31 / 2025 ISSN: 2465-175

prospettiveinORGANIZZAZIONE

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Contributi in "Prospettive"

https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE
RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore
Martinez Marcello – Università della Campania “Luigi Vanvitelli”

Comitato editoriale di coordinamento
Buonocore Filomena - Università di Napoli Parthenope
Flamini Giulia - Università Politecnica delle Marche
Marrapodi Rosario - Università di Napoli Parthenope
Morelli Chiara - Università del Piemonte Orientale
Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II
Riemma Filomena - Università Parthenope di Napoli
Rosa Angelo - Università LUM "Giuseppe Degennaro"
Todisco Lucio - Università degli Studi di Napoli Federico II
Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II
Zifaro Maria - Università Telematica "Universitas Mercatorum" Roma

ISSN 2465-175

Editore
ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano info@assioa.it

Special Issue
Contributi in "Prospettive"

Journal articles

Il lavoro che vorrei…come attrarre e trattenere i giovani talenti **1**
Anna Chiara Scapolan, Fabrizio Montanari, Diego Landini

Sostenibilità in Azione: un modello di gestione del cambiamento organizzativo **5**
Simona Mormile, Gabriella Piscopo

Competenze digitali per i lavoratori anziani: Superare le sfide e abbracciare le opportunità **12**
Ilenia Bua, Sonia Pastori, Eliana Minelli, Giovanna Afeltra

La gratitudine che cura: Una prospettiva organizzativa allo studio della gratitudine nel Settore Sanitario **18**
Chiara Trombini, Daniele Mascia

Verso una nuova Pubblica Amministrazione. Nuovi approcci organizzativi in risposta alle "Grand Challenges" **23**
Lucio Todisco, Federica Langella, Andrea Tomo, Paolo Canonico, Gianluigi Mangia

L'applicazione dei modelli di maturità nel project management nella Pubblica Amministrazione italiana: un approccio contestualizzato **31**
Marco Arcuri, Gianluigi Mangia

Quote di genere nei "boards" e le loro implicazioni per le dinamiche interne: una prospettiva di utilità aziendale **39**
Emanuela Shaba, Benedetta Coloiacovo

***In equilibrio* di Marcello Russo: una bussola per navigare il confine labile tra vita professionale e lavorativa** **47**
Francesca Loia

Cambiare davvero: l'agenda di Assochange. Intervista a Daniele Cantore, Presidente di Assochange **50**
Giulia Flamini

Il lavoro che vorrei… come attrarre e trattenere i giovani talenti

di Anna Chiara Scapolan[1], Fabrizio Montanari[1]e Diego Landini[1]

[1]*Università di Modena e Reggio Emilia*

Abstract

A fine 2024 si è tenuto un webinar organizzato da GATE REI in cui sono stati discussi i risultati di una ricerca condotta da OPERA (UNIMORE) sulle aspettative della Generazione Z in merito al lavoro ideale. Dal webinar sono emersi spunti per politiche di *attraction* e *retention* dei giovani talenti.

Keywords: Generazione Z, Talent attraction e retention, Human Resource Management

Generazione Z e lavoro

La Generazione Z (o Gen Z), ovvero i nati tra il 1995 e il 2012, sta entrando nel mondo del lavoro portando con sé aspettative, esigenze e valori non completamente sovrapponibili a quelli delle generazioni precedenti (Millennials, Generazione X e Baby Boomers). Visto che si stima che nel 2030 la Gen Z rappresenterà il 30% circa della forza lavoro globale (Ciotola, 2023), diventa importante per le aziende comprendere i bisogni e le aspettative che contraddistinguono questa generazione, al fine di attrarre e trattenere i giovani talenti all'interno delle organizzazioni, ed evitare fenomeni come le dimissioni volontarie e il *quiet quitting* (Ochis, 2024).

Fino ad ora gli studi che hanno indagato le caratteristiche di questa generazione e le sue aspettative sul lavoro sono stati condotti in contesti diversi da quello italiano (soprattutto Stati Uniti e Paesi europei) e si sono focalizzati su fattori *on-the-job* quali la sicurezza del lavoro, i percorsi di carriera e le possibilità di godere di un adeguato *work-life balance* (Vieira *et al.,* 2024; Chillakuri, 2020; Stiglbauer *et al.,* 2022; Jayatissa, 2023). Questi studi hanno anche mostrato come la Generazione Z sia particolarmente attenta alla sostenibilità ambientale e a temi sociali quali l'inclusione e l'uguaglianza (Schroth, 2019; Fuchs *et al.,* 2024) e come, per questo motivo, si interessi al *purpose* dell'organizzazione per cui potrebbe lavorare (Deloitte, 2024).

In Italia, a parte qualche indagine esplorativa (ad esempio, Boati, 2023; Meret *et al.,* 2018), mancano studi che indagano in modo strutturato le aspettative dei giovani rispetto al mondo del lavoro, in termini sia di fattori *on-the-job* che *off-the-job* (es. città dove lavorare). Per colmare questo gap, l'Unità di Ricerca OPERA[1] ha condotto un'indagine sui giovani universitari italiani, focalizzando l'attenzione su quelli più prossimi all'entrata nel mercato del lavoro (studenti dell'ultimo anno della laurea triennale e dell'ultimo di quella magistrale).

