia dei processi clinico-aziendali-manageriali.

I vantaggi derivanti dall’utilizzo delle tecnologie in ambito sanitario sono molteplici ed hanno evidenti impatti anche sulla riduzione dei costi sopportati dall’azienda sanitaria grazie alla dematerializzazione. Dunque, risulta possibile misurare fattivamente la qualità dei servizi forniti e le diverse prestazioni, al fine di ottimizzare l’efficienza e l’efficacia nell’erogazione dei servizi; ciò che ne consegue è che la maturità organizzativa diventa non più trascurabile.

In tale contesto, dunque, la maturità organizzativa dell’impresa farmacia potrebbe far riferimento alla misurazione ed al controllo routinario dei processi, e all’intercettazione di feedback intra ed inter organizzativi nel caso in cui, ad esempio, l’impresa farmacia risultasse essere in società o appartenente ad una rete (Fratlicelli et al., 2021). Dunque, la misurazione, la valutazione e le attività di reporting e di budgeting, diventano significativi al fine di supportare i manager nelle decisioni aziendali. Inoltre, una volta compreso il livello di performance raggiunto vengono identificati eventuali criticità e problemi stabilendo, così, possibili strategie per superarli.

A far emergere la necessità di raggiungere diversi obiettivi evolutivi anche nel campo dell'innovazione tecnologica in sanità, è stato il recente PNRR, il quale, attraverso la Missione 6 ha definito le finalità e i sotto-obiettivi concernenti lo sviluppo di questo tema.

Casalino et al., (2021) evidenziano che il termine “digitalizzazione” non si riferisce soltanto al passaggio dal mondo cartaceo a quello digitale, ma anche alla progettazione e alla gestione di tutti i processi organizzativo-aziendali modificandone i modelli di business. In questo modo, è possibile ridisegnare tutti i processi organizzativo-aziendali per aumentarne l'efficienza e generando, conseguentemente, un netto miglioramento delle performance di struttura (Casalino et al., 2021).

La trasformazione digitale rappresenta, pertanto, una sfida che le organizzazioni aziendali devono continuamente affrontare per raggiungere tutte quelle strutture orientate al raggiungimento in tempi rapidi dei principi di efficacia ed efficienza. In particolare, oltre alla dematerializzazione, l'adozione dell'information technology per la gestione dei processi risulta essere il primo “key-step” nella riprogettazione dei modelli organizzativi aziendali.

Secondo Cristofaro et al., (2020) la tecnologia facilita il monitoraggio degli indicatori di performance applicati in un contesto aziendale sanitario. Infatti, valutare le prestazioni significa valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi promuovendone l'eccellenza. In questo contesto, l'espansione dell'innovazione e dell'applicazione tecnologica ha funzionato come motore per il miglioramento dei processi organizzativi aziendali anche nel settore sanitario, migliorando la quantità e la qualità dei servizi offerti agli utenti.

## **5.2 L'applicazione della tecnologia dell'informazione e della comunicazione**

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nelle aziende sanitarie riguardano non solo le cartelle cliniche elettroniche (attraverso le quali vengono raccolti tutti i dati relativi allo stato di salute del paziente), ma anche la gestione informatizzata dei farmaci e delle differenti unità operative. Queste ultime rappresentano il punto di arrivo della combinazione di tecnologie come la gestione delle immagini di laboratorio e del supporto informatico adottato per la gestione delle attività che si svolgono in sala operatoria o nei laboratori. A questi si aggiungono i sistemi di supporto ai processi di erogazione dei servizi sanitari e di continuità assistenziale ed i sistemi di business intelligence (Cristofaro et al., 2020). Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione in ambito sanitario sono ritenute, pertanto, lo strumento migliore in mano alle aziende sanitarie da utilizzare per supportare lo sviluppo della salute delle comunità.

Le organizzazioni sono da sempre impegnate a migliorare le tecnologie per creare sistemi di misurazione delle prestazioni sia per le diverse unità operative che per i processi organizzativi che le contraddistinguono. Cristofaro et al., (2020) hanno voluto indagare il ruolo che la tecnologia svolge nel monitoraggio degli indicatori utilizzati per misurare l'erogazione dei servizi in ambito sanitario. D'altra parte, Martinez et al., (2017) sottolineano l'importanza che i big data possono avere nelle organizzazioni aziendali non solo per ottimizzare i processi, ma anche per creare nuovi modelli di business o riconfigurare quelli preesistenti.

In questo contesto, una delle principali sfide che le organizzazioni devono affrontare risulta essere la gestione dei big data. Essa può generare un forte impatto non solo sugli aspetti organizzativi dell'azienda quali la strategia, i processi ed il capitale umano, ma anche sugli aspetti più tecnico-manageriali relativi alla rilevazione delle funzioni aziendali e di come le stesse devono essere implementate per facilitare il raggiungimento di determinati obiettivi posti dalla governance. In definitiva, la capacità di utilizzare i big data rappresenta un'opportunità per l'organizzazione aziendale al fine di raccogliere ed analizzare i dati ed essere in grado di assumere decisioni rapide attraverso processi appropriati.

## **5.3 La prospettiva dei servizi di sistema**

Reina et al., (2018) mostrano il peso significativo delle tecnologie informatiche nella condivisione di conoscenze e informazioni all'interno e all'esterno delle aziende sanitarie. Tutti gli stakeholder aziendali sono più informati e coinvolti nella gestione della conoscenza. Questo fenomeno spinge gli

operatori sanitari a prendere coscienza dei grandi miglioramenti che potrebbero derivare dall'adozione da parte delle organizzazioni di sistemi informativi, infrastrutture e piattaforme web adeguate.

Reina et al., (2018) sottolineano l'importanza dello spazio (sociale, virtuale, relazionale) attraverso il quale la conoscenza viene trasferita. L'uso crescente e sempre più frequente delle nuove tecnologie in un contesto aziendale ha portato ad una maggiore richiesta di tali strumentazioni da parte delle aziende sanitarie, al fine di soddisfare le esigenze degli utenti e di creare un sistema di condivisione delle informazioni, consentendo, di conseguenza, una comunicazione più efficace.

Come le applicazioni mobili nel mondo sanitario hanno reso possibili nuovi processi di apprendimento e nuovi spazi di conoscenza (Reina et al., 2018) a vantaggio sia dell'organizzazione aziendale stessa che degli utenti, così il presente studio mira a supportare l'organizzazione dell'impresa farmacia al fine di migliorare non solo gli assetti organizzativi ma anche l'erogazione dei servizi seguendo una prospettiva di sistema. In un tale contesto evolutivo, il ruolo dell'impresa farmacia come azienda di servizio pubblico nella dispensazione di farmaci e presidi di assistenza integrativa è impegnato a: i) individuare modalità di erogazione di nuovi servizi nell'ambito del SSN, ii) ridurre il ricorso alla costosa assistenza ospedaliera e iii) coordinare le attività delle farmacie con quelle dei medici di medicina generale in un'ottica di potenziamento generale dell'assistenza territoriale.

#### **5.4 L'evoluzione dei modelli organizzativi e la proposta di una valutazione della performance**

La repentina evoluzione dei modelli organizzativi dell'impresa farmacia richiede, sempre più, al farmacista una presa di coscienza del proprio ruolo di imprenditore e, in quanto tale, di professionista impegnato anche in termini di misurazione e valutazione delle performance.

Gli autori, concentrandosi sullo studio delle prestazioni erogate dalla farmacia dei servizi, si sono chiesti quale fosse il modo migliore per incentivare l'impresa farmacia a fornire questi servizi e in particolare come misurare e quindi valutare l'erogazione dei servizi sanitari da parte dell'impresa farmacia. Dunque, misurare la performance significa capire se un'organizzazione ha raggiunto i suoi obiettivi e un tale sistema di misurazione dovrebbe rispondere ai requisiti di validità, affidabilità, utilizzabilità, sensibilità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni dell'organizzazione e di controllo dei progressi.

Da un punto di vista tecnico, la definizione e l'utilizzo di un metodo di valutazione della performance si propone di offrire una misura numerica della qualità e del rendimento garantito dal servizio aggregato proposto dalla farmacia dei servizi, sulla base delle diverse aree che ne esprimono la complessa natura.

Nello specifico, tale metodo di valutazione della performance può essere espresso da un indice il quale fornirà un valore numerico normalizzato (nell'intervallo tra 0 e 1) determinato dall'intersezione di tre specifiche aree dell'impresa farmacia: (i) l'area operativa, (ii) l'area aziendale, e (iii) l'area socio-economica.

Prima di caratterizzare ognuna delle singole aree citate, è bene notare come l'indice di performance sia (anzi debba necessariamente) essere sensibile alla conformazione demografica del territorio in cui opera (definito dal proprio raggio d'azione). Tale elemento preliminare agisce inoltre come parametro di "riscaling" dei valori che l'indice può generare. Per tale ragione, sarebbe impossibile determinare un ranking delle farmacie dei servizi che sia oggettivo, sulla base di frequenze assolute (la farmacia con bacino d'utenza più denso avrebbe sempre performance più elevate). A tal fine, la relativizzazione delle osservazioni rispetto alla densità del raggio d'azione della farmacia si rivela un elemento cruciale per un'analisi consistente dei fenomeni.

Alla luce di tale premessa, è possibile identificare meglio le aree tematiche sulle quali viene costruito l'indice: riguardo l'area operativa (o meglio l'area più prettamente "pharmacy-based"), l'idea è quella di modulare il valore dell'indice sulla base della tipologia di servizi che essa offre. Nello specifico, ogni servizio viene identificato come una cosiddetta variabile *dummy*, a cui viene associato il valore 0 se assente oppure il valore 1 se presente, e per ognuno di tali servizi viene osservata la frequenza

con la quale il servizio è fornito, moltiplicata per il prezzo applicato. Come anticipato, tale frequenza viene ricalibrata su base demografica. Tale calibrazione non avviene però su un semplice uso della densità di popolazione (dato che rappresenterebbe comunque una probabilità molto poco precisa riguardo la richiesta dei servizi offerti dalla farmacia) ma sulla concentrazione di malati cronici identificati nell'area in cui la farmacia opera (dato questo che identifica una probabilità molto alta di utilizzo dei servizi). Da un punto di vista prettamente statistico, quest'ultimo aspetto emerge per la sua "democraticità". Infatti, se la semplice distribuzione della popolazione è endogena rispetto ad una molteplicità di caratteri socio-economici complessi, la distribuzione dei malati cronici segue una maggior casualità e questo permette di rendere più veritiero il dato dell'indice e ben più equiparabili anche farmacie di servizi presenti in aree territoriali molto diverse tra loro.

Riguardo l'area aziendale (*company-based*), si vuole innanzitutto ricordare che anche la farmacia dei servizi, nonostante la sua complessa natura, è un'impresa che vive nel delicato equilibrio tra fornitura di servizi alla società e massimizzazione del profitto. A tal proposito, l'indice si prefigge di tener conto dei risultati di fatturato generati dalla farmacia sulla base dei servizi offerti a livello nazionale o in un determinato raggio territoriale di riferimento, pesati rispetto al fatturato totale generato dal settore nella fornitura dei servizi. Si noti, inoltre, che la presenza di tale fattore nell'indice prevede uno step preliminare di disaggregazione del fatturato farmaceutico tra la fornitura dei servizi (elemento di interesse per l'indice) e la fornitura dei farmaci da banco (parte di fatturato da scartare). Tale disaggregazione è chiaramente fondamentale per catturare la performance netta della farmacia dei servizi. L'impossibilità di disaggregare il fatturato darebbe comunque un *drift* alla determinazione di un valore di performance farmaceutico ma decisamente più generale e distorto (o granulare) rispetto al fenomeno in analisi.

Infine, riguardo l'area socio-economica (*socio-economic based*), è necessario includere in un indice di performance consistente un fattore che sia riconducibile al grado di benessere che l'attività della farmacia dei servizi può potenzialmente generare nella società grazie alla fornitura di determinati servizi. Tale fattore è chiaramente il più lontano dalle specificità del mondo farmaceutico, ma si rivela cruciale per determinare il grado di attrattività che la farmacia, coi suoi servizi, può generare.

Nello specifico, il fattore socio-economico va a catturare due determinanti aspetti per definire la performance potenziale della farmacia stessa: la densità relativa di popolazione nel raggio territoriale di interesse (ovvero quante persone la farmacia può "servire" rispetto alla popolazione totale) e la distribuzione dei redditi nel medesimo raggio. Quest'ultimo dato sembra essere molto lontano dalle ambizioni dell'indice ma è altrettanto cruciale. Infatti, esso rappresenta un utile strumento di misurazione della probabilità di fornitura dei servizi farmaceutici. Basti pensare a come, nonostante la presenza di incentivi ministeriali per favorire l'equità sociale, ancora oggi redditi bassi siano un forte veicolo di rinuncia anche a beni e servizi di prima necessità.

## 6. Conclusioni

Lo studio vuole proporre una riflessione su come misurare e valutare i servizi dell'impresa farmacia e che possa fungere da supporto ai "farmacisti-manager" al fine di assumere decisioni che possano portare ai risultati attesi.

Questo modello necessita di essere testato su un numero significativo di realtà farmaceutiche e, sebbene sia stato sviluppato per le farmacie territoriali, non si esclude che, in futuro, possa essere testato sulle farmacie ospedaliere. In ogni caso, nelle future prospettive di ricerca sarà opportuno soffermarsi sui risultati dell'indice di performance una volta testato su un numero significativo di farmacie territoriali (intese come: rurali, urbane e di rete).

Come sottolineano de Waal, A.A. and Counet, H. (2009) nel corso degli anni il concetto di valutazione delle performance è cambiato.

Solitamente viene misurato l'impegno annuale di un dipendente in termini numerici, ma de Waal, A.A. and Counet, H. (2009) sostengono che tale valutazione potrebbe essere sostituita con i Sistemi di Gestione delle Prestazioni (SGP). Inoltre, durante la valutazione delle prestazioni dovrebbero essere prese in considerazione i contesti in cui il dipendente svolge il proprio lavoro. Dunque, diventa

necessario prendere in considerazione diverse variabili oltre quello della produttività quali la motivazione, livelli di servizio, stakeholder.

Gli SGP possono essere intesi come sistemi complessi multidimensionali. Tali sistemi dovrebbero essere implementati dalla tecnologia e avvalersi di indici di performance (trimestrali e annuali) personalizzati per ogni singolo dipendente.

Il concetto della valutazione delle prestazioni si è sviluppato in tutto il mondo negli ultimi anni. Tale valutazione risulta essere sempre soggettiva: i valutatori possiedono differenti gradi di capacità di captazione delle informazioni (de Waal & Counet, 2009) che possono essere a loro volta influenzati dal peso delle possibili asimmetrie informative.

I sistemi di gestione delle prestazioni (SGP) hanno tra gli obiettivi quello di: (i) pianificare e gestire il tempo e il lavoro; (ii) identificare i bisogni di sviluppo tenendo in considerazione dei punti di forza e di debolezza; (iii) implementare la motivazione dei dipendenti anche attraverso premi e riconoscimenti; (iv) sviluppare e incentivare i dipendenti ad una continua formazione; (v) promuovere un ambiente in grado di affrontare il “change management”.

Inoltre, Leslie HH., Zhou X., Spiegelman D., Kruk ME. (2018) hanno applicato metodi di apprendimento automatico non supervisionato per valutare le prestazioni dell'indice di prontezza del servizio (IPS) definito dall'OMS. Sono stati definiti dall'OMS gli elementi necessari che devono possedere le strutture sanitarie al fine di fornire i servizi attraverso l'utilizzo di indici riguardanti o il livello della struttura o il livello di servizio erogato. Gli elementi che costituiscono l'indice di prontezza del servizio sono: (i) servizi di base inerenti le infrastrutture, (ii) il controllo delle infezioni, (iii) le attrezzature, (iv) la diagnostica e (v) i farmaci. Mediante approcci di apprendimento automatico sono stati utilizzati i set di dati, con lo scopo di migliorare la valutazione delle strutture sanitarie soprattutto nei Paesi meno sviluppati. L'indice di prontezza delle prestazioni, però, riesce a recuperare solo una parte delle informazioni delle strutture. Questo limite potrebbe essere, dunque, superato se nell'indice di prontezza delle prestazioni fossero considerati anche fattori quali: (i) le stanze private, (ii) le ambulanze, (iii) le forniture dei farmaci e (iv) il controllo delle infezioni (Leslie et al. 2018).

Inoltre, Rao, T. V. (2008) sottolinea uno shift di paradigma per quanto concerne le performance ed in particolare il passaggio dalla "valutazione" alla "gestione" delle prestazioni. Nel primo caso si fa riferimento ad una valutazione annuale mentre nel secondo alla gestione delle prestazioni in modo continuativo tenendo in considerazione una serie di variabili legate alla motivazione, alla produttività e ai miglioramenti del lavoro. Non può ridursi tutto in un numero per le valutazioni annuali, per questo vengono introdotti i sistemi di gestione delle prestazioni (SGP) focalizzati sullo svolgimento efficace di compiti e attività in itinere; in particolare viene proposta l'introduzione di un indice di performance per ogni dipendente sia trimestrale che annuale.

La necessità di introdurre i sistemi di gestione delle prestazioni (SGP) nasce dal fatto di tenere in considerazione: (i) la pianificazione, (ii) lo sviluppo, (iii) miglioramenti e (iv) riconoscimenti. Il cambio consiste proprio nell' adottare una visione quanto più sistemica possibile.

In tale contesto, Rao, T. V. (2008) propone l'introduzione di nuove figure professionali quali i "Performance Manager". Questi potrebbero occuparsi dei sistemi di gestione delle prestazioni facilitando il miglioramento delle prestazioni a più livelli anche attraverso il confronto con le risorse umane. Inoltre, attraverso il sistema di gestione delle prestazioni, pianificare il lavoro si tradurrebbe in una riduzione dei costi organizzativi (Rao, 2008).

In tale contesto, la ricerca prevede uno sviluppo in tre fasi: (i) costruzione di un indice sintetico relativo alla valutazione della performance dell'impresa farmacia determinato dai servizi erogati, dalle caratteristiche “aziendali” dell'impresa farmacia e dalle determinanti socio-economiche del contesto in cui la stessa opera; (ii) verifica e aggiornamento della composizione dell'indice il quale sarà testato su un insieme eterogeneo di imprese farmacia (rurali, urbane, e in rete) operanti in un

particolare territorio; (iii) conduzione di un'analisi cluster sulla performance delle farmacie (in relazione ai propri servizi) su insiemi più ampi (regionali e/o nazionali).

Attraverso questo studio sarà possibile approfondire come valutare i servizi forniti dall'impresa farmacia e quali sono le prospettive future. Questa riflessione propone l'emergere di nuovi modelli organizzativi in grado di offrire adeguati servizi di assistenza territoriale al paziente/cliente e di essere di supporto al SSN in un'ottica di fornitura di una sanità sistemica.

Ciò che, in sostanza, questa ricerca si prefigge di offrire all'impresa farmacia (costituita dall'insieme della governance, dei dipendenti, dei fornitori, dei pazienti e degli altri stakeholder) è un supporto per il miglioramento continuo nell'erogazione e nella valutazione dei servizi rappresentando, pertanto, uno strumento di sviluppo per la performance di tale impresa.

Come sottolineato da Yong et al., (2023), le farmacie di comunità, pur essendo consapevoli dell'utilità del farmacista-manager nell'erogazione di nuovi servizi di cura, non riescono a portare avanti questo processo. Le ragioni potrebbero essere molteplici, tra cui l'aumento del carico di lavoro con una formazione aggiuntiva e una remunerazione adeguata. A questi fattori si aggiunge anche la necessità di riorganizzare le modalità di gestione e monitoraggio delle attività assistenziali da parte delle aziende farmaceutiche.

In conclusione, la proposta di raggiungimento dell'obiettivo del presente studio, si prefigge di supportare le *governance* ed i tavoli tecnici di policy dell'impresa farmacia, per meglio indirizzare e valutare l'erogazione dei servizi e gli eventuali investimenti affrontati sia dalle farmacie stesse che dal SSN, è stato raggiunto attraverso la chiara definizione di una tecnica di valutazione della performance quale è l'identificazione di un indice.

Una volta sperimentato, tale indice potrà contribuire alla leadership dell'impresa farmacia, intervenendo nella riorganizzazione degli assetti, negli sviluppi manageriali d'impresa e nella formazione del personale ponendo una rinnovata riflessione sui nuovi ruoli professionali.

A comprova di quanto si sia evoluto circa il ruolo del farmacista-manager, è possibile annoverare non soltanto l'acquisizione di competenze differenziate, ma un vero e proprio cambio di prospettiva nella formazione a monte si è avuta grazie al recente Decreto Ministeriale 1147 del 10 Ottobre 2022, riguardante la revisione dell'ordinamento della Classe del Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico in "Farmacia e Farmacia industriale". Tale decreto, prevede per la prima volta che i futuri farmacisti debbano acquisire sin dalla formazione universitaria "competenze trasversali".

In sostanza, in seguito a tale decreto i futuri farmacisti dovranno acquisire non solo competenze tecnico-professionali strettamente connesse alla propria professione, ma anche competenze diversamente spendibili e sempre più orientate all'ambito manageriale-organizzativo. Inoltre, competenze in ambito di *project management* potrebbero essere di grande supporto per il farmacista-manager che intende far sopravvivere l'impresa farmacia in un contesto sempre più competitivo.

In definitiva, tale studio si è proposto di definire come poter misurare la performance di una farmacia in termini di servizi erogati e di come rapportarla a quella delle farmacie concorrenti e alle diverse realtà territoriali in cui la stessa può essere allocata. Inoltre, in previsione di uno sviluppo futuro di tale studio ci si prefigge di designare strategie di policy basate sulle risultanze ottenute dall'indice, ovvero di proporre diversi scenari legati alla necessità di finanziamenti pubblici per ogni singola impresa farmacia considerata.

I risultati derivanti dall'applicazione dell'indice di performance saranno cruciali per guidare lo sviluppo dei nuovi modelli di *governance* da implementare nell'impresa farmacia dei servizi.

## **Bibliografia**

- Ben-Tovim, D. I., Dougherty, M. L., & O'Connell, T. J. (2016). Building a culture of safety through organizational learning: The importance of shared beliefs. In *Advances in Patient Safety: New Directions and Alternative Approaches (Vol. 2: Culture and Redesign)* (pp. 95-105). Agency for Healthcare Research and Quality.
- Borgonovi E. (2021). *Management per la salute, Scienze diritti e responsabilità sociali, efficienza*, FrancoAngeli, ISBN 978-88-351-1907-4.
- Broccardo L. (2015). The balance scorecard implementation in the Italian health care system: some evidences from literature and a case study analysis. *Journal of Health Management*, 17(1), 25-41.
- Casalino N., Armenia S., & Di Nauta P. (2021). Inspiring the Organizational Change and Accelerating the Digital Transition in Public Sector by Systems Thinking and System Dynamics approaches. In Howlett R., Jain L.C. (eds), *Smart Innovation, Systems and Technologies*, Springer Nature Switzerland, ISSN: 2190-3018, ISSN 2190-3026 (electronic), ISBN 978-981-16-2833-7, ISBN 978-981-16-2834-4 (eBook), DOI: 10.1007/978-981-16-2834-4
- Clarke, J., Waring, J., & Timmons, S. (2017). The challenge of governing healthcare partnerships: Evidence from a qualitative study of UK clinical commissioning groups. *Public Management Review*, 19(9), 1343-1361.
- Cristofaro C. L., Ventura M., Gentile T. A., Reina R., & De Francesco A. (2020). Measuring healthcare performance in digitalization era: the Pharmacy Unit of Academic Hospital, Enterprise Project. doi: 10.1007/978-3-030-83321-3\_10
- de Belvis, A. G., Pinelli, N., Ramaglia, P., & Ricciardi, W. (2023). *Clinical Governance: Stato dell'arte ed esperienze delle Aziende del Sistema Sanitario Nazionale italiano*. MECOSAN, (2022/124).
- de Bittencourt, L. S., Paula, I. C. D., Pontes, A. T., & Gularte, A. C. (2024). Lean healthcare project in a pharmaceutical supply center: the context of primary healthcare. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(1), 153-176.
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150
- Decreto Legislativo 3 ottobre 2009, n. 153
- Decreto Ministeriale n. 1147 del 10-10-2022
- de Waal, A.A. and Counet, H. (2009), "Lessons learned from performance management systems implementations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 4, pp. 367-390. ISSN 1741-0401. <https://doi.org/10.1108/17410400910951026>
- Fenley, V. M. (2021). Signification and Performance Measurement: Making Sense of Mandated Performance Objectives. *Public Administration Quarterly*, 45(3).
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., & McGivern, G. (2016). *Healthcare reform: A complex adaptive systems perspective*. Routledge.

- Fratlicelli A., & D’Orazi M.L. (2021). Il modello di maturità ISIPM -PRADO. Lo strumento per misurare la crescita del project management nelle organizzazioni, ISBN 9788835121015
- Freeman T. (2002). Using performance indicators to improve health care quality in the public sector: a review of the literature. *Health Serv Manage Res.* May;15(2):126-37. doi: 10.1258/0951484021912897. PMID: 12028801
- Gallagher, A. G., Ritter, E. M., Champion, H., Higgins, G., Fried, M. P., Moses, G., & Satava, R. M. (2013). Virtual reality simulation for the operating room: proficiency-based training as a paradigm shift in surgical skills training. *Annals of Surgery*, 257(2), 164-170.
- Haumschild RJ, Hertig JB, & Weber RJ. (2015). Managing Conflict: A Guide for the Pharmacy Manager. *Hosp Pharm.* 50(6):543-9. doi: 10.1310/hpj5006-543. PMID: 26405347; PMCID: PMC4568116
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.
- Lang, P., Marcinowicz, L., Skowron, A., Kozłowska-Wojciechowska, M., & Łukasik, Z. (2019). Improving access to healthcare services by adapting communicative strategies: a case study from Poland. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1-8.
- Lee, J. Y., Nair, S., Finnell, D. S., & Swanson, J. A. (2020). Evaluating the impact of inventory management on pharmacy performance metrics. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(6), 770-775.
- Leotta, A., & Ruggeri, D. (2022). Coherence in the use of a performance measurement system and compatibility between institutional logics in public hospitals. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 604-632.
- Leslie HH., Zhou X., Spiegelman D., Kruk ME. (2018). Health system measurement: Harnessing machine learning to advance global health. *PLoS ONE* 13(10): e0204958. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204958>
- Leveson, N. G. (2011). *Engineering a safer world: Systems thinking applied to safety*. MIT Press.
- Li, S. A., Jeffs, L., Barwick, M., & Stevens, B. (2018). Organizational contextual features that influence the implementation of evidence-based practices across healthcare settings: a systematic integrative review. *Systematic reviews*, 7, 1-19.
- Macinati, M. S., D’Urso, A., Degrassi, F., Fachin, M., & Leto, A. (2009). Backsourcing in healthcare organizations. The experiences of AOU Trieste and ASL Rm B. *Mecosan*, 71(2009), 141-149.
- Martinez M., Di Nauta P., & Sarno D. (2017). Real and Apparent Changes of Organizational Processes in the Era of Big Data Analytics. *Studi Organizzativi*, n. 2/2017, pp. 91-107, Franco Angeli, ISSN 0391-8769, ISSNe 1972-4969, doi: 10.3280/SO2017-002005
- Mascia, D., Di Vincenzo, F., Iacopino, V., & Fantini, M. P. (2017). Ciclo di controllo e performance nelle aziende ospedaliere pubbliche italiane. *Mecosan*, 25(94), 31-49.
- Ministero della Salute. La farmacia dei servizi (2011). [https://www.salute.gov.it/portale/temi/p2\\_6.jsp?area=farmaci&id=3609&menu=dfarm](https://www.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?area=farmaci&id=3609&menu=dfarm)

- Morinière, A., & Georgescu, I. (2022). Hybridity and the use of performance measurement: facilitating compromises or creating moral struggles? Insights from healthcare organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 801-829.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors influencing healthcare service quality. *International journal of health policy and management*, 3(2), 77.
- Nuzzo G., Trama U., Anginoni A., Buono P. (2022), *Management systems e Aziende sanitarie*, Cap. II, p. 42, Giapeto Editore, ISBN 978-88-9326-257-6).
- Palumbo, R., & Annarumma, C. (2018). Empowering organizations to empower patients: An organizational health literacy approach. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 133-142.
- Piano nazionale di ripresa e resilienza (2021)
- Pimperl, A. F., Rodriguez, H. P., Schmittiel, J. A., & Shortell, S. M. (2018). The implementation of performance management systems in US physician organizations. *Medical Care Research and Review*, 75(5), 562-585.
- Prashar, A. (2024). Modeling enablers of agility of healthcare organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 173-194.
- Rao, T. V. (2008). Lessons from Experience: A New Look at Performance Management Systems. *Vikalpa*, 33(3), 1-16. <https://doi.org/10.1177/0256090920080301>.
- Reckers, P. M., Pany, K., & Whitecotton, S. M. (2014). *Behavioral accounting research: Foundations and frontiers*. Routledge.
- Reina R., Martinez M., Di Nauta P., & Merola B. (2018). The organizational space in Health: the mApp as a sustainable knowledge creation process. In Barile S., Espejo R., Perko I., Saviano M. (eds.), *Cybernetics and Systems. Social and Business Decisions. Systems Management Book Series by Routledge-Giappichelli*, Routledge, ISBN 9781138597280 (hbk), ISBN 9780429486982 (ebk), pp. 184-191
- Sanborn M. (2006). Strategies for Evaluating Clinical Pharmacy Services, *Hospital Pharmacy*;41(11):1110-1113. doi:10.1310/hpj4111-1110.
- Sarella, P. N. K., & Mangam, V. T. (2024). AI-Driven Natural Language Processing in Healthcare: Transforming Patient-Provider Communication. *Indian Journal of Pharmacy Practice*, 17(1).
- Saviano, M., Bassano, C., Piciocchi, P., Di Nauta, P., & Lettieri, M. (2018). Monitoring Viability and Sustainability in Healthcare Organizations. *Sustainability*, 10, 3548.
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research*, 25(2), 131-146.
- Steinke, C., Webster, L., & Fontaine, M. (2010). Evaluating building performance in healthcare facilities: an organizational perspective. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 3(2), 63-83.

- Tran, T. N. T., Felfernig, A., Trattner, C., & Holzinger, A. (2021). Recommender systems in the healthcare domain: state-of-the-art and research issues. *Journal of Intelligent Information Systems*, 57, 171-201.
- Verguet, S., Feldhaus, I., Kwete, X. J., Aqil, A., Atun, R., Bishai, D., & Bump, J. (2019). Health system modelling research: towards a whole-health-system perspective for identifying good value for money investments in health system strengthening. *BMJ global health*, 4(2).
- Vermeulen L.C., Rough S.S., Thielke T.S., Shane R.R., Ivey M.F., Woodward B.W., Pierpaoli P.G., Thomley S.M., Borr C.A., & Zilz D.A. (2007). Strategic approach to improving the medication utilization process in health systems: the framework for high performance pharmacy practice. *Am J Health Syst Pharm*; 64(16):1699-710. doi: 10.2146/ajhp060558. PMID: 17687058
- Yong F.R., Hor S.Y., & Bajorek B.V. (2023). Australian community pharmacy service provision factors, stresses and strains: A qualitative study. *Explor Res Clin Soc Pharm*. 21;9:100247. doi: 10.1016/j.rcsop.2023.100247. PMID: 37008896; PMCID: PMC10063403
- Zhou, L. (2017). Patient-centered knowledge sharing in healthcare organizations: identifying the external barriers. *Informatics for Health and Social Care*, 42(4), 409-420.

# **Quando il cambiamento passa dalla vecchia guardia: come guidare le reazioni degli addetti esperti all'introduzione del *lean management***

di Giancarlo Lauto<sup>1</sup>, Gouya Harirchi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Università di Udine

<sup>2</sup>Università di Trieste

## **Abstract**

Contrariamente agli stereotipi, anche gli addetti con maggiore anzianità aziendale possono contribuire all'efficace introduzione del *lean management*. È però necessario che l'azienda metta in atto un insieme coerente di pratiche di gestione delle risorse umane, in particolare la formazione, e sostenga i comportamenti di supporto attivo al cambiamento.

## **Introduzione**

Dire che le persone sono il fulcro delle organizzazioni ispirate ai principi del *lean management* può sembrare un'affermazione ovvia: questa filosofia gestionale presuppone che gli addetti acquisiscano una maggiore discrezionalità rispetto ai modelli gestionali "tradizionali", come quello fordista, oppure la gestione "a vista" tipica di molte PMI. Non a caso, originariamente, il *lean management* era stato chiamato "*Respect for Humanity System*", dal momento che si proponeva di umanizzare il lavoro e di cambiare in meglio la società (Jadhav et al. 2014).

L'evoluzione degli studi sul tema ha poi privilegiato la dimensione tecnica, sviluppando strumenti e pratiche capaci di rendere i processi aziendali più efficienti, ma sempre sotto la condizione che le persone abbraccino questa filosofia manageriale (Bouranta et al., 2022). Il successo dell'introduzione del *lean management* passa quindi dalla capacità di disimparare approcci, strumenti e tecniche consolidati e di mettere in atto quelli caratterizzanti il nuovo approccio: in altri termini, l'azienda deve portare a termine con successo un processo di cambiamento organizzativo.

Quando si pensa alle reazioni dei destinatari del cambiamento è istintivo riferirsi al concetto di "resistenza": il fatto che le persone non modifichino i comportamenti con la rapidità e la passione di chi il cambiamento lo immagina, può far erroneamente ritenere che le persone vi resistano, vittime della sindrome del "si è sempre fatto così". Un altro pregiudizio riguarda la predisposizione al cambiamento di persone appartenenti a generazioni diverse in termini di anzianità aziendale: si presume che chi è da sempre in azienda sia più riottoso ad adattarsi alle novità.

Con questo lavoro -che esamina l'introduzione dell'approccio *lean* in una piccola impresa friulana del settore alimentare- affrontiamo questi due preconcetti, troppo spesso accettati acriticamente, per cercare di capire quali siano le condizioni organizzative che consentono l'attivazione di comportamenti favorevoli al cambiamento da parte di soggetti con diversa anzianità aziendale. Nello specifico, andremo a esaminare come specifici strumenti di gestione delle risorse umane si combinano con l'atteggiamento verso il cambiamento degli addetti e la loro anzianità aziendale nel determinare l'effettiva adozione delle pratiche di *lean management*.