La ricerca empirica

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario somministrato durante l'anno accademico 2023- 2024 a studenti frequentanti corsi di laurea appartenenti all'area scientifico-disciplinare delle scienze sociali (economia, comunicazione, scienze politiche, ecc.). Al

[1] L'Unità di Ricerca OPERA è parte del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e realizza studi e ricerche sul tema della creatività e dell'innovazione. Nel corso degli ultimi
anni ha condotto diverse indagini su temi quali le trasformazioni del lavoro, la sostenibilità e l'impatto sociale, gli spazi collaborativi (es. coworking, hub culturali e creativi) e le politiche pubbliche a sostegno della creatività e dell'innovazione.

questionario hanno risposto
1.139 studenti di 27 atenei italiani. Il 56,4% dei rispondenti frequenta una laurea triennale, il 43,6% una laurea magistrale. Il campione è composto prevalentemente da donne (59,6%) e la maggior parte dei rispondenti studia in atenei situati nel Nord d'Italia (79,3% contro il 7,3% del centro e il 13,4% del Sud e Isole).

Dalle analisi sono emersi desideri e attese riconducibili fondamentalmente a tre principali aspetti: il lavoro in sé, il tipo di organizzazione e le caratteristiche della città.

Per quanto concerne il primo aspetto, è emerso che i giovani italiani della Gen Z aspirano ad un lavoro che offra loro la possibilità di operare in autonomia (soprattutto è auspicato poter lavorare per obiettivi) e che fornisca, oltre alla sicurezza economica, varietà di compiti da svolgere, opportunità di apprendimento continuo e un buon equilibrio vita-lavoro. Ad esempio, la ricerca ha evidenziato come 1 studente su 2 valuterà il proprio successo lavorativo in base a quanto la carriera gli avrà garantito un buon *work-life balance* e opportunità di crescita professionale.

Con riferimento al tipo di organizzazione ideale, i giovani desiderano lavorare in aziende for profit, contraddistinte da una cultura organizzativa che supporta il *remote working*, l'innovazione e la crescita professionale, ma anche da un forte impegno verso la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale. È interessante in tal senso osservare come oltre metà degli intervistati sia interessato a lavorare in aziende sia con una buona reputazione come luogo di lavoro (un buon *employer brand*) sia con un *purpose* organizzativo che miri a contribuire a cambiamenti positivi a livello di società e ambiente.

Infine, sulle caratteristiche della città in cui lavorare, contrariamente all'opinione diffusa che vede i giovani italiani radicati nel loro territorio d'origine, quasi due terzi dei rispondenti è disposto a trasferirsi dopo la laurea per lavorare, anche fuori della propria regione di nascita e lontano dai legami familiari. Ad attrarre giovani contraddistinti da una buona propensione alla mobilità sono soprattutto le città metropolitane, inclusive, multiculturali e ricche di opportunità culturali e di svago. L'accesso a una buona rete di trasporti pubblici è importante per 1 studente su 3, così come l'accessibilità degli alloggi (in termini di prezzi e disponibilità) è un tema molto sentito. Interessante è l'evidenza che, nel valutare le future scelte di lavoro, gli studenti sono attratti da città dotate di *third places* come coworking e hub creativi, che promuovono cultura, networking e coesione sociale.

Implicazioni manageriali emerse dal confronto tra accademici e practitioner

Il 4 novembre 2024 si è tenuto un *webinar* organizzato da GATE REI, società for benefit specializzata nella gestione di spazi collaborativi dedicati a innovazione, educazione, imprenditorialità e coesione sociale, per discutere in anteprima i risultati della ricerca. Al *webinar* hanno partecipato alcuni professori di organizzazione aziendale di università i cui studenti hanno partecipato all'indagine e i responsabili HR di quattro multinazionali[2]. Il confronto tra accademici e practitioner ha fatto emergere alcune considerazioni importanti sulle aspettative della Gen Z italiana e sulle pratiche organizzative più efficaci per attrarre e trattenere i giovani lavoratori di questa generazione. Nello specifico, sono emerse sette indicazioni principali finalizzate alla creazione di un ambiente positivo che favorisca non solo l'attrazione ma anche la *retention* dei giovani in azienda.

1. *Creare un ecosistema di apprendimento continuo*: se la Gen Z cerca un ambiente di

[2] Nello specifico hanno partecipato: Fabio Sgaragli (Presidente di GATE REI), Ilaria Cortese, Talent Acquisition & Development Director Sky Italia), Katja Gallinella (Head of Talent Acquisition, Hitachi Rail Italy Spain and Branches), Lucia Monaci (Responsabile dello Sviluppo Professionale e DE&I Manager, UniCredit Italy), Alessandro Paparelli (Chief People Officer, Brioni - Gruppo Kering), Prof.ssa Filomena Buonocore (UNIPARTHENOPE), Prof. Tommaso Maria Fabbri (UNIMORE), Prof. Fabrizio Montanari (UNIMORE), Prof. Luca Solari (UNIMI), Prof.ssa Teresina Torre (UNIGE).

lavoro che favorisca l'apprendimento e lo sviluppo professionale, allora le aziende devono investire in programmi di formazione continua, mentorship e percorsi di sviluppo personalizzati per coltivare sia le competenze tecniche sia quelle soft. Oltre alla formazione formale, offrire la possibilità di partecipare a workshop, conferenze e progetti interfunzionali può stimolare curiosità e creatività, contribuendo a mantenere alta la motivazione e l'impegno.