## **La centralità della gestione delle risorse umane nel *lean management***

Il *lean management* è una filosofia manageriale che si propone di realizzare prodotti e servizi in grado di assicurare la varietà, flessibilità e i livelli di prestazione necessari per soddisfare pienamente le

esigenze dei clienti, senza accrescere i costi di produzione, attraverso miglioramenti dell'efficienza operativa derivanti dall'eliminazione o riduzione degli sprechi; si tratta di un approccio che, nato con riferimento alla produzione manifatturiera, può essere esteso a tutti i processi aziendali (Womack & Jones 2003). Il lean management prevede una serie di strumenti finalizzati a rendere più efficace ed efficiente la dimensione tecnica dei processi aziendali (come il just-in-time, la standardizzazione delle attività, l'omogenizzazione dei carichi di lavoro), nonché al loro miglioramento continuo grazie al contributo attivo degli addetti. Ma per essere messi in atto, tutti questi strumenti richiedono un insieme di "atteggiamenti, decisioni e azioni" che nasce dalla combinazione di principi radicati nel taylorismo con elementi originali frutto della sintesi del modello produttivo giapponese.

Come le aziende possono stimolare questi "atteggiamenti, decisioni e azioni"? Gli strumenti a disposizione delle aziende includono la presenza di leader riconosciuti, l'organizzazione del lavoro in team, il coinvolgimento attivo degli addetti di flussi di comunicazione, l'attuazione di interventi specifici di formazione; inoltre sono necessari interventi specifici come l'introduzione di sistemi di misurazione delle prestazioni, il collegamento delle ricompense ai risultati, e l'allargamento delle mansioni. Gli interventi che non sono accompagnati da questi strumenti possono portare a fenomeni di scetticismo e ostilità; ad esempio, la sola formazione sui temi lean non produce risultati concreti quando non è accompagnata da iniziative che motivano le persone ad applicare concretamente quanto appreso (Kaur Paposa et al., 2023).

### **Le reazioni dei destinatari di un cambiamento verso il lean management**

Ripensato il processo produttivo e individuati gli strumenti di supporto, chi propone una trasformazione lean si trova ad affrontare le reazioni degli addetti coinvolti in prima persona. Come dicevamo, i leader del cambiamento si aspettano una reazione appassionata che, però, raramente si manifesta con l'intensità desiderata. E questo non per una pregiudiziale avversità verso qualsiasi novità, ma perché i destinatari del cambiamento rilevano un disallineamento tra gli elementi dell'assetto organizzativo. L'introduzione di un cambiamento dà luogo a una varietà di possibili reazioni che possono essere comprese a livello emotivo, cognitivo e intenzionale. Nello specifico, il livello emotivo comprende le reazioni come l'ansia oppure l'entusiasmo per il cambiamento; la reazione cognitiva riguarda la valutazione dei vantaggi e svantaggi e della fattibilità dell'iniziativa; infine, nel livello intenzionale ritroviamo il livello di coinvolgimento e i comportamenti messi in atto (Oreg et al. 2011). Questa distinzione è molto importante perché mette in luce la necessità di distinguere ciò che le persone *pensano* del cambiamento (ad esempio, ritengono che sia più o meno in linea con i loro interessi) e ciò che *fanno* nell'ambito dell'iniziativa di cambiamento.

A seconda di come questi tre aspetti si configurano, un individuo potrebbe mettere in atto comportamenti *pro-change* di esplicito sostegno, che potrebbe andare oltre quanto strettamente richiesto dai leader, oppure mostrare apatia, oppure ancora ostacolare l'iniziativa con azioni *anti-change*, che possono essere plateali, come uno sciopero o una protesta formale, oppure informali, come un palese atteggiamento di scetticismo (Peccei et al., 2011). Inoltre, una stessa persona può reagire in diversi momenti con diversi comportamenti, talvolta anche contraddittori e ambivalenti: è perciò estremamente semplicistico categorizzare alcune persone come ostacoli solo perché non manifestano l'entusiasmo che ci si aspetterebbe da loro. Inoltre, raramente l'ostilità nasce per un pregiudizio, ma piuttosto perché le persone sono preoccupate per come il cambiamento viene portato avanti o perché temono di venir in qualche modo danneggiate dall'iniziativa, in termini di status, mansioni, relazioni sociali o remunerazione.

L'idea che la fonte delle resistenze sia un'ineluttabile e ingiustificata inflessibilità dei dipendenti deriva da una superficiale interpretazione di una delle teorie classiche del cambiamento organizzativo, il modello del "campo di forze" di Kurt Lewin, secondo cui le reazioni non in linea con gli obiettivi dei leader sarebbero da interpretare meccanicamente come forze contrarie da rimuovere (Oreg et al., 2018).

### Il modello concettuale

Da quanto detto, ci aspettiamo che l'effettiva adozione di comportamenti operativi coerenti con il modello lean si traduca in miglioramenti degli indicatori di prestazione del processo; andando in profondità, riteniamo che l'adozione delle nuove pratiche sia legata a tre ordini di fattori: l'efficacia percepita dagli addetti delle pratiche di gestione delle risorse umane adottate dall'azienda; i comportamenti, di supporto o ostilità verso l'intervento, attuati dagli addetti; l'anzianità aziendale degli addetti. Purtroppo, però, la letteratura è di scarso aiuto nell'individuare in quale modo questi fattori interagiscano: abbiamo quindi studiato il caso dell'azienda Alfa con l'obiettivo di portare alla luce tutta la complessità di queste relazioni, rifuggendo da semplificazioni circa l'effetto dei fattori determinanti.

La Figura 1 visualizza il modello concettuale che ci ha guidato nell'analisi del caso.

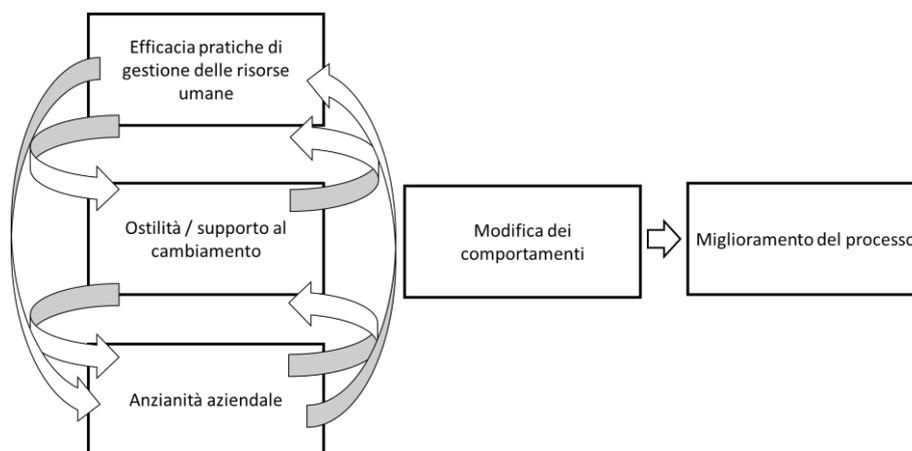


Figura 1 – Modello concettuale

### La metodologia di analisi

La nostra ricerca sul campo ha coinvolto Alfa, un'azienda del settore alimentare, un settore in cui il lean management è difficile da applicare a causa della varietà della domanda, della natura dei processi produttivi e delle stringenti norme sanitarie che limitano lo spazio di manovra degli agenti del cambiamento.

Abbiamo studiato questo caso attraverso l'esame di documenti aziendali e l'analisi di un questionario rivolto a tutti gli addetti coinvolti nel cambiamento. Il questionario è stato costruito con riferimento alla letteratura rilevante e le misure hanno adottato una scala da 1 a 7. Nello specifico, l'adozione delle tecniche lean è stata misurata in termini di intensità di utilizzo delle procedure standard, della manutenzione preventiva, dell'interruzione del processo per consentire la risoluzione dei problemi e dell'impiego della metodologia delle 5S. I comportamenti *pro-change* riguardano l'entità degli sforzi profusi per promuovere il cambiamento, l'entusiasmo dimostrato, la promozione dell'iniziativa presso i colleghi; quelli *anti-change*, invece, toccano le critiche espresse a colleghi e superiori e il supporto a chi manifesta comportamenti ostili. Gli strumenti di gestione delle risorse umane considerati sono l'efficacia della formazione, del lavoro in team, della misurazione delle prestazioni,

degli incentivi, del supporto da parte degli agenti del cambiamento; abbiamo inoltre considerato la coerenza percepita della cultura d'impresa. Infine, abbiamo rilevato l'anzianità aziendale dei dipendenti.

Abbiamo analizzato i dati raccolti con una metodologia che ormai ha acquisito centralità negli studi organizzativi, la Qualitative Comparative Analysis (QCA), che ha il grande pregio di considerare come diversi fattori si combinano nel produrre un certo risultato, invece di apprezzarne il contributo in isolamento dagli altri (Ragin, 2000). Il risultato di questa analisi è una serie di configurazioni, ciascuna caratterizzata dalla presenza, assenza o indifferenza dei vari fattori; è possibile che più configurazioni possano condurre allo stesso risultato oppure che un determinato fattore conduca a un risultato se inserito in una certa configurazione e uno opposto se combinato con altri fattori. In questo modo, è possibile cogliere tutta la ricchezza delle interdipendenze tra fattori che producono i fenomeni organizzativi. Adottando questa logica, abbiamo considerato ciascun addetto come un caso definito da una configurazione di attributi (anzianità, atteggiamenti rispetto al cambiamento, efficacia percepita della formazione), la cui combinazione può portare ad adottare o a non adottare la filosofia lean.

### **Verso il lean management in un'impresa del settore alimentare**

Alfa produce filetti di pesce precotti, confezionati sottovuoto, di alta qualità e pronti al consumo, che vengono distribuiti attraverso negozi specializzati, ristoranti e catene di grande distribuzione, soprattutto a livello nazionale. Fondata nei primi Anni '70, ha raggiunto un fatturato di quasi 5 milioni di Euro, in costante crescita nell'ultimo decennio. Alfa ha un proprio allevamento di pesce e produce i propri mangimi: l'integrazione verticale a monte vuole assicurare la qualità delle materie prime e la continuità della fornitura. L'impianto di trasformazione è situato in prossimità dell'allevamento per minimizzare i costi logistici e ridurre i rischi di contaminazione batterica. La garanzia della qualità del prodotto e la velocità del processo sono fattori critici di successo, poiché rispondono alle aspettative dei consumatori e dei rivenditori, quest'ultimi interessati a poter contare su una lunga durata di conservazione. Alfa è interamente di proprietà della famiglia del fondatore, i cui membri sono direttamente impegnati nella gestione, e, al momento dell'analisi, impiegava 16 addetti e cinque addetti alle vendite e all'amministrazione.

L'iniziativa di cambiamento non nasce dalla necessità di rispondere a una crisi contingente, ma come mossa strategica finalizzata a consolidare il vantaggio competitivo. Il progetto è stato portato avanti da membri della direzione che, pur non avendo una formazione specifica in materia, non si sono avvalsi della consulenza di esperti esterni. Tutte queste condizioni portano a ritenere che l'intervento sia stato ad alto rischio di insuccesso.

L'intervento ha riguardato due linee di trasformazione che coinvolgono nove addetti. Il progetto è stato strutturato secondo le fasi canoniche di diagnosi, pianificazione degli interventi secondo un modello specifico per l'industria alimentare, e implementazione. Il team di progetto ha analizzato il processo produttivo attraverso lo strumento della mappatura del flusso di valore, integrando consolidati principi lean con concetti e tecniche specifiche dell'industria alimentare. Alla luce dell'analisi, il team ha identificato una serie di miglioramenti che consistono nella modifica del layout con l'adozione di nuove strumentazioni (tra cui abbattitori per prolungare la durata di conservazione dei prodotti), l'ottimizzazione della capacità produttiva, la riduzione delle interruzioni, l'efficientamento delle postazioni di lavoro e la manutenzione preventiva. Ottenuta l'approvazione

da parte della famiglia e lanciato il progetto, che si è sviluppato in un periodo di tre settimane, il team supportato gli addetti con una serie di interventi di formazione.

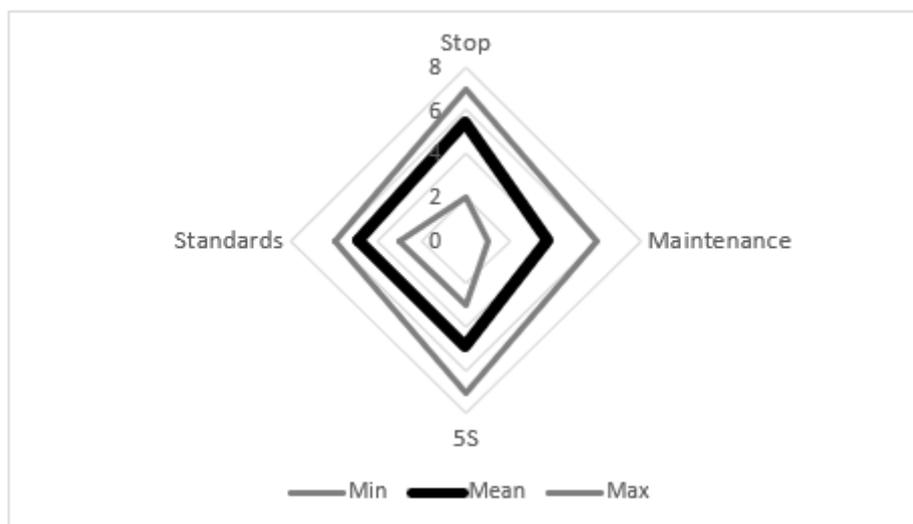
### **I risultati del progetto di cambiamento**

L'intervento ha ridefinito sostanzialmente le fasi del processo, riducendo i tempi di inattività, le interruzioni del flusso di attività e incrementando la quantità di materia prima lavorata ogni giorno. La proprietà ha considerato i risultati *“pienamente soddisfacenti e propedeutici alla trasformazione di altri processi, sia tecnici che amministrativi”*. Il raggiungimento degli obiettivi è corroborato da misure di performance che soddisfano gli obiettivi prefissati (Tabella 1). Pertanto, il caso di Alfa può essere considerato un caso di successo di trasformazione, su piccola scala, verso il lean management.

**Tabella 1** - *Variazione dei principali indicatori di performance prima/dopo l'intervento*

	<b>Prima</b>	<b>Dopo</b>
Tempo ciclo totale	593,47	569,17
Tempo attività	509,17	506,57
Tempo di setup	84,3	62,6
Tempo attività/tempo ciclo	0,86	0,89
Kg prodotti/ora	15,54	16,20
Costo/kg prodotto		-3,7%
Sicurezza e qualità		Migliorata grazie all'utilizzo di tecnologie allo stato dell'arte

Questi esiti positivi sono stati raggiunti attraverso un cambiamento nel comportamento dei dipendenti che non è stato però omogeneo: mentre la maggioranza degli addetti ha adottato le quattro tecniche lean in modo sistematico, alcuni presentano un punteggio molto basso (Addetto E=2,5) o moderato (D=3,75; G=4; B=4,5); inoltre, l'intensità di applicazione di alcune pratiche è molto variabile tra gli addetti, come messo in luce dalla Figura 2 che presenta i valori minimo, medio e massimo di adozione. Nello specifico, l'addetto E è particolarmente refrattario a qualsiasi pratica, mentre gli altri addetti non hanno adottato le previste procedure di manutenzione preventiva. Questi risultati ci permettono di ipotizzare che un progetto di trasformazione lean possa produrre risultati soddisfacenti anche se alcuni addetti non cambiano le proprie pratiche di lavoro, o lo fanno solo in misura limitata, purché gli altri agiscano come catalizzatori del cambiamento.



**Figura 2** – Intensità di adozione delle tecniche lean

### Le determinanti della trasformazione dei comportamenti

Il contesto di Alfa presenta diversi aspetti favorevoli al cambiamento, quali la presenza di team di lavoro e una cultura che apprezza gli sforzi individuali. Queste caratteristiche sono riconosciute tanto dagli addetti quanto dalla famiglia proprietaria, i cui rappresentanti affermano: *“Abbiamo sempre promosso l’esplorazione di modi nuovi e migliori di fare le cose. Nel corso della storia dell’azienda, ciò si è tradotto in un continuo miglioramento delle procedure e nell’adattamento o nell’invenzione ex novo di macchinari o strumenti. I dipendenti sono sempre stati coinvolti in queste iniziative e incoraggiati a condividere le loro idee. La comunicazione è informale e promossa a tutti i livelli dell’azienda”*.

Tutti gli addetti hanno riconosciuto l’efficacia di strumenti di supporto al cambiamento lean quali gli indicatori delle prestazioni del processo, gli incentivi legati ai risultati del progetto e il supporto manageriale dedicato agli addetti, mentre si riscontra maggiore eterogeneità con riferimento all’impatto degli interventi di formazione.

La maggior parte degli addetti ha supportato cambiamento, pur senza particolare slancio. In particolare, due addetti (A e C) hanno presentato comportamenti *pro-change* moderati (4/7), pur non resistendo esplicitamente (punteggio *anti-change* di 1/7). I due addetti che si sono opposti al cambiamento sono invece B e I; quest’ultimo ha mostrato, contemporaneamente, anche un’elevata propensione al cambiamento. Questi risultati rappresentano un ammonimento a non considerare la promozione e la resistenza al cambiamento come speculari.

Ma come si combinano i comportamenti *pro-* e *anti-change* con l’efficacia percepita della formazione (che è l’unica pratica di gestione delle risorse umane la cui efficacia è stata percepita diversamente dagli addetti) e l’anzianità aziendale nello spiegare l’adozione e la mancata adozione delle pratiche lean? La QCA condotta per spiegare la non-adozione non ha prodotto nessun risultato affidabile; ci concentriamo quindi sulle quattro configurazioni di fattori che conducono all’adozione (Tabella 2).

**Tabella 2** – Risultati della QCA. Risultato: adozione delle pratiche lean.

	Configurazione 1	Configurazione 2	Configurazione 3	Configurazione 4
Anzianità aziendale	●	●		

Efficacia percepita della formazione	●		●	
Comportamenti pro-change	●		⊗	●
Comportamenti anti-change		⊗	⊗	⊗
Coverage grezza	0.687	0.582	0.453	0.377
Coverage univoca	0.169	0.050	0.040	0.020
Consistency	0.911	0.911	0.979	1
Coverage della soluzione	0.873			
Consistency della soluzione	0.911			

Le prime due ricette causali riguardano gli addetti con elevata anzianità aziendale: nello specifico, la prima indica che l'adozione delle nuove pratiche è attuata da chi si spende attivamente per promuovere il cambiamento e riconosce l'efficacia della formazione, indipendentemente dalla presenza, o meno, di comportamenti *anti-change*. La seconda indica che gli addetti che non attuano comportamenti ostili cambiano poi il loro modo di lavorare, indipendentemente dal supporto mostrato dall'iniziativa e dall'efficacia della formazione. Questi risultati suggeriscono che l'assenza di comportamenti contrari al cambiamento è più importante della presenza di comportamenti favorevoli, che, per produrre l'effetto atteso, devono accompagnarsi a una efficace formazione. In altri termini, è più importante non avere addetti esperti ostili che averne di favorevoli.

Nel complesso, questi due percorsi causali smentiscono il preconcetto che i dipendenti esperti siano un ostacolo al cambiamento: l'accumulo di conoscenze specifiche in azienda e lo sviluppo di routine non inibiscono, di per sé, l'adozione di nuovi comportamenti, purché si verifichino le altre condizioni abilitanti evidenziate. Questo risultato supporta il punto di vista, presente nella letteratura, secondo cui l'esperienza dei dipendenti può avere un impatto positivo sul cambiamento lean.

Le altre due ricette causali riguardano tutti i destinatari del cambiamento, indipendentemente dalla loro anzianità, e ribadiscono la centralità dell'assenza di resistenze che deve essere accompagnata una formazione efficace *oppure* dalla propensione a supportare attivamente il cambiamento. Avevamo già incontrato questi due fattori nella prima configurazione, in cui dovevano essere presenti *entrambi* per portare all'adozione delle nuove pratiche. Questo risultato dice qualcosa di in più rispetto agli effetti inerziali dell'anzianità aziendale e della resistenza attiva al cambiamento: l'anzianità sembra frenare il cambiamento di più dei comportamenti contrari, in quanto entrambi i fattori compensativi della formazione e dell'adesione al progetto devono essere presenti per modificare il modo di operare degli addetti esperti. L'eventuale presenza di comportamenti *anti-change* richiede uno sforzo organizzativo molto più elevato per generare il cambiamento rispetto alla possibile inerzia dei lavoratori esperti, come rende evidente la configurazione 2. In sintesi, l'azienda può contare sull'esperienza dei propri dipendenti più esperti per portare il cambiamento, purché siano presenti determinate pratiche di gestione delle risorse umane che, tra l'altro, siano capaci di stimolare l'adesione al progetto.

## Considerazioni conclusive

Il nostro esame di un'iniziativa di cambiamento in ottica lean di una PMI del settore alimentare ci ha permesso di mettere in luce alcuni rilevanti aspetti della relazione tra impiego di pratiche di gestione delle risorse umane, reazioni al cambiamento ed effettiva modifica dei comportamenti.

Innanzitutto, il caso ribadisce che abbracciare la filosofia del lean management può portare a tangibili miglioramenti delle prestazioni aziendali che possono essere ottenuti anche in tempi molto rapidi e con interventi di costo relativamente contenuto. In che modo? Abbiamo mostrato che non esiste un'unica ricetta per l'adozione del lean management, ma più percorsi, caratterizzati da strumenti e destinatari diversi, che possono portare allo stesso risultato.

Innanzitutto, è importante il coinvolgimento della direzione aziendale e degli addetti coinvolti, che hanno espresso atteggiamenti sia favorevoli che contrari al cambiamento: sembra che il successo degli interventi non necessiti l'adesione di tutto il personale, ma di una massa critica che consenta il passaggio allo stato futuro, coerentemente con i modelli che concettualizzano le dinamiche che portano al "punto di svolta" nei processi di cambiamento (Kim & Mauborgne, 2003). L'attivazione del cambiamento, poi, non può prescindere da adeguate pratiche di gestione delle risorse umane e dall'ascolto attivo degli addetti, così da stimolare atteggiamenti di supporto attivo al progetto e di stemperare quelli di ostilità.

Un elemento di criticità che non va trascurato è l'aggiustamento delle pratiche in base all'anzianità aziendale: l'adattabilità del personale più esperto è controversa in letteratura e i nostri risultati suggeriscono che l'anzianità sia pregiudiziale per il successo degli interventi; l'effetto non è però automatico, in quanto devono essere presenti delle condizioni abilitanti, in particolare l'assenza di atteggiamenti di resistenza, il coinvolgimento convinto nel progetto e la formazione. Gli sforzi di dirigenti e imprenditori in termini di ascolto e supporto con adeguati strumenti di gestione delle risorse umane dovrebbero concentrarsi quindi sugli addetti con maggiore anzianità aziendale.

Tra gli strumenti di gestione delle risorse umane spicca la formazione: chi sente di aver ricevuto una formazione più efficace tende a essere più incline a modificare i propri comportamenti operativi, ma offrire un livello di formazione adeguato sembra più difficile rispetto ad adottare altri strumenti.

Come ogni ricerca, anche questo studio presenta delle limitazioni di cui è importante essere consapevoli. Innanzitutto, abbiamo studiato un'azienda che, per quanto non abbia mai abbracciato progetti di trasformazione lean, ha già esperienza con la standardizzazione dei processi a causa delle normative di settore e in cui la cultura del cambiamento è ben radicata. Ciononostante, non tutte le pratiche di gestione delle risorse umane hanno avuto simile impatto sugli addetti. Va inoltre tenuto presente che abbiamo indagato percezioni e comportamenti degli addetti solo successivamente all'intervento, mentre sarebbe stato opportuno un confronto pre/post cambiamento. La nostra rilevazione è stata condotta dopo un breve lasso di tempo dall'introduzione delle nuove pratiche gestionali e ha colto i primi risultati della trasformazione: un periodo di analisi più lungo potrebbe consentire di apprezzare la dinamica di consolidamento di un cambiamento durevole.

Nonostante questi limiti, il nostro lavoro offre degli spunti interessanti all'intersezione degli studi sulla gestione delle risorse umane, sul cambiamento organizzativo e sul lean management che, riteniamo, possono ispirare nuove ricerche e guidare l'azione dei manager.

## **Bibliografia**

- Bouranta, N., Psomas, E., & Antony, J. (2022). Human factors involved in lean management: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1113-1145.
- Jadhav, J.R., Shankar, S.M. & Santosh, B.R. (2014). Exploring barriers in lean implementation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 5(2), 122–148.
- Kaur Papos, K., Thakur, P., Antony, J., McDermott, O., & Garza-Reyes, J. A. (2023). The integration of lean and human resource management practices as an enabler for lean deployment—a systematic literature review. *The TQM Journal*, 35(8), 2598-2620.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Tipping point leadership. *Harvard Business Review*, 81(4), 60-69.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), pp.461–524.
- Peccei, R., Giangreco, A. & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40(2), 185–204.
- Ragin, C. (2000). *Fuzzy-set Social Science*. University of Chicago Press, Chicago.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*, Free Press.

## C'è ancora da fare per una leadership inclusiva ed efficace

di Giorgia Moretti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Università degli Studi di Genova

### Abstract

*La leadership è comunemente intesa come un processo attraverso il quale un individuo influenza, motiva e guida gli altri verso il raggiungimento di obiettivi comuni. È forse oggi una delle tematiche maggiormente trattate nelle riviste di management, per il contributo che un suo buon esercizio può dare all'efficacia delle organizzazioni.*

*La questione presenta però un aspetto che vale la pena di approfondire.*

Come possono le donne emergere come leader efficaci in un mondo ancora dominato da strutture gerarchiche tradizionali che perpetuano stereotipi di genere e modelli di leadership prevalentemente associati a tratti tipici maschili? Quali sono le barriere che ancora ostacolano il loro percorso verso posizioni di vertice, dove il peso della leadership e dei suoi stili può giocare un ruolo determinante? E soprattutto, quali strategie innovative possono essere adottate per superare queste sfide e ridefinire il concetto di leadership?

### Introduzione

In un mondo aziendale che evolve rapidamente, è fondamentale distinguere tra leadership e gerarchia. La gerarchia si riferisce alla struttura organizzativa formale in cui l'autorità e le responsabilità sono chiaramente definite e assegnate a diversi livelli. È una struttura più rigida, basata su regole e procedure, che determina chi ha il potere decisionale e il controllo su risorse e processi all'interno dell'organizzazione, spesso in base al livello di posizione o seniority. La leadership, invece, si basa sulla fiducia, sull'esempio e sulla capacità di comunicare una visione condivisa. È orientata ai rapporti e non è limitata dal titolo o dalla posizione gerarchica; può emergere da qualsiasi livello dell'organizzazione. Si tratta di ispirare gli altri attraverso l'innovazione, l'empowerment e la guida verso il successo.

La leadership assume diversi stili che si adattano a situazioni specifiche, ma tutti condividono l'obiettivo comune di guidare e influenzare per raggiungere mete condivise.

Una leadership inclusiva è composta da individui che riconoscono e comprendono le proprie capacità e qualità, riuscendo a sfruttare appieno il loro potenziale. La leadership al femminile e la leadership al maschile presentano diverse caratteristiche intrinseche che, se ben rilevate e valorizzate, possono aumentare la performance aziendale. Le differenze tra leadership al femminile e al maschile sono evidenti in vari aspetti:

*Stile di Comunicazione:* le persone affini alla leadership al femminile tendono a utilizzare uno stile di comunicazione più inclusivo e collaborativo, valorizzando il feedback e incoraggiando la partecipazione attiva di tutti i membri del team (Eagly & Carli, 2007). Mentre secondo Tannen – 1990 - coloro che hanno una propensione alla leadership al maschile, tendono ad adottare uno stile di comunicazione più diretto e assertivo, concentrandosi spesso su risultati e obiettivi concreti.

*Gestione dei Conflitti:* la leadership al femminile è generalmente più orientata alla risoluzione dei conflitti attraverso la negoziazione e il compromesso, cercando soluzioni win-win (Kolb & Porter, 2015; Babcock & Laschever, 2003). La leadership al maschile, d'altra parte, può affrontare i conflitti in modo più competitivo, con un focus sulla risoluzione rapida e sull'affermazione dell'autorità.

*Approccio alla Leadership:* la leadership al femminile è spesso caratterizzata da un approccio trasformazionale, che ispira e motiva il team attraverso la visione condivisa e l'empatia (Bass & Avolio, 1994; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Al contrario, secondo Burns – 1978

- la leadership al maschile tende ad essere più transazionale, focalizzandosi su strutture gerarchiche, compiti specifici e ricompense/punizioni per la performance.

*Gestione del Rischio*: i/le leader al femminile tendono a mostrare una maggiore propensione alla valutazione dei rischi e alla pianificazione a lungo termine, cercando di minimizzare l'incertezza (Adams & Funk, 2012; Brush et al., 2004). Le/i leader al maschile, invece, potrebbero essere più inclini a prendere rischi calcolati e ad adottare strategie aggressive per ottenere vantaggi competitivi (Johnson & Powell, 1994).

Per ogni azienda e ogni settore è essenziale conoscere il tipo di leader di cui ha bisogno. Questo significa valutare attentamente le esigenze specifiche dell'organizzazione e del contesto in cui opera, per poi ricercare le qualità necessarie nel profilo dei leader e delle leader. Una corretta identificazione delle caratteristiche di leadership più adatte può infatti portare a una maggiore coesione del team, a decisioni più efficaci e ad un miglioramento complessivo delle performance aziendali.

La leadership al femminile, in particolare, si distingue per l'enfasi su empatia, collaborazione, comunicazione inclusiva, resilienza e gestione efficace delle relazioni interpersonali. Questo approccio promuove la partecipazione e valorizza le competenze individuali, indipendentemente dal genere.

Nel panorama odierno, garantire l'uguaglianza di genere nei ruoli di leadership non è solo una questione di giustizia sociale, ma un driver fondamentale per l'innovazione e il successo aziendale. Una ricerca condotta da McKinsey, nel 2020, ha rilevato, ad esempio, che le aziende con una maggiore diversità di genere nei ruoli di leadership tendono ad ottenere performance finanziarie superiori e un recente studio dell'Harvard Business Review – Marone, M., & Santos, S. “Global Leadership Development Study” 2023 - dimostra che la leadership al femminile favorisce un clima di lavoro più collaborativo e inclusivo, promuovendo la partecipazione dei dipendenti e stimolando la creatività.

Assumere ruoli di leadership e accettare le responsabilità delle decisioni manageriali è sempre più importante nel processo di avanzamento all'interno della gerarchia aziendale. Tuttavia, nonostante i miglioramenti significativi delle norme sociali e delle barriere istituzionali negli ultimi anni, permane una grave carenza di donne nelle posizioni di leadership. Secondo un rapporto del World Economic Forum del 2021, a livello globale solo il 17% dei ministri e il 5,2% degli amministratori delegati sono donne. Questa disparità può essere parzialmente spiegata da differenze nelle ambizioni di leadership tra i generi. Il rapporto sottolinea che le donne sono ancora significativamente sottorappresentate nei ruoli di leadership politica ed economica, suggerendo che le aspirazioni e le opportunità di leadership possono variare notevolmente tra uomini e donne. Pertanto, molte aziende, ONG e università stanno introducendo programmi di formazione alla leadership incentrati sulle caratteristiche tipiche femminili, volti a sviluppare capacità e competenze idonee alla propria natura.

Permangono dunque sfide significative: la mancanza di opportunità di sviluppo professionale, la discriminazione di genere e la scarsa rappresentanza delle donne nei ruoli decisionali di alto livello (Sandberg, 2013). Per superare queste barriere, è essenziale implementare politiche di inclusione che valorizzino e promuovano il talento in tutte le sue forme.

### **Tracciare il cammino del cambiamento aziendale: strategie vincenti**

Come i manager possono tracciare la rotta per una leadership efficace? Le risposte si trovano nelle teorie fondamentali che esplorano la complessità umana e le dinamiche organizzative. Teorie e intuizioni come lo sviluppo di Erikson (1950), lo sviluppo cognitivo di Piaget (1952), la gerarchia dei bisogni di Maslow (1943) e l'attaccamento di Bowlby (1969), ad esempio, offrono intuizioni preziose sulle fasi di crescita individuale e sulle influenze sociali ed emotive. Queste teorie non solo arricchiscono la comprensione delle dinamiche umane ma forniscono anche strumenti pratici per

insegnanti, operatori sociali e professionisti delle risorse umane, aiutandoli a sostenere la crescita ottimale degli individui in diverse fasi dell'esistenza.

Occuparsi ancora di questi elementi è fondamentale, continuano ad essere un'importante risorsa per i leader aziendali nel campo della gestione HR. Nonostante siano state formulate decenni fa, queste teorie mantengono una significativa validità e rilevanza nel comprendere e prevedere il comportamento umano e le interazioni sociali, contribuendo in modo sostanziale alla pratica manageriale moderna.

Quando si tratta di comprendere le dinamiche aziendali, modelli come quello di Greiner sulle fasi di sviluppo delle organizzazioni (1972) o il modello sulla cultura organizzativa di Schein (1980) aggiungono profondità alla comprensione dei contesti lavorativi. Questi modelli delineano come le organizzazioni evolvono e come le motivazioni individuali influenzano il comportamento sul posto di lavoro, fornendo ai manager strumenti per guidare le loro squadre attraverso le transizioni aziendali.

La scarsa presenza di donne al comando si traduce in una limitata presenza di leadership al femminile, creando un ambiente in cui predominano le caratteristiche e gli stili di leadership storicamente associati al modello maschile. Questo squilibrio priva le organizzazioni dei benefici derivanti da uno stile di leadership più inclusivo, collaborativo e trasformativo, spesso tipico delle donne. È ormai necessario promuovere attivamente la leadership al femminile, riconoscendo e valorizzando l'altro insieme di qualità uniche, trascurate e sottovalutate, che si possono portare nei ruoli dirigenziali. Solo attraverso una rappresentanza più equilibrata e diversificata si potranno raggiungere livelli più alti di innovazione, equità e performance aziendale.