2. *Favorire il bilanciamento vita-lavoro con politiche di flessibilità*: poiché l'esigenza di flessibilità e l'aspettativa di un buon equilibrio tra vita privata e lavoro sono fondamentali per i giovani, le aziende sono chiamate ad adottare politiche di lavoro agile, come il *remote working* e orari flessibili, che permettano di bilanciare le esigenze personali con quelle lavorative. Avere un approccio orientato ai risultati piuttosto che alla rigidità degli orari contribuisce inoltre a una cultura aziendale più moderna e inclusiva.
3. *Promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e la Sostenibilità*: visto che la Gen Z attribuisce valore ad un lavoro con impatto positivo sulla società e sull'ambiente, per le aziende diviene cruciale impegnarsi in progetti di responsabilità sociale che coinvolgano anche i dipendenti. Comunicare in modo trasparente questi impegni e creare opportunità per i dipendenti di contribuire a iniziative ad impatto sociale ed ambientale rafforza il *sense of purpose* ricercato dai giovani.
4. *Disegnare percorsi di carriera con obiettivi chiari e sfide stimolanti*: per le aziende appare sempre più strategico investire in processi di valutazione delle performance su cui basare progressioni di carriera trasparenti, assegnando progetti stimolanti e coinvolgendo i giovani in iniziative che abbiano un impatto misurabile sull'organizzazione.
5. *Integrare il feedback e coinvolgere attivamente i giovani nei processi decisionali*: creare una cultura del feedback continuo e invitare i giovani talenti a partecipare attivamente ai processi decisionali può rafforzare il loro senso di appartenenza e coinvolgimento. Le aziende possono stabilire modalità regolari di ascolto (come focus group, survey interne o *town hall meetings*) per comprendere meglio le esigenze e le aspettative dei dipendenti più giovani, rendendo così le strategie di *engagement* più reattive e personalizzate.
6. *Costruire un forte employer brand*: la reputazione aziendale come datore di lavoro è un criterio di scelta essenziale per la Gen Z. Promuovere un'immagine di azienda innovativa, non solo nel business ma anche nella gestione delle persone, attenta non solo al profitto, ma anche al benessere dei dipendenti e all'impegno sociale può attrarre giovani talenti purché vi sia coerenza tra le dichiarazioni di intenti e le pratiche quotidiane.
7. *Supportare esperienze di networking e relazioni professionali anche attraverso i third places presenti nella città di riferimento*: la presenza di spazi collaborativi, dove i giovani possono fare networking e interagire con professionisti di settori diversi e attori differenti del tessuto locale, rappresenta un elemento attrattivo per i giovani e con potenziali esternalità positive per le aziende. Queste, dunque, possono collaborare con questi spazi in una logica di *open innovation* sviluppando progetti per reclutare in modo innovativo i giovani talenti (ad esempio, tramite hackathon), realizzare percorsi innovativi e offrire spazi di lavoro alternativi ai dipendenti che lavorano da remoto.

Conclusione

Per attrarre e trattenere i lavoratori della Gen Z, offrire sicurezza lavorativa e retribuzioni adeguate è senza dubbio una condizione necessaria, ma non è sufficiente, soprattutto quando l'obiettivo aziendale è quello di inserire persone di talento che – grazie anche a un livello elevato di engagement – possono fare la differenza. Dai risultati della ricerca empirica e dal confronto tra i partecipanti al *webinar* è emerso un quadro piuttosto definito riguardo a cosa

cercano i giovani oggi nelle organizzazioni e come queste possano rendersi attraenti agli occhi dei talenti della Generazione Z.

Innanzitutto, le organizzazioni sono chiamate a definire e comunicare in modo chiaro il loro purpose e il contributo che intendono dare alla società, all'ambiente e alle future generazioni. Devono altresì investire nella progettazione non solo del lavoro in sé, ma anche del contesto nel quale il lavoro si svolge, che non è rappresentato solamente da un ambiente aziendale foriero di opportunità di apprendimento, sviluppo e crescita ma si estende oltre i confini aziendali. In tal senso, un ruolo chiave sembrano giocarlo gli spazi collaborativi presenti nella città, i quali possono non solo favorire l'incontro fra studenti, neo-laureati e aziende, ma divenire sede di lavoro e di innovazione per le aziende ed elemento di attrattività per città e territori.

La seconda edizione della survey, appena partita, approfondirà ulteriormente tutti questi aspetti in modo da fornire informazioni utili a comprendere meglio che cosa i giovani si attendono dalle organizzazioni nelle quali andranno a lavorare e aumentare la consapevolezza delle aziende circa le caratteristiche del capitale umano più giovane a loro disposizione e le leve per attrarlo e trattenerlo.

Bibliografia

Boati, D. (2023). Generazione Z e lavoro. I risultati di un'indagine. HR On Line, 15.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1277-1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

Ciotola, C. (2023). La gen z a lavoro: aspettative e realtà. In A. Iovene & S. Affuso (Eds.), Z Revolution. La generazione che sta cambiando aziende e lavoro (pp. 55–60). FrancoAngeli.

Deloitte (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey. https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

Fuchs, O., Lorenz, E. & Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work And Career: A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X, Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, *11*(7), 54-71.

Jayatissa, K.A.D.U. (2023). Insights Into the Next Generation: A Methodological Review of Career Expectations in Generation Z. Journal of Business Studies, 10(2), 21-39. https://doi.org/10.4038/jbs.v10i2.96

Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. & Gatti, M. (2018). The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. In C. Rossignoli, F. Virili, & S. Za, (Eds.), Digital Technology and Organizational Change. Lecture Notes in Information Systems and Organisation (pp. 241-256), 23. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20

Ochis, K. (2024). Generation Z and "Quiet Quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, *17*(1), 83–97. https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5-18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Stiglbauer, B., Penz, M. & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. Front. Psychol. 13:1028072. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072

Vieira, J., Gomes da Costa, C. & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. https://doi.org/10.3390/admsci14030049

Sostenibilità in azione: Un modello di gestione del cambiamento organizzativo

di Simona Mormile[1] e Gabriella Piscopo[1]

[1]*Università degli Studi di Salerno*

Abstract

Questo contributo commenta l'articolo dal titolo "*Change management in sustainability transformation: A model for business organizations*", pubblicato sulla rivista *Journal of Enviromental Management* da Ibrahim Sancak (2023). Lo studio si concentra sui processi di transizione verso la sostenibilità attraverso una gestione pianificata del cambiamento organizzativo, con riferimento alle dimensioni di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Keywords: Gestione del cambiamento, transizione, fattori ESG, sostenibilità, organizzazioni

Introduzione

L'articolo "*Change management in sustainability transformation: A model for business organizations*", a cura di Ibrahim Sancak (Ostfalia University of Applied Sciences), che ci proponiamo di segnalare e commentare, è orientato a identificare nuove prospettive per promuovere la sostenibilità all'interno delle organizzazioni attraverso una gestione pianificata del cambiamento organizzativo.

In particolare, lo studio si focalizza sull'identificazione delle tappe cruciali coinvolte nella transizione verso la sostenibilità, evidenziando l'importanza dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG).

Attraverso l'adozione del modello di Stouten, Rousseau e Cremer (Stouten *et al*., 2018), l'autore ha sviluppato un nuovo modello di gestione del cambiamento organizzativo orientato alla sostenibilità. Questo modello suggerisce una *roadmap* specifica da seguire per promuovere la transizione verso pratiche più sostenibili, proponendosi come punto di riferimento per le organizzazioni, in particolare per le piccole e medie imprese.

L'attuazione di modelli di cambiamento organizzativo pianificato durante il percorso di transizione verso la sostenibilità fornisce nuove evidenze sul ruolo predominante della governance (G) tra i fattori ESG. Pertanto, questo studio sottolinea la necessità di elaborare metodi e indicatori più robusti e affidabili per valutare e misurare i diversi aspetti della governance.

Inoltre, l'approfondimento dell'interrelazione tra gestione del cambiamento e transizione verso la sostenibilità emerge come un *driver* fondamentale di questo studio, delineando un percorso significativo per ricerche future. La comprensione più approfondita di questo legame critico non solo arricchirà la conoscenza teorica, ma potrebbe anche orientare politiche e pratiche mirate a promuovere una transizione più efficace e sostenibile nei contesti organizzativi e sociali.

Le conclusioni offrono ulteriori implicazioni teoriche e pratiche, focalizzandosi in particolare sul concetto di transizione verso la sostenibilità e suggerendo la possibilità di approfondire ulteriormente questa tematica.

La transizione verso la sostenibilità: un breve inquadramento teorico

La nozione di "transizione verso la sostenibilità" rappresenta un imperativo globale nel panorama attuale. Tale concetto ha assunto una posizione sempre più centrale all'interno degli studi sulla sostenibilità e nel discorso politico degli ultimi anni (Bennett *et al.,* 2019). Difatti, negli ultimi decenni, l'attenzione verso pratiche commerciali, aziendali e organizzative sostenibili ha assunto un ruolo di crescente rilevanza. La sostenibilità non è più soltanto un

obiettivo etico, ma è diventata una necessità strategica e operativa per le organizzazioni di ogni settore. Essa implica l'adozione di politiche, processi e pratiche volte a garantire un equilibrio tra aspetti economici, sociali e ambientali, al fine di soddisfare le attuali esigenze senza compromettere le risorse e le opportunità delle generazioni future (Schaltegger *et al.,* 2023).

Pertanto, la sfida primaria nell'ambito della gestione del cambiamento organizzativo nel contesto attuale risiede nel conseguire un livello superiore di sostenibilità (Lozano & Barreiro-Gen, 2023). Quest'obiettivo, tuttavia, si complica notevolmente a causa dell'ampia gamma di attori coinvolti e degli interessi diversificati che permeano il panorama organizzativo. La transizione verso la sostenibilità richiede dunque un approccio multidimensionale e sinergico per gestire in modo efficace la complessità delle relazioni interne ed esterne, affrontando le sfide e massimizzando gli impatti positivi nel lungo termine.

Difatti, un ampio *corpus* di ricerche mette in luce le sfide organizzative connesse alla transizione verso la sostenibilità (Lüdeke-Freund, 2020). Queste sfide abbracciano la gestione complessa dei cambiamenti nella struttura organizzativa, l'imperativo di ridefinire i modelli di business consolidati e l'integrazione di indicatori non finanziari nelle decisioni aziendali. Allo stesso tempo, si enfatizza la rilevanza di superare le resistenze interne tramite una efficace gestione del cambiamento, implementando pratiche sostenibili lungo l'intera costellazione di valore e coinvolgendo attivamente e strategicamente gli stakeholder. Pertanto, risulta essenziale promuovere la partecipazione diffusa dei dipendenti e stabilire procedure disciplinate per l'attuazione di tali iniziative (Rohe & Chlebna, 2022).