Secondo Carletti e Pagliuca, in "Parità ed empowerment di genere" (2020), la formazione può essere essenziale per favorire la leadership al femminile, fungendo da motore per garantire pari opportunità. Attraverso programmi educativi focalizzati sul potenziamento delle competenze, le donne sviluppano la fiducia, le conoscenze e le abilità essenziali per affrontare le sfide professionali. Le soft skill, a loro volta, svolgono un ruolo cruciale, apportando un contributo significativo alla performance complessiva dell'azienda. L'empowerment e il mentoring, in particolare, stanno emergendo come strumenti efficaci per promuovere la leadership al femminile. Secondo le teorie dell'apprendimento sociale di Bandura (1977) e il concetto di "role model" di Merton (1949), questi approcci non solo rafforzano la fiducia in sé stessi, ma sono anche fondamentali per costruire una cultura aziendale inclusiva e innovativa.

L'empowerment, chiave del successo, è fondamentale per raggiungere l'uguaglianza di genere e garantire pari opportunità nel mondo del lavoro. Questo processo implica molto più dell'acquisizione di competenze: riguarda l'accesso a formazione, risorse finanziarie e reti di supporto che permettono alle donne di superare le barriere esistenti. L'empowerment al femminile promuove l'autonomia, incoraggia l'iniziativa e motiva le donne a perseguire obiettivi ambiziosi.

Il mentoring, d'altra parte, rappresenta un'opportunità preziosa per ricevere supporto e guida da mentori esperti. In particolare, il mentoring al femminile crea un ambiente sicuro e stimolante dove le persone possano esplorare le proprie ambizioni e sviluppare competenze di leadership. Mentori e modelli di ruolo femminili offrono ispirazione e sostegno, aiutando le donne a superare gli ostacoli e a sviluppare la consapevolezza di sé.

A questo proposito, è interessante l'approccio offerto da Bandura con la teoria dell'apprendimento sociale che evidenzia l'importanza dell'osservazione e del modeling nel processo di apprendimento umano. Secondo questa teoria, le persone imparano attraverso l'osservazione del comportamento degli altri, acquisendo nuove conoscenze e competenze. Nella prospettiva della leadership al

femminile le donne possono apprendere e sviluppare le proprie capacità di leadership osservando e modellando il comportamento di mentori di successo. Questi modelli di ruolo servono da fonte di ispirazione, dimostrando che è possibile superare le sfide e ottenere realizzazione, indipendentemente dai ruoli di genere tradizionali, fornendo esempi concreti di possibili azioni.

### **Empowerment, mentoring e role modeling “in azione”**

Un esempio eccellente di empowerment è il “Women’s Leadership Innovation Lab” della Stanford University. Questo programma intensivo offre un'esperienza pratica di formazione in cui le partecipanti sviluppano competenze di leadership attraverso workshop, sessioni di coaching individuali e progetti di gruppo. L'accento è posto sull'empowerment personale e professionale, con attività progettate per promuovere la fiducia in sé stesse, la consapevolezza delle proprie capacità e la capacità di influenzare positivamente gli altri.

Un'altra iniziativa di grande impatto è la “Women Emerging Expedition” lanciata da Julia Middleton (fondatrice di Women Emerging, fondatrice ed ex amministratore delegato di Common Purpose). Questa esperienza di apprendimento avventurosa e trasformativa permette alle donne di affrontare sfide fisiche e mentali, sviluppando competenze di leadership attraverso escursioni e attività di team building. Le partecipanti imparano a gestire il cambiamento, ad adattarsi alle sfide e a ispirare gli altri attraverso il proprio esempio.

Sul fronte del mentoring, programmi innovativi stanno ridefinendo le dinamiche tradizionali. Il “Reverse Mentoring Initiative” inverte il classico modello di mentoring, permettendo a donne leader di essere mentori per leader maschili più anziani (Reverse Mentoring, Patrice. G, 2022).

Un'altra iniziativa di rilievo è il “Cross-Industry Mentorship Exchange”, nata nel 2017. Questo programma promuove lo scambio di mentori tra diverse industrie e settori, consentendo alle menti emergenti di accedere a una vasta gamma di esperienze e competenze (Cross-Industry Mentorship Exchange, Weber. C, Domsch. E, Ladwig. H). Le partecipanti beneficiano di prospettive diversificate, stimolando l'innovazione e l'apprendimento reciproco.

I programmi più recenti, però, si concentrano sul role modeling come elemento chiave per creare un ambiente di lavoro collaborativo e stimolante. Iniziative come la “Women in Leadership Podcast Series”, adottata da aziende come Apple e Spotify, presentano interviste con donne leader influenti in vari settori. Le menti emergenti possono ascoltare consigli, prospettive e storie di successo, ottenendo ispirazione e insight pratici.

Infine, il programma “Virtual Leadership Simulation” che utilizza la tecnologia di simulazione virtuale per creare scenari realistici di leadership. In questo ambiente sicuro e controllato, le partecipanti possono assumere ruoli di leadership e prendere decisioni, imparando dalle esperienze pratiche e sviluppando così le proprie capacità di leadership.

In sintesi, l'integrazione di questi modelli è in grado di creare una sinergia che non solo sostiene le donne nel loro percorso di leadership, ma trasforma anche le organizzazioni in luoghi di lavoro più equi, innovativi e di successo.

Nonostante i numerosi benefici, l'empowerment e il mentoring presentano, però, anche diverse sfide. La disponibilità di mentori qualificati, ad esempio, e la mancanza di reti di supporto possono limitare l'efficacia di questi programmi. Inoltre, i preesistenti stereotipi di genere possono influenzare negativamente il role modeling, rendendo difficile l'adozione di nuovi modelli di leadership.

Per un futuro inclusivo sembra importante perseverare nella promozione di queste iniziative per sostenere la leadership al femminile.

## **Il futuro è adesso**

Nonostante i progressi compiuti, permangono sfide significative che ostacolano non solo il potenziale delle donne leader, ma anche l'efficacia e la competitività complessiva dell'organizzazione. Promuovere la leadership al femminile, come abbiamo visto, non solo garantirebbe pari opportunità nel raggiungimento dei ruoli di vertice aziendali, ma renderebbe la leadership stessa più inclusiva e, soprattutto, più consapevole. I manager di oggi hanno l'opportunità e la responsabilità di guidare questa trasformazione, adottando e promuovendo questi programmi all'interno delle loro organizzazioni. In un mondo in cui la diversità è sempre più riconosciuta come una risorsa strategica, creare un ambiente che valorizzi e sostenga la diversità sembra una mossa intelligente per assicurare il successo a lungo termine.

La Harvard Business Review, ad esempio, ha pubblicato diversi articoli che analizzano la relazione tra diversità di genere e performance aziendale. Un'indagine condotta nel 2019 su 1.069 società in 35 paesi ha confermato una correlazione positiva tra una maggiore diversità di genere nei consigli di amministrazione e un miglioramento della performance finanziaria.

Anche McKinsey ha condotto diversi studi annuali sulla diversità e l'inclusione, dimostrando un forte collegamento tra l'equità di genere e la performance aziendale. Nel rapporto "Diversity Wins" del 2021, McKinsey ha evidenziato che le aziende con una maggiore diversità di genere nei consigli di amministrazione hanno registrato una performance aziendale superiore. Per esempio, quelle con una percentuale più alta di donne nei consigli di amministrazione hanno visto un aumento del 15% della redditività rispetto a quelle con una rappresentanza inferiore.

Le aziende dovrebbero, inoltre, rivedere le proprie pratiche di assunzione e promozione, assicurandosi che siano eque e trasparenti. Questo può includere l'adozione di politiche di pari opportunità, la promozione del lavoro flessibile e il supporto alla conciliazione tra vita professionale e personale. A questo proposito, PricewaterhouseCoopers (PwC) – una delle Big 4, società di consulenza e revisione legale - ha condotto uno studio che ha evidenziato come le aziende che incorporano la diversità e l'inclusione nella loro strategia di reclutamento e sviluppo del personale tendano a registrare una performance finanziaria superiore. Questo è stato confermato attraverso un'analisi combinata di dati finanziari e delle pratiche di gestione delle risorse umane e il risultato si è tradotto in una maggiore redditività, maggiore capacità di innovazione e una migliore capacità di attrarre e trattenere talenti.

È fondamentale comprendere che introdurre queste iniziative non risolverà tutte le problematiche legate alla diversità di genere. Senza un impegno concreto da parte della leadership aziendale e un cambiamento sistematico delle pratiche e delle politiche aziendali, c'è il rischio che questi programmi rimangano superficiali. L'attuazione di programmi di empowerment, mentoring e role modeling richiede un approccio critico e un impegno concreto per affrontare le radici ormai profonde della discriminazione di genere e promuovere una cultura aziendale più equa e inclusiva.

Solo attraverso un monitoraggio e una valutazione accurata dell'efficacia di tali iniziative, sarà possibile ottenere progressi significativi nella promozione della leadership al femminile e della diversità di genere nel mondo del lavoro. I manager sono chiamati a essere i pionieri di questa trasformazione, costruendo un futuro dove la diversità non sia solo un obiettivo, ma una realtà vissuta quotidianamente.

## **Riferimenti Bibliografici**

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide.
- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.
- Bowlby, J. (1969). Attachment and Loss: Vol. 1. Attachment.
- Brush, C. G., et al. (2004). Gatekeepers of Venture Growth: A Diana Project Report on the Role and Participation of Women in the Venture Capital Industry.
- Burns, J. M. (1978). "Leadership.
- Catalyst. (2020). Catalyst.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men.
- Erikson, E. H. (1950). Childhood and Society. W.W. Norton & Company.
- Gallagher, P. (2020). Change Management Gamification: leadership of change, Volume A: leadership of change – Change Management Body of Knowledge.
- Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future. John Wiley & Sons.
- Gordon, P. (2022). Reverse Mentoring: removing barriers and building belonging in the workplace.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review.
- Harvard Business Review. (2023). The Business Case for Women in Leadership.
- Helgesen, S., & Johnson, J. (2010). The Female Vision: Women's Real Power at Work
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.
- Johnson, J. E. V., & Powell, P. L. (1994). Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?
- Kolb, D. M., & Porter, N. (2015). Negotiating at Work: Turn Small Wins into Big Gains.
- Ladwig, H., Weber, C., Domsch, E. (2017). Cross Mentoring.

- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
- McKinsey & Company. (2015). Women Matter: Reinventing the Workplace to Unlock the Potential of Women.
- McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How inclusion matters.
- Merton, R. K. (1949). Social Theory and Social Structure.
- Piaget, J. (1952). The Origins of Intelligence in Children. International Universities Press.
- Sandberg, S. (2013). Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. Knopf.
- Tannen, D. (1990). You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. In Journal of Organizational Behavior

### **Riferimenti Sitografici**

- Dentons Italia, Bridge the Gap (<https://www.dentons.com/en/about-dentons/news-events-and-awards/news/2023/march/dentons-launches-bridge-the-gap-ita#:~:text=Un%20programma%20per%20lo%20sviluppo,del%20loro%20percorso%20di%200carriera.>)
- EIT Health, Women Entrepreneurship Bootcamp (<https://eithealth.eu/programmes/women-entrepreneurship-bootcamp/>)
- Harvard Business Review (<https://www.hbritalia.it/homepage/2023/12/01/news/come-le-donne-migliorano-il-processo-decisionale-nei-cda-15738/>)
- Julia Middleton, Women Emerging (<https://www.womenemerging.org/>)
- Stanford University, Women's Leadership Innovation (<https://grow.stanford.edu/browse/high-potential-women-leaders-program/>)
- Women in Voice, Mentorship Matchup (<https://womeninvoice.org/mentor-matchup/>)
- Young Leadership Council, Leadership Role Model Awards (<https://www.ylcnola.org/ylc-role-models>)

# The Impact of Artificial Intelligence on Professionalism in Organizations: A Literature Review

di Marco Sartirana<sup>1</sup>, Domenico Salvatore<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Center for Research in Social and Healthcare Management (CeRGAS), SDA Bocconi School of Management.*

<sup>2</sup> *Università degli Studi Suor Orsola Benincasa*

## Abstract

This literature review explores artificial intelligence's impact on professional identity at the individual and collective level. Analyzing 31 studies from different professions, it highlights AI's dual potential: enhancing professional expertise, autonomy and service quality, while also threatening de-professionalization and loss of legitimacy. Furthermore, key factors influencing AI's impact include deployment characteristics, individual professional traits, and organizational contexts. We finally discuss implications for the future of professions and professional organizations.

## Keywords

Artificial intelligence, professionals, professionalism, professional organizations, identity.

## Introduction

Artificial intelligence (AI) is transforming professional work, possibly replacing humans in several professions (Armour & Sako, 2020; Frey & Osborne, 2017). It is not simply a matter of automation of routine work, rather AI has the potential to substitute the specialized and reliable technical knowledge acquired through prescribed training that defines professionals. This may be impacting the very nature of professional role-identities, i.e. “the way that professionals see themselves in terms of who they are and what they do” (Reay et al., 2017), including their key competencies, the way they interact with clients, their educational pathways, as well as the professional jurisdictions and the boundaries between professional groups.

Technology has always been considered an important driver of professional role-identity change (Susskind & Susskind, 2015). For instance, in his fundamental work Barley (1986) has shown that after the introduction of CT scanners roles changes the relative distribution of expertise and autonomy of radiologists and radiographers. Prasad & Prasad (1994) studied how the adoption of a new administrative database enhanced the role and identity, expanding their occupational boundaries. Nelson & Irwin (2014) analyzed how, when the Internet arose, librarians managed to redefine their identity from being the ‘masters of search’ to ‘connectors of people and information’. These changes can impact professional identities at the individual level but also, more broadly, at the collective level (Reay et al., 2017) with respect to the role of an entire profession within society.

However, while it is clear that AI has the potential to disrupt individual and collective identities of professionals and professions, research evidence is still scarce, due to the novelty of the phenomenon and the (relatively) limited impact that professionals have already experienced. While in some sectors, such as journalism or medical diagnosis, AI based technologies have already taken ground, in other areas, such as law, architecture or accounting, are still being piloted. For this reason, we aim to explore existing academic literature in different professional fields in order to answer our question “what is the impact of AI on professional identities and professionalism?”.

## **Methods**

To answer our research questions we conducted a scoping review. We formulated a search strategy for Scopus and Web of Science, finalized in November 2024, with the following search string: "professional identit\*" or "professionalism" and "artificial intelligence" or "AI". Eligibility criteria included studies on professionals (including professionals in training and students) and professions, focused on the adoption of AI solutions, and their impact on identities and professionalism. Publications were limited to journal articles and conference proceedings in English, excluding notes and editorials lacking empirical evidence or scientific rigor. Articles that focused on occupations that are not considered as professions were excluded, for instance papers on the impact of AI on work in general. Also, we did not include contributions that studied the performances or productivity of AI, but without directly dealing with professional identities.

Our initial search yielded 584 records, reduced to 430 after removing duplicates. The title and abstract screening process resulted in the selection of 78 relevant articles for full-text review. The final sample for data extraction included 31 papers. Appendix A illustrates the data screening and extraction process.

## **Results**

### **Characteristics of the studies included in the scoping review**

As shown in Appendix A, the literature search yielded 31 publications from 28 academic journals in different disciplines, including medicine or nursing studies (11), engineering or information systems (6), organization studies or sociology (5), journalism (3), education (2), etc. All studies but three were published after 2020, and a significant share (58%) in 2024. Empirical studies were conducted in various geographical contexts, including European countries, US, Japan, Malaysia, Iran, etc. Thirteen studies were focused on the medical profession from different disciplines, including neurology, nuclear medicine, radiology, etc. Three focused on journalists, two on teachers, two on lawyers, and the others on various professions including auditors, nurses, public officers, IT, HR, etc. The prevalence of studies from medical and science journals is linked with a paucity of theoretical underpinnings in our sample papers.

In terms of methodological approaches, 16 articles were empirical (10 qualitative studies, four quantitative, one mixed methods and one action research) while 15 were argumentative works. Seven empirical studies examined prospectively the perceived impact of a future AI adoption on professional identities, asking respondents with limited exposure of AI solutions. The combination of these elements underlines that research evidence is still limited, and confirms the appropriateness of conducting a scoping review. Nevertheless, we retrieved 9 empirical studies studying retrospectively professionals with direct experience of AI in their daily work.

We identified common themes in the literature with reference to the impact of AI adoption on professional identity and the factors influencing this relationship, as outlined in the following paragraphs.

### **What is the impact of AI adoption on professional identity?**

We divided our findings between the outcomes for professionals' individual identities and those for the identity of the profession in general because professional identity is a multi-level phenomenon (Goto, 2021). Also, we distinguished between positive identity developments versus identity threats

and tensions. Indeed, for almost all the actual or potential implications of AI on professional identity that are mentioned by the studies in our review we have found both positive and negative consequences. Table 1 presents a synthesis of these results.

Table 1: An ambiguous impact: Professional identity outcomes of AI adoption.

<i>Level of analysis</i>	<i>Theme</i>	<i>Identity developments</i>	<i>Identity threats</i>
<b>Individual</b>	<b>Expertise</b>	Shift to higher value tasks (reduction of repetitive tasks): <ul style="list-style-type: none"> <li>- More time to high value activities</li> <li>- Development of expertise</li> <li>- Support of creativity</li> <li>- Professional development /reskilling</li> <li>- Challenge emotions</li> <li>- Achievement emotions</li> <li>- Reinforces training and supports less experienced professionals</li> </ul>	Substitution of professional expertise: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskilling / overreliance on AI can lead to loss of expertise</li> <li>- Less work meaning, more boring work</li> <li>- Less pride/self-esteem</li> <li>- Loss emotions</li> <li>- Deterrence emotions</li> </ul>
	<b>Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- More productivity</li> <li>- Availability</li> <li>- Accuracy</li> <li>- Speed in responding to customers' needs</li> <li>- Personalization</li> <li>- Provision of easy-to-understand information to clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lacks of “physical” presence</li> <li>- Lack of originality</li> <li>- Less human contact</li> <li>- Less client centricity</li> <li>- Less empathy</li> <li>- Lack of understanding of the real context</li> </ul>
	<b>Ethics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Greater professional impartiality in decision making</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of ethical sensitivity</li> <li>- Loss of confidentiality / privacy</li> <li>- Possible AI biases</li> <li>- Plagiarism</li> <li>- Limited accountability</li> </ul>
	<b>Autonomy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Shift to more managerial tasks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loss of discretionary power</li> </ul>
<b>Collective</b>	<b>Legitimacy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Higher professions' legitimacy due to increased expertise, service orientation, ethics and autonomy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lower professions' legitimacy due to loss of expertise, service orientation, ethics and autonomy</li> </ul>
	<b>Restratification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Some professions' expertise increases value because of AI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Some professions' expertise loses value because of AI</li> </ul>
	<b>Numerousness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lower cost of professional services lead to increased demand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job loss</li> </ul>

At the individual level of analysis we identify four main themes in the reviewed studies: professional expertise, service, ethics and autonomy.

The first and clearer finding of the studies in our sample is that AI performs tasks previously conducted by human professionals and, consequently, substitutes for professional expertise. Since early studies on professionalism, professional authority has been considered to be based on the expertise of professionals (Parsons, 1939), and therefore the impact of AI introduction on individual professional expertise is highly relevant. Depending on the context and type of adoption, AI-performed tasks can be categorized as routine or non-routine and involve low or high cognitive complexity (Tinguely et al., 2023). When AI is perceived to assume routine and low-complexity tasks, professionals report feeling liberated to pursue other activities (Møller et al., 2025; Rozario et al., 2024). AI may also enhance training and support of less experienced professionals (Amann et al., 2023). The negative aspect of this phenomenon is the risk of deskilling, as an overreliance on AI can result in a loss of expertise (Amann et al., 2023). Professional expertise is so fundamental to professional identities that this positive or negative impact on expertise subsequently affects work meaning, self-esteem (Møller et al., 2025), and emotions (Eshraghian et al., 2024).

AI also directly impacts service provision by enhancing productivity (Goto, 2021; Lombi & Rossero, 2024), accuracy (Gao & Zamanpour, 2024), response time to customers' needs (Gao & Zamanpour, 2024), personalization (Gao & Zamanpour, 2024), and the ability to provide comprehensible information to clients (Currie, 2023). For instance, it can assist health professionals in educating their patients by providing information on medical conditions, treatment options, and other related topics in accessible language (Currie, 2023). Conversely, numerous professions require relational, physical, or contextual understanding that AI is not (yet?) capable of, and therefore, the utilization of AI may be detrimental to the quality of service for these professional activities. In journalism, for example, AI cannot engage in "human contact" or "meet with people," nor can it possess an emotional understanding of the story and its sources. A human journalist has "empathy for other people [...] AI cannot "report from the field" [...] and it cannot collect the sensory details necessary for the sort of narrative journalistic storytelling that can bring news stories to life (Møller et al., 2025). In numerous professions, tacit, embodied knowledge (Särmäkari & Vänskä, 2022) constitutes a fundamental type of expertise that AI-powered robots do not possess.

Another prevalent theme is ethics, which is also a core feature of professions according to classical sociological accounts of professions (Abbott, 1983). The majority of studies highlight the threats to professional ethics implied by AI. These include lack of ethical sensitivity (Hassan & El-Ashry, 2024), loss of confidentiality / privacy (Amann et al., 2023), potential AI biases (Gao & Zamanpour, 2024; Hassan 2024), and plagiarism (Currie, 2023). The implementation of AI also raises questions regarding accountability and oversight, as it remains unclear who should be held responsible for AI-powered professional services (Thornton, 2021). On a positive note, AI may support greater professional impartiality in decision-making, as highlighted by Davis (2024) in a study of public servants.

The final individual-level theme identified is autonomy, a fundamental aspect of professionalism (Freidson, 1984). The primary concern regarding this theme is that AI may diminish the discretionary power of individual professionals (Jussupow et al., 2022). Conversely, AI adoption may necessitate professionals, as monopolists of domain expertise, to coordinate an increasing number of members in other occupations such as statisticians, information systems experts, or administrative staff (Goto, 2021). In this regard, the scope of professional autonomy may undergo transformation rather than necessarily decreasing.

The erosion of monopoly of expertise and professional autonomy discussed at the individual level has clear implications for the legitimacy of professions at a collective level. Conversely, all the potential developments of expertise and autonomy, as well as the need to safeguard professional ethics, may increase the legitimacy of professional institutions and regulations. In some studies, the individual-level opportunity to develop new professional skills is perceived as a potential catalyst that creates opportunities for professional restratification. For instance, some radiologists, part of a healthcare profession that has utilized complex information systems for many decades, view proficiency in AI technologies as a means to enhance their professional status (Lombi & Rossero, 2024).

A final common concern is that, by supporting individual productivity, AI may induce job losses at the collective level over time (Cox, 2023; Goto, 2021; Lin, 2023; Møller et al., 2025; Sonni, Putri & Irwanto, 2024).

### **What influences the impact of AI on professional identity?**

Based on the analysis of the literature review notes, the results of our study on the factors influencing the acceptance of AI implementation projects by professionals can be categorized into three main areas: 1) AI deployment characteristics; 2) Individual professional characteristics, 3) Organizational and industry characteristics.

AI deployment characteristics vary in the scope of AI use from implementations where AI is perceived as fully autonomous in performing a task that was previously performed by a professional to human-led implementation where AI is assistive to a professional (Amann et al., 2023; Armour & Sako, 2020; Cox, 2023; Lan, 2024; Rozario et al. 2024; Särämäkari & Vänskä, 2022; Tinguely, Lee, & He, 2023; Van Hees et al, 2024). Involving professionals (rather than imposing top-down projects designed by managers and IT experts) is evidently a strategy to design systems that professionals can accept (Svensson & Jotterand, 2022) and that effectively perform in the typically complex execution of professional services. Similarly, resistance will be higher if professionals perceive that business priorities such as profit maximization are the primary goal of the project rather than objectives aligned with typical professional values such as quality or accessibility of the services (Thornton, 2021).

Another important feature to consider in order to improve both effectiveness and acceptance of AI implementations in professional contexts is the nature of tasks performed by AI and previously performed by humans. The studies in our sample mention routine versus non-routine tasks (Tinguely et al., 2023), low versus high cognitive complexity tasks (Tinguely et al., 2023), and discuss the types of professional tacit knowledge used in the task (Mooradian, 2024; Lan, 2024), some of which cannot currently be delegated to AI.

Other implementation-specific features of AI that may affect effectiveness and acceptability are: scale of AI use (Särämäkari & Vänskä, 2022), technological sophistication of AI (Thornton, 2021); the presence of a clear locus of ethical responsibility and ethics audit trails and risk governance procedures (Svensson & Jotterand, 2022) and the availability and quality of training in AI use (Whitby, 2015; Lan, 2024; Lombi & Rossero, 2024).

The second group of factors to consider are related to individual professional characteristics. Acceptability has been found to be higher for professionals who already have an innovation-oriented professional mindset (Van Hees et al., 2024), technological skills (Särämäkari & Vänskä, 2022) and experience with AI (Lombi & Rossero, 2024). Interestingly, Jussupow and colleagues (2022) find that the impact varies based on experience level and perceived temporal relevance of AI: if AI is

perceived as relevant in the near future, threats to professional capabilities are more profound; conversely, if AI is seen as relevant in the distant future, threats to professional recognition become more significant. Moreover, the same study finds that medical students (novices) experience stronger identity threats and resistance to AI than experienced medical professionals.

The third group of factors comprises organizational and industry characteristics. Numerous authors emphasize the significance of regulatory and ethical frameworks established by public institutions and industry associations (Armour & Sako, 2020; Lombi & Rossero, 2024; Shi & Sun, 2024; Thornton, 2021)). A well-defined legal and ethical framework enhances acceptance. Generally, AI is more culturally acceptable in certain industries than in others (Shi & Sun, 2024), indicating that industries may have varying cultural norms regarding innovation and automation. Furthermore, industries may differ in client literacy (Shi & Sun, 2024), and in some sectors, clients may substitute professionals with AI or demand AI-related innovations from professionals. Notably, Van Hees and colleagues (2024) observe that AI may reduce service costs, potentially increasing total demand for professional services. Additionally, AI may serve as a catalyst for inter-professional dynamics, and changes in technology utilized by professionals may present opportunities to renegotiate professional boundaries relative to other professions operating within the same industry (Lombi & Rossero, 2024).

At the organizational level, it has been observed that larger firms may possess more resources to invest in AI-related projects (Armour & Sako, 2020). Moreover, AI implementation may be more prevalent in hierarchical and investor-owned firms compared to flatter, professional-owned partnerships (Armour & Sako, 2020).

## **Discussion and implications**

From the perspective of organization studies, AI can be considered another technological innovation, and the established literature on technology acceptance may prove valuable in understanding and planning organizational projects that introduce AI. But AI also represents the first large-scale technological change that potentially impacts professional work, and the prevalence of professional employees within organizations introduces multiple layers of managerial complexity (Raelin, 1984). This review may contribute to a better understanding of technologically-driven change in professional organizational settings.

Our findings suggest that the consequences of AI implementation may positively or negatively impact different professional domains, and that acceptance of AI implementation projects by professionals is a complex interplay of factors related to the AI technology itself, the individual characteristics of the professionals involved, and the broader organizational and industry context in which the implementation occurs. Furthermore, organizations may actively manage AI deployment characteristics and consider individual professional characteristics to facilitate AI acceptance and success.

One key specificity of professional settings is the relevance of professional identity for organizational commitment (Wallace, 1993). The perceived threat to professional identity or the perceived potential for positive development of professional identity may have a significant impact on AI acceptance in professional organizations and the success of AI-related projects. Professionals will support or reject AI collaboration depending on whether they view it as enhancing or undermining their status and professional identity. This perception in turns depends on many individual and industry-level characteristics but also on factors that organizations can actively manage such as involvement of professionals in AI systems design and ethical standards.

Professional identities will also shape how professionals integrate knowledge claims generated by AI and whether they accept or ignore AI decisions (Lebovitz et al. 2022). Employees, particularly professional employees, identify with multiple entities in organizational contexts, and many of these identities may generate tensions, such as conflicting demands (Greco et al., 2022). These pre-existing identity tensions interact with the ambiguities inherent in the implementation of a complex technology such as AI. The body of literature reviewed demonstrates that the outcome of these interactions, in terms of acceptance and success of AI implementation, may depend on deployment characteristics, individual professional attributes, and organizational and industry factors. AI-related projects may trigger the reconfiguration of identities and, in some instances, professional hybridizations with managerial (Goto, 2021) or technical logics.

The significant advancements in AI tools such as ChatGPT in recent years have garnered considerable managerial and academic attention regarding the potential impact of these technologies on work, including professional work. Due to this novelty, the majority of the articles identified for this review are theoretical or based on interviews with potential AI users rather than actual users. Consequently, further empirical research is necessary to comprehend the impact on professional workers in organizational settings. The potential improvements in efficiency and effectiveness resulting from the utilization of AI-related technologies in professional settings appear highly promising. However, the magnitude of the required investments and the specific complexities of professional environments warrant a more thorough examination of strategies for managing organizational change associated with AI implementation in professional organizations.

## References

- Abbott, A. (1983). Professional Ethics. *American Journal of Sociology*, 88(5), 855–885. <https://doi.org/10.1086/227762>
- Allen, M. R., Webb, S., Mandvi, A., Frieden, M., Tai-Seale, M., & Kallenberg, G. (2024). Navigating the doctor-patient-AI relationship - a mixed-methods study of physician attitudes toward artificial intelligence in primary care. *BMC Primary Care*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-024-02282-y>
- Amann, J., Vayena, E., Ormond, K. E., Frey, D., Madai, V. I., & Blasimme, A. (2023). Expectations and attitudes towards medical artificial intelligence: A qualitative study in the field of stroke. *PLOS ONE*, 18(1), e0279088. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279088>
- Armour, J., & Sako, M. (2020). AI-enabled business models in legal services: From traditional law firms to next-generation law companies? *Journal of Professions and Organization*, 7(1), 27–46. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa001>
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78–108. <https://doi.org/10.2307/2392767>
- Cornwall, J., Hildebrandt, S., Champney, T. H., & Goodman, K. (2024). Ethical concerns surrounding artificial intelligence in anatomy education: Should AI human body simulations replace donors in the dissection room? *Anatomical Sciences Education*, 17(5), 937-943. <https://doi.org/10.1002/ase.2335>
- Cox, A. (2023). How artificial intelligence might change academic library work: Applying the competencies literature and the theory of the professions. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(3), 367–380. <https://doi.org/10.1002/asi.24635>
- Currie, G. M. (2023). Academic integrity and artificial intelligence: Is ChatGPT hype, hero, or heresy? *Seminars in Nuclear Medicine*, 53(5), 719-730. <https://doi.org/10.1053/j.semnuclmed.2023.04.008>
- David, G. (2024). Artificial Intelligence: Opportunities and challenges for public administration. *Canadian Public Administration*, 67(3), 388-406. <https://doi.org/10.1111/capa.12580>
- Eshraghian, F., Hafezieh, N., Farivar, F., & De Cesare, S. (2024). AI in software programming: Understanding emotional responses to GitHub Copilot. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2023-0084>
- Freidson, E. (1984). The changing nature of professional control. *Annual Review of Sociology*, 10(1), 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.10.080184.000245>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gao, K., & Zamanpour, A. (2024). How can AI-integrated applications affect the financial engineers' psychological safety and work-life balance: Perspectives from Chinese and Iranian financial

- engineers and administrators. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02041-9>
- Goto, M. (2021). Collective professional role identity in the age of artificial intelligence. *Journal of Professions and Organization*, 8(1), 86–107. <https://doi.org/10.1093/jpo/joab003>
- Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795–830. <https://doi.org/10.1037/apl0000941>
- Hassan, E. A., & El-Ashry, A. M. (2024). Leading with AI in critical care nursing: Challenges, opportunities, and the human factor. *BMC Nursing*, 23(1), 752. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02363-4>
- Jussupow, E., Spohrer, K., & Heinzl, A. (2022). Identity Threats as a Reason for Resistance to Artificial Intelligence: Survey Study With Medical Students and Professionals. *JMIR Formative Research*, 6(3), e28750. <https://doi.org/10.2196/28750>
- Karataş, F., & Yuce, E. (2024). AI and the future of teaching: Preservice teachers' reflections on the use of artificial intelligence in open and distributed learning. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 25(3), 304-325. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v25i3.7785>
- Lan, Y. (2024). Through tensions to identity-based motivations: Exploring teacher professional identity in Artificial Intelligence-enhanced teacher training. *Teaching and Teacher Education*, 151, 104736. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104736>
- Lin, G. S. S., Ng, Y. S., Ghani, N. N. A., & Chua, K. H. (2023). Revolutionising dental technologies: A qualitative study on dental technicians' perceptions of artificial intelligence integration. *BMC Oral Health*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12903-023-03389-x>
- Lombi, L., & Rossero, E. (2024). How artificial intelligence is reshaping the autonomy and boundary work of radiologists. A qualitative study. *Sociology of Health & Illness*, 46(2), 200–218. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.13702>
- Møller, L. A., Van Dalen, A., & Skovsgaard, M. (2025). A Little of that Human Touch: How Regular Journalists Redefine Their Expertise in the Face of Artificial Intelligence. *Journalism Studies*, 26(1), 84–100. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2024.2412212>
- Mooradian, N. (2024). Is Knowledge Management (Finally) Extractive? – Fuller's Argument Revisited in the Age of AI. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 19, 023. <https://doi.org/10.28945/5354>
- Nelson, A. J., & Irwin, J. (2014). Defining what we do all over again: Occupational identity, technological change, and the librarian/internet-search relationship. *Academy of Management Journal*, 57(3), 892–928. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0201>
- Parsons, T. (1939). The Professions and Social Structure. *Social Forces*, 17(4), 457–467. <https://doi.org/10.2307/2570695>

- Prasad, P., & Prasad, A. (1994). The ideology of professionalism and work computerization: An institutionalist study of technological change. *Human Relations*, 47(12), 1433–1458. <https://doi.org/10.1177/001872679404701204>
- Raelin, J. A. (1984). An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational careers of professionals. *The Academy of Management Review*, 9(3), 413–427. <https://doi.org/10.2307/258283>
- Reay, T., Goodrick, E., Waldorff, S. B., & Casebeer, A. (2017). Getting leopards to change their spots: Co-creating a new professional role identity. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1043–1070. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0802>
- Rozario, S. Y., Sarkar, M., Farlie, M. K., & Lazarus, M. D. (2024). Responding to the healthcare workforce shortage: A scoping review exploring anatomical pathologists' professional identities over time. *Anatomical Sciences Education*, 17(2), 351–365. <https://doi.org/10.1002/ase.2260>
- Särmäkari, N., & Vänskä, A. (2022). 'Just hit a button!' – fashion 4.0 designers as cyborgs, experimenting and designing with generative algorithms. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 15(2), 211–220. <https://doi.org/10.1080/17543266.2021.1991005>
- Sattar, K., & Yusoff, M. S. B. (2024). Embracing the future: Nurturing medical professionalism through the integration of artificial intelligence. *Education in Medicine Journal*, 16(1), 1-3. <https://doi.org/10.21315/eimj2024.16.1.1>
- Shi, Y., & Sun, L. (2024). How Generative AI Is Transforming Journalism: Development, Application and Ethics. *Journalism and Media*, 5(2), 582–594. <https://doi.org/10.3390/journalmedia5020039>
- Sonni, A. F., Putri, V. C. C., & Irwanto, I. (2024). Bibliometric and Content Analysis of the Scientific Work on Artificial Intelligence in Journalism. *Journalism and Media*, 5(2), 787–798. <https://doi.org/10.3390/journalmedia5020051>
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Svensson, A. M., & Jotterand, F. (2022). Doctor Ex Machina: A Critical Assessment of the Use of Artificial Intelligence in Health Care. *The Journal of Medicine and Philosophy: A Forum for Bioethics and Philosophy of Medicine*, 47(1), 155–178. <https://doi.org/10.1093/jmp/jhab036>
- Thornton, M. (2021). Legal professionalism in a context of Uberisation. *International Journal of the Legal Profession*, 28(3), 243–263. <https://doi.org/10.1080/09695958.2021.1901715>
- Tinguely, P. N., Lee, J., & He, V. F. (2023). Designing human resource management systems in the age of AI. *Journal of Organization Design*, 12(4), 263–269. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00153-x>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., Lewin, S., Godfrey, C. M., Macdonald, M. T., Langlois, E. V., Soares-Weiser, K., Moriarty, J., Clifford, T., Tunçalp, Ö., & Straus, S.