Nonostante sia ormai evidente l'importanza dello sviluppo di una strategia sostenibile, spesso il processo per farlo risulta poco chiaro (Eccles & Serafeim, 2013). Secondo Salomaa & Juhola (2020), la transizione verso la sostenibilità è un concetto ancora relativamente nuovo che richiede un'analisi più approfondita, specialmente per quanto riguarda la sua applicazione pratica.

Pertanto, le organizzazioni hanno bisogno di un quadro completo ed esaustivo per implementare la sostenibilità ed ottenere risultati positivi (Chofreh & Goni, 2017).

Attraverso lo studio dei cambiamenti organizzativi pianificati e degli approcci scientifici alla sostenibilità, basandosi in particolare sul modello di Stouten, Rousseau e Cremer (SRC), l'autore ha sviluppato un nuovo modello di transizione verso la sostenibilità, che può fungere da guida e punto di riferimento per le organizzazioni.

Pertanto, questo studio si propone di rispondere a due domande di ricerca:

1. *Come possono le organizzazioni avviare e gestire con successo un processo di transizione verso la sostenibilità?*
2. *Quali fattori ESG giocano il ruolo più importante in un modello di transizione verso la sostenibilità?*

Un nuovo modello di transizione verso la sostenibilità

La transizione verso la sostenibilità si riferisce al processo mediante il quale un'organizzazione, una comunità o un sistema più ampio si impegna in un cambiamento graduale e pianificato verso pratiche, comportamenti e modelli che mirano a raggiungere un equilibrio sostenibile tra aspetti economici, sociali e ambientali. Tale cambiamento pianificato si concentra su azioni deliberate volte a spostare un'organizzazione dal suo stato attuale a uno stato desiderato (Stouten *et al.,* 2018).

L'autore affronta le complessità legate alla transizione verso la sostenibilità, basandosi sul modello di Stouten, Rousseau e Cremer (SRC). Questo modello si basa sul concetto di dissonanza cognitiva, che si verifica quando un individuo ha atteggiamenti, credenze o comportamenti contrastanti o in conflitto tra loro. Pertanto, nel contesto della sostenibilità, le organizzazioni affrontano spesso una dissonanza cognitiva quando cercano di bilanciare obiettivi economici con la necessità di ridurre l'impatto ambientale delle loro attività. Difatti,

la dissonanza può sorgere quando i valori, gli obiettivi o le pratiche correnti di un'organizzazione sono in conflitto con gli ideali di sostenibilità.

Questo approccio prepara il terreno per l'elaborazione da parte dell'autore di un nuovo modello di trasformazione verso la sostenibilità. L'integrazione sequenziale del modello SRC parte dall'inizio del processo di cambiamento e prosegue fino alla sua completa implementazione e istituzionalizzazione.

Ebbene, sulla base del modello SRC, l'autore ha delineato dieci fasi sequenziali del modello di transizione verso la sostenibilità:

1. valutare i rischi, problemi e opportunità legati alla transizione verso la sostenibilità: questa fase richiede un'approfondita analisi da parte di professionisti ed esperti in materia di sostenibilità e organizzazione aziendale. In particolare, la raccolta di dati ed evidenze è un passaggio cruciale per diagnosticare la necessità di cambiamento. In questa fase, è necessario adottare una prospettiva a livello organizzativo che coinvolga non solo i manager, ma anche tutti gli altri componenti dell'organizzazione. La transizione verso la sostenibilità richiede un approccio olistico e strategie personalizzate per ogni azienda. È inoltre essenziale in questa fase identificare e comprendere le questioni ESG (ambientali, sociali, di governance) più rilevanti per il settore specifico dell'azienda, nonché gli obiettivi da raggiungere e i rischi connessi;
2. selezionare una coalizione guida del cambiamento: questa fase implica l'individuazione di coalizioni di cambiamento, fondamentali per condurre un'analisi efficace grazie alla diversificata varietà di input che i suoi membri possono offrire (Stouten *et al.,* 2018). Pertanto, in questa fase, il nuovo modello elaborato dall'autore suggerisce tre step da seguire: (i) lo sviluppo di una leadership per il cambiamento efficace, coinvolgendo tutti i portatori di interesse; (ii) la formazione di un comitato dedicato di alto livello e formale nella struttura organizzativa e (iii) la formazione di un *team* per la sostenibilità all'interno dell'organizzazione;
3. formulare un obiettivo di sostenibilità chiaro e convincente: questa fase sottolinea l'importanza di delineare una visione convincente riguardo la transizione verso la sostenibilità (Stouten *et al.,* 2018). Ciò è essenziale affinchè gli obiettivi siano ampiamente condivisi da parte di tutti gli stakeholder. In questa fase, ci si aspetta che le organizzazioni si allineino alle linee guida, ai principi e alle normative settoriali sulla sostenibilità, sviluppando un documento strategico che rifletta la visione e la *mission* dell'organizzazione;
4. comunicare gli obiettivi di sostenibilità: questa fase prevede la comunicazione all'esterno degli obiettivi fissati, attraverso vari canali, come newsletter, social media o workshop (Stouten *et al.,* 2018). Tale diffusione è una parte essenziale del processo di transizione verso la sostenibilità poiché gli stakeholder dovrebbero ricevere dall'organizzazione messaggi stimolanti e convincenti. In questa fase, promuovere la redazione di report integrati costituisce uno dei pilastri fondamentali della sostenibilità e rappresenta un passaggio significativo nel percorso di trasformazione verso un approccio più sostenibile;
5. pianificare il cambiamento: questa fase riguarda la progettazione dell'effettiva implementazione del cambiamento. È noto attraverso vari studi che soltanto il 30% dei programmi di cambiamento ottiene risultati concreti (Blackburn *et al.,* 2011). Le principali ragioni del fallimento di questi programmi sono la resistenza dei dipendenti e i comportamenti dei manager che non sostengono i cambiamenti desiderati. Di conseguenza, in questa fase è essenziale elaborare un piano d'azione che delinei le fasi di attuazione in sintonia con la nuova visione e strategia dell'organizzazione. È altresì fondamentale identificare nuovi ruoli e responsabilità in accordo con il piano d'azione;
6. responsabilizzare i dipendenti: numerosi studi rilevano che la responsabilizzazione dei dipendenti, fornendo loro conoscenze sulla transizione, è uno dei fattori chiave nella

transizione verso la sostenibilità (Süßbauer *et al.,* 2019). È dunque essenziale coinvolgere tutti i dipendenti all'interno del progetto di transizione verso la sostenibilità;

7. sviluppare e promuovere le conoscenze legate al cambiamento: il cambiamento richiede tipicamente formazione e sviluppo a tutti i livelli dell'organizzazione. La transizione verso la sostenibilità orientata all'ESG ha le sue regole, il suo linguaggio e la sua terminologia; di conseguenza, questa fase implica l'apprendimento di nuove conoscenze per tutti gli stakeholder attraverso formazioni, workshop o coaching. La formazione rappresenta un modo efficace per le organizzazioni di comunicare ai dipendenti l'importanza dei valori e della strategia legati alla sostenibilità, assicurando che tutti acquisiscano le competenze adeguate;
8. valorizzare i successi a breve termine: secondo alcuni studi, questi ultimi aiutano a convincere i membri più scettici riguardo al cambiamento (Stouten *et al.,* 2018). Kotter (2007) evidenzia come molte persone potrebbero desistere e unirsi a coloro che oppongono resistenza al cambiamento in mancanza di vittorie a breve termine. Tuttavia, le organizzazioni dovrebbero considerare che la trasformazione verso la sostenibilità è un percorso lungo e i successi a breve termine non dovrebbero essere considerati come i risultati finali. Pertanto, la consapevolezza della differenza tra i risultati immediati e le prospettive a lungo termine è fondamentale per le strategie di transizione verso la sostenibilità;
9. monitorare e valutare il processo di cambiamento: la transizione verso la sostenibilità comporta una serie di processi completamente nuovi che richiedono un monitoraggio continuo e una valutazione periodica, sia interna che esterna. È fondamentale monitorare attentamente durante questa fase i cambiamenti nell'impegno per il cambiamento, nelle competenze acquisite e nell'efficacia nel tempo, nonché l'adozione di nuove pratiche (Stouten *et al.,* 2018);
10. istituzionalizzare il cambiamento all'interno della cultura, delle pratiche e della gestione organizzativa: ancorare i cambiamenti nelle pratiche, nella cultura e nella gestione manageriale dell'organizzazione rappresenta una delle strategie principali di questa fase. Nel processo di transizione verso la sostenibilità, le organizzazioni devono integrare le caratteristiche della sostenibilità, in particolare i fattori ESG, a tutti i livelli e in tutte le dimensioni dell'organizzazione, inclusa la cultura aziendale. Difatti, secondo Isensee *et al.,* (2020), durante un processo di transizione, i nuovi comportamenti devono diventare parte integrante delle norme sociali e dei valori condivisi all'interno dell'organizzazione.

Ebbene, attraverso il modello di Stouten, Rousseau e Cremer, i risultati di questo studio evidenziano che, su 50 processi di transizione verso la sostenibilità, il fattore di governance (G) è predominante.

Esso implica l'implementazione di strutture, procedure decisionali e responsabilità chiare che influenzano la direzione strategica dell'organizzazione in relazione alle questioni ambientali, sociali e di governance. Difatti, nel valutare le pratiche sostenibili all'interno di un'organizzazione, i risultati dello studio evidenziano come il fattore governance possa influire significativamente sulla capacità di adottare, implementare e monitorare efficacemente politiche e pratiche che promuovono la sostenibilità.

In altre parole, all'interno di un processo di transizione verso la sostenibilità, diventa sempre più evidente che il fattore di governance svolge un ruolo cruciale e dominante tra i fattori ESG, in quanto contribuisce al successo a lungo termine delle iniziative sostenibili delle organizzazioni.

Implicazioni teoriche e pratiche

Alla luce dei risultati dell'articolo "*Change management in sustainability transformation: A model for business organization*" è possibile identificare una serie di implicazioni teoriche e pratiche.

Come evidenziato, i risultati indicano che, in termini di fattori ESG, la governance (G) emerge come il principale *driver* della transizione verso la sostenibilità. Ciò evidenzia la necessità di ulteriori ricerche e studi che approfondiscano il ruolo della governance e la sua interazione con gli altri fattori ESG nella promozione della sostenibilità organizzativa.

Lo studio sottolinea, inoltre, la necessità di sviluppare e utilizzare metriche più solide per valutare la governance nella sostenibilità aziendale. Queste metriche dovrebbero essere fondamentali per valutare l'impatto e la validità delle strategie di transizione verso la sostenibilità.

Inoltre, l'applicazione del modello di transizione verso la sostenibilità elaborato dall'autore, ha evidenziato la sinergia tra la teoria del cambiamento organizzativo pianificato e l'implementazione di pratiche sostenibili. Quest'aspetto suggerisce l'opportunità di un'ulteriore integrazione tra teorie di gestione del cambiamento e teorie della sostenibilità per sviluppare approcci più efficaci alla trasformazione sostenibile.