- E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Umer, M., Naveed, A., Maryam, Q., Malik, A. R., Bashir, N., & Kandel, K. (2024). Investigating awareness of artificial intelligence in healthcare among medical students and professionals in Pakistan: A cross-sectional study. *Annals of Medicine and Surgery*, 86(5), 2606-2611. <https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000001957>
- Vale, M. D. (2024). Moral entrepreneurship and the ethics of artificial intelligence in digital psychiatry. *Socius*, 10. <https://doi.org/10.1177/23780231241259641>
- Van Hees, S., Kleinloog, J. P. D., Sbrizzi, A., & Boon, W. P. C. (2024). Static Future Technologies, Dynamic Professionalism—Co-creating Future Scenarios in Medical Imaging Practices. *Postdigital Science and Education*, 6(1), 135–153. <https://doi.org/10.1007/s42438-023-00444-2>
- Wallace, J. E. (1993). Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 333–349. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1023>
- Whitby, B. (1988). Professionalism and AI. *Artificial Intelligence Review*, 2(2), 133-139. <https://doi.org/10.1007/BF00140401>
- Whitby, B. (2015). Automating Medicine the Ethical Way. In S. P. Van Rysewyk & M. Pontier (Eds), *Machine Medical Ethics* (Vol. 74, pp. 223–232). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08108-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08108-3_14)

## Appendix A - Data screening and extraction process

The data screening and extraction process was completed in adherence to the PRISMA-ScR guidelines (Tricco et al., 2018). Following the criteria outlined above we screened studies firstly by title and abstract, and then by full-text assessment. Disagreements in the screening process were resolved based on discussion between the two researchers. Thematic analysis was conducted on collected data to answer our research question, and data extraction and charting were based on a template that was piloted and then further refined to contain information on: theoretical framework; country; professions and context; respondents type and role; focus on individual vs collective identity; degree of experience with AI; key findings, highlighting positive developments and identity threats/tensions. The search strategy process and outcomes are depicted in Figure 1, while Table 2 shows a synthesis of the data extraction table.

Figure 1: Search strategy

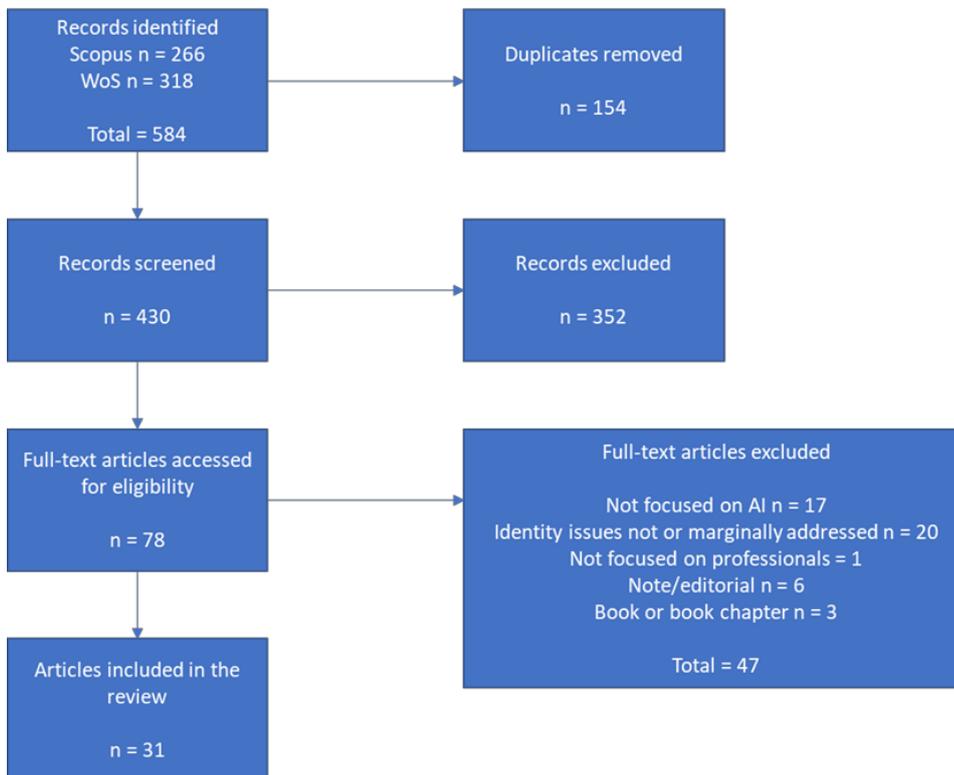


Table 2: Final sample for data extraction

Authors	Journal	Year	Type	Profession	Experience with AI
Allen, M. R. et al.	BMC Primary Care	2024	Empirical - survey	Medicine	High
Amann, J. et al.	PLoS ONE	2023	Empirical interviews	Medicine (neurology)	Low
Armour, J., & Sako, M.	Journal of Professions and Organization	2020	Argumentative	Legal services	

Cornwall, J. et al.	Anatomical Sciences Education	2023	Argumentative	Medicine	
Cox, A.	Journal of the Association for Information Science and Technology	2023	Argumentative	Library	
Currie, G. M.	Seminars in Nuclear Medicine	2023	Argumentative	Medicine	
David, G.	Canadian Public Administration	2024	Argumentative	Public administration	
Eshraghian, F. et al.	Information Technology and People	2024	Empirical - content analysis	Information Technology	High
Gao, K., & Zamanpour, A.	BMC Psychology	2024	Empirical - mixed methods	Financial engineering	High
Goto, M.	Journal of Professions and Organization	2021	Empirical interviews	- Auditing	Low
Hassan, E. A., & El-Ashry, A. M.	BMC Nursing	2024	Empirical interviews	- Nursing (critical care)	High
Jussupow, E. et al.	JMIR Formative Research	2022	Empirical - survey	Medicine	Low
Karataş, F., & Yüce, E.	International Review of Research in Open and Distributed Learning	2024	Empirical - action research	Education	Low
Lan, Y.	Teaching and Teacher Education	2024	Empirical - survey	Education	High
Lin, G. S. S. et al.	BMC Oral Health	2023	Empirical interviews	- Dental technicians	High
Lombi, L., & Rossero, E.	Sociology of Health and Illness	2024	Empirical interviews	- Medicine (radiology)	High
Møller, L. A. et al.	Journalism Studies	2024	Empirical interviews	- Journalism	Low
Mooradian, N.	Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management	2024	Argumentative	NA	
Rozario, S. Y. et al.	Anatomical Sciences Education	2024	Argumentative	Medicine (anatomical pathology)	
Särmäkari, N., & Vänskä, A.	International Journal of Fashion Design, Technology and Education	2022	Empirical - case studies	Fashion design	High
Sattar, K., & Yusoff, M. S. B.	Education in Medicine Journal	2024	Argumentative	Medicine	
Shi, Y., & Sun, L.	Journalism and Media	2024	Argumentative	Journalism	
Sonni, A. F. et al.	Journalism and Media	2024	Argumentative	Journalism	

Svensson, A. M., & Jotterand, F.	Journal of Medicine and Philosophy (United Kingdom)	2022	Argumentative	Medicine	
Thornton, M.	International Journal of the Legal Profession	2021	Argumentative	Legal services	
Tinguely, P. N. et al.	Journal of Organization Design	2023	Argumentative	Human Resource Management	
Umer, M. et al.	Annals of Medicine and Surgery	2024	Empirical - survey	Medicine	Low
Vale, M. D.	Socius	2024	Empirical - case study	Medicine (psychiatry)	High
Van Hees, S. et al.	Postdigital Science and Education	2024	Empirical interviews	Medicine (radiology)	Low
Whitby, B.	Artificial Intelligence Review	1988	Argumentative	NA	
Whitby, B.	Intelligent Systems, Control and Automation: Science and Engineering	2015	Argumentative	Medicine	

## Organizzarsi per un futuro sostenibile: quale sinergia tra resilienza e sostenibilità?

di Alice Tommaselli<sup>1</sup> e Maria Laura Frigotto<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Università di Trento

### Introduzione

I concetti di sostenibilità e resilienza sono al centro del dibattito sociale, economico e politico contemporaneo. Questi termini, sempre più ricorrenti, rischiano tuttavia di essere banalizzati, utilizzati come *buzzword* dai significati ambigui, spesso contraddittori o fortemente conflittuali a seconda del contesto o delle parti che li evocano. Ma due domande paiono emergere da questa bagarre: *si può rendere il sistema resiliente senza la sostenibilità? lo si può rendere sostenibile, senza essere resiliente?*

Da un lato, c'è chi sostiene che si debba costruire resilienza senza sostenibilità. Si pensi allo slogan "*drill, baby, drill*", ripreso di recente dal 47° Presidente degli Stati Uniti nel discorso inaugurale<sup>11</sup>. Questo richiamo a un'intensificazione dello sviluppo economico, con particolare enfasi sull'espansione del settore dei combustibili fossili, trascura la sostenibilità, e privilegia invece una visione di resilienza intesa come capacità di mantenere stabile e prospero un modello economico basato sulle risorse tradizionali. Già durante la campagna presidenziale, l'etichetta provocatoria "*green new scam*" (tradotto "nuova truffa green") attribuita all'agenda climatica, rafforzava l'idea di un contrasto tra resilienza e sostenibilità, dipingendoli come due concetti inconciliabili.

Dall'altro lato, c'è chi invece sostiene che la sostenibilità sia la chiave della resilienza futura. A livello europeo, infatti, la Commissione promuove una visione in cui la sostenibilità non è solo una risposta necessaria alle pressioni climatiche, ma anche un fattore chiave per garantire la prosperità futura dell'economia. Nel discorso sullo Stato dell'Unione del 2023<sup>12</sup>, è stato sottolineato che "modernizzazione e decarbonizzazione possono andare di pari passo," evidenziando come il Green Deal europeo intenda integrare l'attenzione per l'ambiente con una resilienza economica e sociale collettiva di lungo termine. Le linee guida politiche per il mandato 2024-2029<sup>13</sup> della Presidente della nuova Commissione europea rafforzano questa tendenza, e le politiche green tendono ad essere presentate come parte del pacchetto delle politiche economiche e della sicurezza. Questa prospettiva, molto discussa nei mesi successivi la nomina della Presidente, presenta sostenibilità e resilienza non come concetti contrapposti, ma piuttosto come sinonimi che si rafforzano a vicenda.

Nonostante siano diametralmente opposte, entrambe queste visioni politiche riconoscono, per ragioni pratiche, economiche ed anche ideologiche (Sheffi, 2018), che la sostenibilità e la resilienza siano *grand challenge*, ossia questioni critiche per la società, che richiedono un importante sforzo per essere risolte, ma che, se affrontate con successo, porterebbero significativi benefici a livello globale (George et al., 2016).

Cosa significhi affrontare queste *grand challenge* con successo viene declinato agli antipodi. Per il governo americano, per esempio, significa difendersi dalla sostenibilità che è una minaccia alla resilienza consolidata a livelli diversi nelle abitudini delle persone e in soggetti e attività economiche che rispondono a quelle abitudini, come ad esempio l'abitudine di spostarsi in macchina e l'industria dell'automotive. Questa visione vede sostenibilità e resilienza come contrapposte e tende spesso a negare, accantonare o trattare la sostenibilità come un'utopia, che, anche se raggiunta nel lunghissimo periodo, difficilmente riuscirebbe a perdurare. Per il governo europeo, invece, sostenibilità e

---

<sup>11</sup> 20 gennaio 2025, <https://www.whitehouse.gov/remarks/2025/01/the-inaugural-address/>

<sup>12</sup> 13 settembre 2023, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/speech\\_23\\_4426](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/speech_23_4426)

<sup>13</sup> 18 luglio 2024, [https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648\\_it?filename=Political%20Guidelines%202024-2029\\_IT.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648_it?filename=Political%20Guidelines%202024-2029_IT.pdf)

resilienza sono parte dello stesso obiettivo futuro, anche se forse semplicisticamente intendono resilienza e sostenibilità come fortemente collegate e non paiono occuparsi di come la transizione avverrà, dei costi e dei soggetti su cui andrà a pesare. Con queste due posizioni così distanti, non c'è da stupirsi che il tema sostenibilità sia divenuto un tema di contrapposizione anche sociale, oltre che politica.

Sostenibilità e resilienza non sono argomenti nuovi nella letteratura organizzativa, che li ha esplorati ampiamente (es. Ortiz-de-Mandujana & Bansal, 2016) e dove numerosi studiosi hanno riconosciuto l'importanza di riflettere su come organizzarsi per un futuro sostenibile (es. Howard-Grenville, 2021). Tuttavia, tale letteratura ha tipicamente affrontato questi due concetti separatamente, ignorandone l'interazione, o considerandoli quasi fossero appunto sinonimi, contribuendo poco a fornire elementi per politiche concrete e strategie organizzative che tengano conto della configurazione che combina resilienza e sostenibilità nella situazione di partenza delle organizzazioni e della società, dato che da questa situazione si deve partire per avviare la transizione verso una maggiore resilienza o sostenibilità o entrambe le cose. Vi è quindi una responsabilità anche da parte della letteratura di scienze sociali nella contrapposizione o sovrapposizione tra resilienza e sostenibilità rappresentata nel dibattito sociale e cavalcata dalla politica che cerca elementi identitari e distintivi forti.

Da qui desideriamo partire con questo contributo per ricostruire il perché di questa contrapposizione o sovrapposizione e per proporre invece una logica di interazione tra resilienza e sostenibilità.

Presentiamo quindi di seguito un breve inquadramento della contrapposizione o sovrapposizione che trova le sue radici nell'importazione dei concetti di resilienza e sostenibilità dall'ambito dell'ecologia alle scienze sociali.

Sviluppiamo successivamente una prospettiva contingentista che tiene conto della combinazione tra sostenibilità e resilienza presente allo stato attuale nelle organizzazioni. Desideriamo così evidenziare come debba essere diverso il percorso verso un target di maggiore sostenibilità a partire da combinazioni diverse (specularmente si può derivare una riflessione su un target di maggiore resilienza). Ogni combinazione richiede infatti un percorso specifico, che le organizzazioni, la società e la politica devono tenere presente per evitare di banalizzare e demagogizzare la stabilità e la prosperità della vita sul nostro pianeta per noi e per le generazioni a venire.

### **Sostenibilità e resilienza: una sinergia normativa**

Nel campo degli studi manageriali, la resilienza è vista come la capacità di organizzazioni e sistemi sociali di reagire e riprendersi da eventi critici (Linneluecke, 2017). Sebbene ampiamente studiata, la comprensione della resilienza rimane frammentata, soprattutto nella sua relazione con la sostenibilità. Vi è poca chiarezza, inoltre, sull'uso delle due principali concettualizzazioni della resilienza: il "bouncing back", che implica il ritorno a uno stato precedente (Pimm, 1984) e il "bouncing forward", che suggerisce l'adattamento verso un nuovo equilibrio (Holling, 1973). Tale ambiguità crea incertezza, poiché le organizzazioni vengono genericamente invitate a essere resilienti senza indicare quale approccio adottare. Tuttavia, vi è una distinzione importante tra le due concettualizzazioni, poiché la prima implica un ritorno alla situazione precedente la crisi, sottintendendo la bontà di quella situazione (ne è un esempio un'azienda che, dopo una crisi, ripristina rapidamente le condizioni operative precedenti), mentre la seconda porta al superamento della situazione precedente verso un nuovo equilibrio che valorizza nuovi elementi e affonda in nuove radici di prosperità (come nel caso di un'azienda che, anziché cercare di tornare alla situazione pre crisi, sfrutta l'evento come opportunità per innovare e migliorare il proprio modello di business). Per evidenziare quanto le organizzazioni, pur bilanciando le soluzioni esistenti con le sfide emergenti, debbano impegnarsi a cambiare, la letteratura distingue tra percorsi di resilienza assorbitiva, adattiva o trasformativa, articolando una diversa combinazione tra stabilità e cambiamento a seconda del grado di novità affrontato (Frigotto et al. 2022). In questo caso, il grado di novità della sostenibilità varia a seconda

del rapporto con essa nella condizione attuale dell'organizzazione richiedendo quindi percorsi di transizione diversi.

In ecologia, la resilienza di un sistema, come ad esempio una foresta, permette di reagire alle avversità, riorganizzarsi e trovare un nuovo equilibrio. In questo caso, la sostenibilità non è messa in discussione, in quanto espressione della sopravvivenza del sistema stesso, che, tramite la sua capacità di resilienza, mantiene o ripristina alcune caratteristiche che, pur nel cambiamento, gli forniscono continuità. Per tanto, se la sostenibilità è l'obiettivo, la resilienza è la modalità con cui sostenerla. In ecologia, quindi, è vero che la resilienza è sottintesa nella sostenibilità.

Influenzate dalla relazione tra i due concetti in ecologia, le scienze sociali riconoscono sempre di più la resilienza organizzativa come elemento cruciale per affrontare le crescenti esigenze di sostenibilità, tra cui il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e il rispetto dei criteri ESG. La sostenibilità, definita come lo sviluppo che soddisfa i bisogni attuali senza compromettere quelli futuri (WCED, 1987), sta diventando un elemento centrale nel valutare le organizzazioni. Oggi, infatti, le performance non si misurano solo in termini economici, ma anche sociali e ambientali. In questo caso la sostenibilità non è ancora sottintesa e implicita come valore ultimo che garantisce la sopravvivenza, ma è più marcatamente un obiettivo normativo, legato ad un giudizio su cosa, come comunità, riteniamo sia giusto e opportuno fare per la prosperità delle organizzazioni e della società. Questo è vero se si considera che si tratta di una valutazione che si è evoluta negli anni. Anzi, proprio questa evoluzione in corso, sta avvicinando il concetto di sostenibilità sempre di più a quello ecologico: la sostenibilità diventa l'obiettivo, in quanto espressione di sopravvivenza. Quando la dimensione ambientale e sociale si affianca all'obiettivo della performance economica, diventando "il target" fondamentale come in ecologia, allora la resilienza torna ad essere un strumento per raggiungere la sostenibilità. In questo caso sarebbe quindi corretto affermare che una forte resilienza garantisce sostenibilità.

Tuttavia, nel contesto attuale, un'organizzazione resiliente non sempre è sostenibile. Fintanto che la sostenibilità non è riconosciuta come un valore fondamentale pari al contesto ecologico, allora ad essere interpretato come espressione di sopravvivenza è la resilienza, che diventa però un obiettivo normativo da raggiungere e non più un concetto descrittivo del come si ottiene la sostenibilità. Ne consegue che la resilienza viene considerata come un valore da perseguire (Brand & Jack, 2007) anche se in contraddizione con la sostenibilità.

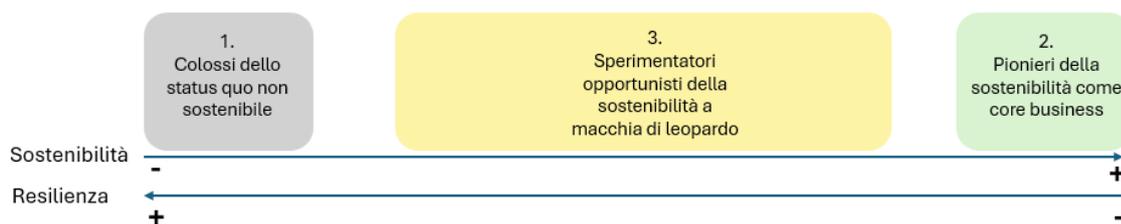
La sfida è quindi quella di individuare soluzioni in cui la resilienza supporta la sostenibilità. Quest'ultima è vista come una difficoltà che destabilizza l'equilibrio tradizionale, spingendo verso un nuovo modello in cui le organizzazioni che non la considerano rischiano di subirne gli effetti, mentre quelle già impegnate a riguardo faticano ad adattarsi a un sistema che ancora non la riconosce pienamente. Le organizzazioni sono chiamate ad affrontare le sfide del presente con strategie che si adattino a questa loro specifica situazione: rinforzare la resilienza fornisce maggiore probabilità di sopravvivenza nel mondo attuale, mentre ignorare la sostenibilità potrebbe compromettere la sopravvivenza futura in un mondo che non potrebbe prescindere dalla sostenibilità.

## **Percorsi di transizione**

Come anticipato, le organizzazioni differiscono significativamente nelle loro condizioni iniziali riguardo sostenibilità e resilienza. Riguardo la prima, alcune possono già aver sviluppato pratiche di sostenibilità consolidate, mentre altre potrebbero aver riconosciuto solo recentemente la necessità di impegnarsi in questo senso. Al fine di meglio comprendere come queste condizioni influenzano i percorsi di transizione per perseguire gli obiettivi di sostenibilità, possiamo posizionare tre tipi di organizzazioni lungo un continuum dove i due estremi rappresentano da una parte situazioni in cui la sostenibilità è praticamente assente, ma la resilienza è invece molto alta, e all'opposto, situazioni in cui la sostenibilità è totalizzante, ma la resilienza molto debole (Figura 1). Nel mezzo troviamo organizzazioni dove la sostenibilità è presente in modo non uniforme e perseguita in modo

frammentato e non coordinato e dove anche la resilienza è ad un livello intermedio, più o meno intensa a seconda delle aree.

Figura 1



Riteniamo che questi tre casi che sviluppiamo di seguito richiedano tre percorsi di transizione, ossia modalità di essere resilienti, molto diversi, aspetto che viene spesso ignorato. Tale mancanza rischia non solo di non supportare l'identificazione delle strategie corrette per ciascuna situazione ma anche di contribuire alla mancata considerazione delle conseguenze di alcuni percorsi come i costi della transizione citati in introduzione.

### 1. Colossi dello status quo non sostenibile

Nel primo caso, sulla sinistra del continuum, si posizionano quelle realtà che operano in ambiti e secondo modalità altamente estranee alla sostenibilità. Si pensi ad esempio alle grandi compagnie del settore petrolifero dove la sostenibilità è estranea sia al prodotto trattato in sé, ma anche ai metodi di estrazione e ad alcune modalità socialmente ed eticamente poco sostenibili legate alla supply chain. Da una parte queste organizzazioni sono molto solide dal punto di vista economico, operano in un contesto maturo e non temono affatto minacce alla loro sopravvivenza. Tuttavia, proprio questi aspetti rappresentano un freno nel momento in cui tali organizzazioni decidessero di orientarsi verso la sostenibilità, o se un cambiamento nei valori sociali le spingesse in questa direzione. Meccanismi di *path dependency e lock-in*, come importanti investimenti in soluzioni consolidate, seppur poco sostenibili, trattengono l'organizzazione e rendono il mantenimento dello status quo la soluzione più attraente.

In ottica di transizione verso la sostenibilità, tali considerazioni non possono essere trascurate in quanto contribuiscono a definire le strategie di resilienza che organizzazioni che si posizionano su questo lato del continuum possono adottare. Infatti, le aziende di questo settore che intraprendono la transizione verso modelli a più basse emissioni si trovano ad affrontare un alto grado di novità. L'impegno richiesto in termini di apprendimento è significativo e coinvolge tutti gli aspetti dell'organizzazione. Tale percorso di transizione sviluppa una resilienza di tipo trasformativo, così definita in letteratura (Frigotto et al., 2022), ossia richiede a queste realtà di trovare soluzioni molto distanti da quelle già consolidate. Per esempio, le compagnie petrolifere esplorano nuove aree di business, riposizionandosi anche come industry. Se si pensa ad esempio al passaggio dal petrolio alle energie rinnovabili, il passaggio non è semplice anche perché soluzioni scientifico-tecnologiche economicamente fattibili non sono ancora disponibili.

### 2. Pionieri della sostenibilità come core business

Spostandosi sul lato destro del continuum, troviamo invece quelle organizzazioni dove la sostenibilità è parte del core business. Ne sono un esempio le cosiddette ecoventures impegnate a promuovere la sostenibilità in ciascuna delle attività aziendali. In queste realtà la ricerca della sostenibilità è stabile e solida, mentre i metodi di acquisizione delle risorse possono cambiare.

Tuttavia, non è solo l'alto livello di sostenibilità che le rende opposte alle organizzazioni all'altro estremo del continuum. Le ecoventures, infatti, a differenza delle compagnie petrolifere, si devono confrontare con l'incertezza della loro situazione finanziaria ed operano in un contesto in cui il loro prodotto o servizio non è completamente valorizzato dal mercato, poiché include una componente di sostenibilità che si riflette in prezzi più elevati, che i clienti non sono necessariamente disposti a sostenere. Questo ostacolo limita i loro ricavi, spesso insufficienti per garantire la solvibilità.

Nel far fronte a queste sfide queste organizzazioni temono di compromettere la sostenibilità del loro agire. In questo, il percorso di transizione identificato nella letteratura come resilienza assorbitiva permette di mantenere gli obiettivi di sostenibilità che già queste realtà perseguono migliorandone la capacità di affrontare le sfide, in particolare quelle economiche e finanziarie. In questo caso, la sostenibilità ha generalmente un profilo di novità ridotto, poiché è già parte integrante del core business. Il percorso richiede di superare i limiti imposti ad esempio dai finanziamenti pubblici limitati, fonte alla quale spesso si affidano questi modelli di business, e dai ricavi scarsi. Un'altra via può essere l'offerta di corsi di formazione sulla sostenibilità, un'iniziativa che non solo favorisce la crescita del mercato, ma contribuisce anche a diffondere i principi della sostenibilità e a mantenere l'azienda redditizia.

### *3. Sperimentatori opportunisti della sostenibilità a macchia di leopardo*

Mentre le posizioni estreme sono concettualmente più chiare, nella realtà, la maggior parte delle organizzazioni si trova in una posizione intermedia, dove coesistono approcci orientati alla sostenibilità e approcci molto lontani da essa. Tali posizioni intermedie si riscontrano in molti settori, ma gli ipermercati sono sicuramente una metafora evocativa della molteplicità di prodotti, scopi e clienti, in cui la sostenibilità non è né completamente perseguita né completamente respinta, ma emerge come una sensibilità in evoluzione. In questo caso la letteratura definisce resilienza adattiva il percorso di transizione tramite il quale le organizzazioni in questa categoria tendono a introdurre la sostenibilità, ossia in modo graduale e sperimentale, mantenendola solo se dimostra di generare un valore concreto. Solitamente, le organizzazioni di questo tipo si attivano inizialmente con interventi limitati, adottando un approccio basato sull'avanzamento per tentativi, così da apprendere dall'esperienza. Ogni iniziativa fornisce infatti indicazioni utili su ciò che funziona e su ciò che necessita di aggiustamenti, preparando il terreno per un'implementazione più ampia ed efficace.

Questo approccio incrementale permette alle organizzazioni di valutare il potenziale economico della sostenibilità bilanciando i rischi, e si distingue dagli approcci che richiedono interventi più radicali. Il percorso della resilienza adattiva consente alle organizzazioni di testare, apprendere e gradualmente ampliare la capacità di progredire verso modelli più sostenibili. Sperimentando su piccola scala è possibile, al contempo, far fronte alle limitazioni imposte da pratiche consolidate non sostenibili. Attraverso sforzi incrementali, le organizzazioni collegano le iniziative isolate, costruendo una strategia di sostenibilità integrata. La gradualità attraverso la quale si realizza il percorso permette di affrontare iniziative con un profilo di novità medio e di limitare i rischi e l'incertezza. A differenza di un percorso trasformativo che richiede cambiamenti bruschi, il percorso adattivo consente alle organizzazioni di sperimentare soluzioni sostenibili preservando elementi essenziali preesistenti.

### **Implicazioni manageriali**

In questo contributo abbiamo approfondito il legame tra sostenibilità e resilienza, riconoscendoli come concetti distinti ma interconnessi. Analizzarli in modo separato rischia di ridurre la loro portata e di rallentare i progressi verso modelli più sostenibili. Un approccio più efficace parte invece dalla consapevolezza che ogni organizzazione ha un punto di partenza diverso nel suo percorso di transizione. Una realtà consolidata e di successo, nata in un'epoca in cui la sostenibilità non era un valore centrale, affronta sfide molto diverse rispetto a una realtà emergente costruita su principi

sostenibili, ma che fatica a sopravvivere in un mercato ancora non del tutto allineato a questi valori. Tra questi due estremi si trovano organizzazioni intermedie, con caratteristiche ibride, che adottano pratiche sostenibili in modo parziale o graduale.

I meccanismi di lock-in che caratterizzano i grandi colossi dello status quo rappresentano una forma di resilienza che li mantiene ancorati a modelli poco sostenibili. Se un'organizzazione è resiliente ma insostenibile, il passaggio verso un futuro in cui una maggiore sostenibilità sarà apprezzata sarà complesso, e le strategie di transizione dovranno puntare al cambiamento piuttosto che alla conservazione dello stato attuale. Riprendendo la distinzione già proposta, potremmo dire che, in un percorso di transizione, la resilienza orientata al "bouncing back", ossia il ritorno allo stato precedente, deve lasciare il posto a una resilienza di "bouncing forward", capace di guidare il cambiamento verso un nuovo equilibrio più sostenibile.

Al contrario, le aziende che hanno fatto della sostenibilità il loro core business tendono a essere meno resilienti nel contesto attuale. Questo significa che, per garantirsi un futuro stabile, non possono limitarsi a rafforzare ulteriormente il loro impegno sostenibile, ma devono anche sviluppare una maggiore capacità di adattamento e resistenza alle sfide del mercato. In questo caso, lo stato attuale dell'organizzazione è già desiderabile perché sostenibile, e quindi la resilienza orientata al "bouncing back", ovvero la capacità di mantenere stabilità nel tempo diventa essenziale per preservare i risultati raggiunti.

In linea con questa argomentazione, le organizzazioni possono seguire traiettorie diverse nel loro percorso di integrazione della sostenibilità, ciascuna con implicazioni manageriali specifiche che in un certo senso si rifanno ai concetti di *exploration* (esplorazione di nuove soluzioni) ed *exploitation* (sfruttamento delle risorse esistenti) (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004).

Le organizzazioni che devono compiere un cambiamento radicale, perché la sostenibilità non è ancora parte del loro modello, necessitano di strategie di resilienza orientate all'esplorazione. All'opposto, le organizzazioni che già operano in modo sostenibile devono invece concentrarsi sulla resilienza come capacità di assorbire gli shock senza perdere i progressi fatti. Infine, le organizzazioni intermedie adottano un equilibrio tra stabilità e cambiamento. In questo caso, i percorsi di transizione combinano piccoli miglioramenti incrementali con l'adozione di soluzioni sviluppate esternamente, consentendo un adattamento graduale senza stravolgimenti. In questa strategia si riducono i costi associati all'innovazione, alla sperimentazione e all'acquisizione di conoscenze, consentendo alle organizzazioni di adottare pratiche di successo già sviluppate da altri. Ciò facilita un progresso graduale verso la sostenibilità e consente alle organizzazioni di apprendere dai successi altrui. Questo approccio aiuta a bilanciare la resilienza che sostiene l'evoluzione con quella che potrebbe frenare il progresso.

Nella pratica, pensare a percorsi differenziati per raggiungere tutti uno stato futuro maggiormente sostenibile richiede sforzi importanti su più fronti. Da una parte, ovviamente, per le organizzazioni che, a seconda della loro condizione attuale, devono cogliere le possibilità per il loro avanzamento. I colossi dello status quo si trovano davanti alla sfida di dover affrontare una radicale revisione di come operano e con quali fini mentre i pionieri della sostenibilità navigano sul filo della sopravvivenza.

Dall'altra parte, la ricerca è chiamata a sostenere questa transizione con nuove soluzioni capaci sia di colmare limiti scientifico-tecnologici che rendono alcune soluzioni ancora poco percorribili, sia di stimolare innovazione sociale verso un sistema che valorizza la sostenibilità.

Infine, i decisori politici sono chiamati a guidare in modo più efficace le strategie per un futuro sostenibile riconoscendo il rapporto tra resilienza e sostenibilità. Puntare ad incentivare la prima non necessariamente si traduce in un aumento della seconda, anzi, può essere controproducente. Al contrario, un focus sulla sostenibilità che non riconosce la resilienza della condizione attuale difficilmente sarà efficace.

## **Bibliografia**

- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the meaning (s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and society*, 12(1).
- Frigotto, M. L., Young, M., & Pinheiro, R. (2022). Resilience in organizations and societies: The state of the art and three organizing principles for moving forward. In R. Pinheiro, M.L. Frigotto & M. Young (Eds) *Towards resilient organizations and societies: A cross-sectoral and multi-disciplinary perspective*, 3-40.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of management journal*, 59(6), 1880-1895.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23.
- Howard-Grenville, J. (2021). Caring, courage and curiosity: Reflections on our roles as scholars in organizing for a sustainable future. *Organization Theory*, 2(1), 2631787721991143.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, 19(1), 4-30.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic management journal*, 37(8), 1615-1631.
- Pimm, S.L. (1984). The complexity and stability of ecosystems. *Nature* 307, 321-326.
- Sheffi, Y. (2018). *Balancing green: When to embrace sustainability in a business (and when not to)*. MIT Press.
- WCED-World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future