Le implicazioni pratiche derivanti dallo studio riguardano la progettazione e l'implementazione di approcci, politiche, e strumenti specifici all'interno delle organizzazioni.

Innanzitutto, l'elaborazione di obiettivi specifici, misurabili e realistici è essenziale per guidare l'azione e monitorare i progressi. Le organizzazioni sono dunque chiamate a rivedere le loro strategie per includere obiettivi chiari di sostenibilità, incorporando tali obiettivi nei piani d'azione aziendali.

Pertanto, l'adozione di approcci e strumenti mirati può svolgere un ruolo cruciale nell'affrontare le sfide pratiche legate alla transizione verso la sostenibilità, fornendo direzioni chiare e azioni concrete.

È dunque essenziale che le organizzazioni pongano particolare enfasi sulla promozione di un solido sistema di governance organizzativa per agevolare e sostenere efficacemente la transizione verso la sostenibilità. Questo implica un coinvolgimento attivo di tutti i membri dell'organizzazione e una piena adozione di pratiche e politiche organizzative che non solo enfatizzino, ma promuovano attivamente una gestione sostenibile. La creazione di strutture decisionali e di controllo all'interno dell'organizzazione, insieme a processi trasparenti e sistemi di monitoraggio, diventa cruciale per garantire che gli obiettivi di sostenibilità siano integrati nel tessuto stesso dell'azienda. Tale approccio non solo consolida l'importanza della sostenibilità come parte integrante delle strategie aziendali, ma alimenta anche una cultura organizzativa orientata al cambiamento e all'innovazione sostenibile.

Un altro aspetto cruciale riguarda la promozione di prodotti e processi più sostenibili. Le organizzazioni devono orientarsi verso l'adozione di materiali riciclabili, energie rinnovabili e processi produttivi eco-compatibili. Ciò richiede investimenti significativi in tecnologie sostenibili e l'implementazione di politiche che favoriscano l'innovazione verde.

Inoltre, coinvolgere attivamente i dipendenti rappresenta un fattore chiave all'interno del percorso verso la sostenibilità. Programmi di formazione e sensibilizzazione possono ispirare azioni individuali e collettive volte a promuovere la sostenibilità nell'ambiente di lavoro e al di fuori. Un approccio inclusivo che coinvolga tutti i livelli dell'organizzazione è fondamentale per creare una cultura aziendale in linea con la sostenibilità. Dunque, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulla formazione e sull'*empowerment* dei dipendenti per favorire una cultura aziendale sostenibile.

La trasparenza e la comunicazione sono pilastri essenziali della transizione verso la sostenibilità. Pubblicare rapporti di sostenibilità regolari e trasparenti permette di comunicare agli stakeholder gli obiettivi, i progressi e le sfide incontrate nel percorso verso la sostenibilità.

Infine, è essenziale adottare un approccio basato sull'apprendimento continuo, monitorando costantemente le prestazioni e valutando l'efficacia delle iniziative sostenibili. Questo permette alle organizzazioni di adattarsi e migliorare continuamente le loro pratiche sostenibili per massimizzare l'impatto positivo sull'ambiente e sulla società nel loro insieme.

Ebbene, queste implicazioni teoriche e pratiche possono offrire una guida preziosa per ricercatori e professionisti che mirano a promuovere un percorso di transizione verso la sostenibilità. Quest'ultimo richiede dunque un impegno costante dell'organizzazione, che va oltre le azioni superficiali e coinvolge una revisione profonda dei processi, della cultura aziendale e degli obiettivi strategici. Solo in questo modo sarà possibile favorire un percorso più efficace verso una sostenibilità duratura.

Conclusioni

La transizione verso la sostenibilità rappresenta una sfida significativa e al contempo un'opportunità per le organizzazioni di adottare pratiche e modelli operativi che bilancino l'impatto ambientale, sociale ed economico delle loro attività. Questo studio commentato esplora diversi aspetti della transizione verso la sostenibilità nelle organizzazioni, evidenziando le sfide, le opportunità e le strategie chiave coinvolte in questo percorso.

È emerso chiaramente che la sostenibilità non può essere considerata solo come un'aggiunta alle operazioni aziendali esistenti, ma deve essere integrata nel DNA stesso delle organizzazioni. È necessario un cambiamento culturale, in cui i valori della sostenibilità siano incanalati in tutte le attività, dalle decisioni strategiche alla gestione operativa quotidiana.

Le organizzazioni devono considerare la sostenibilità come un *driver* cruciale della loro strategia di business, riconoscendo che le azioni sostenibili non solo generano impatti positivi sull'ambiente e sulla società, ma offrono anche vantaggi competitivi a lungo termine. Le evidenze raccolte indicano che le organizzazioni che abbracciano la sostenibilità spesso vedono miglioramenti nell'efficienza operativa, nell'attrattività per i talenti, nella reputazione del marchio e nell'accesso a nuovi mercati.

Tuttavia, affrontare la transizione verso la sostenibilità non è un percorso privo di ostacoli. È necessario un impegno a lungo termine, una leadership forte e la capacità di adattarsi e innovare in risposta alle mutevoli esigenze e alle sfide emergenti. La complessità dei problemi legati alla sostenibilità richiede approcci integrati e collaborativi che coinvolgano attivamente tutte le parti interessate, inclusi dipendenti, clienti, fornitori, governi e comunità locali.

In conclusione, la transizione verso la sostenibilità non è solo un imperativo etico, ma anche un'opportunità strategica per le organizzazioni di costruire un futuro più resiliente e prospero. È fondamentale continuare a esplorare nuove metodologie, a condividere *best practice* e a impegnarsi in sforzi collaborativi per garantire un progresso costante e sostenibile verso un mondo migliore per le generazioni future.

Bibliografia

Bennett, N. J., Blythe, J., Cisneros-Montemayor, A. M., Singh, G. G., & Sumaila, U. R. (2019). Just transformations to sustainability. *Sustainability, 11*(14), 3881. doi:10.3390/su11143881.

Blackburn, S., Ryerson, S., Weiss, L., Wilson, S., & Wood, C. (2011). How do I implement complex change at scale. *McKinsey and Company*, *12*.

Chofreh, A. G., & Goni, F. A. (2017). Review of frameworks for sustainability implementation. *Sustainable Development*, *25*(3), 180–188.

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier. *Harvard business review, 91*(5), 50–60.

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production, 275*, 122944. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.122944.

Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail.*

Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals. Business Strategy and the Environment*, 32*(6), 3371−3382. doi: 10.1002/bse.3305

Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment, 29*(2), 665−681. doi: 10.1002/bse.2396

Rohe, S., & Chlebna, C. (2022). The evolving role of networking organizations in advanced sustainability transitions. *Technological Forecasting and Social Change, 183*, 121916. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121916

Salomaa, A., & Juhola, S. (2020). How to assess sustainability transformations: a review. *Global Sustainability*, *3*.

Schaltegger, S., Loorbach, D., & Hörisch, J. (2023). Managing entrepreneurial and corporate contributions to sustainability transitions. Business Strategy and the Environment, *32*(2), 891−902. doi: 10.1002/bse.3080

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752−788. doi: 10.5465/annals.2016.0095

Süßbauer, E., Maas-Deipenbrock, R. M., Friedrich, S., Kreß-Ludwig, M., Langen, N., & Muster, V. (2019). Employee roles in sustainability transformation processes: A move away from expertise and towards experience-driven sustainability management. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society, 28*(1), 210-217. doi: 10.14512/gaia.28.S1.7.

Competenze digitali per i lavoratori anziani: Superare le sfide e abbracciare le opportunità

di Ilenia Bua[1], Sonia Pastori[1], Eliana Minelli[1], Giovanna Afeltra[2]

[1]*School of Economics and Management, LIUC University, Castellanza VA, Italy*
[2]*Department of Promotion of Human Science and Quality of Life, San Raffaele University, Rome, Italy*

Abstract

La rapidità dell'evoluzione tecnologica può marginalizzare i lavoratori anziani, che faticano ad adattarsi a nuovi strumenti e modalità di lavoro. Questo articolo offre una revisione sistematica della letteratura sulle competenze digitali con riferimento ai lavoratori anziani, esaminando le prospettive psicologiche, sociologiche ed economiche, identificando gli ambiti di interesse e le lacune nella ricerca.

Keywords: Competenze digitali; senior workers; lifelong learning; esigenze formative

Introduzione

Una forza lavoro sempre più anziana e i progressi tecnologici stanno cambiando gli ambienti e le strutture lavorative, introducendo nuovi requisiti di conoscenza, competenza e abilità per i lavoratori. Ad esempio, i continui sviluppi tecnologici stanno rimodellando i processi produttivi, i contenuti delle mansioni e i requisiti di competenze dei lavori. Ciò implica che i collaboratori, in particolare quelli più anziani, dovranno costantemente partecipare ad attività di formazione e riqualificazione per rimanere competitivi nel mercato del lavoro. La popolazione europea (riferita ai 27 paesi membri dell'UE) è destinata a crescere da 507,2 milioni nel 2013 a 522,8 milioni nel 2060, con la percentuale di anziani (65 anni o più) che si prevede aumenti del 10%, mentre la popolazione in età lavorativa dovrebbe diminuire del 9,4% nello stesso periodo (Commissione Europea, 2018). Uno dei fenomeni che necessita di attenzione da parte delle organizzazioni risulta essere proprio il pregiudizio diffuso legato all'età: spesso le persone vengono valutate in base alla loro età anagrafica, il che sta diventando una grande sfida nel mondo del lavoro a causa già della carenza di competenze (Bersin & Chamorro-Premuzic, 2019). Le competenze digitali sono diventate essenziali per le prestazioni lavorative, la longevità professionale e l'inclusione nella forza lavoro, rappresentando una sfida per i lavoratori senior che affrontano la trasformazione digitale (Merriam & Baumgartner, 2020). I lavoratori anziani incontrano spesso ostacoli nell'acquisire questa tipologia di competenze, dovuti principalmente alla resistenza al cambiamento, alla mancanza di formazione specifica e a fattori cognitivi legati all'età (Berkowsky *et al.,* 2017). Questo studio si concentra sul ruolo fondamentale delle competenze digitali nel migliorare l'*employability* (occupabilità), la produttività e la condivisione delle conoscenze tra i lavoratori anziani. Le competenze digitali si inseriscono in un contesto più ampio che riguarda l'Intelligenza Artificiale, un fenomeno sempre più pervasivo, che non coinvolge solo le organizzazioni, ma l'intera società. Questo tema acquista particolare rilevanza dal punto di vista organizzativo, poiché l'esclusione o la formazione incompleta di una parte significativa della forza lavoro, in particolare dei lavoratori senior, potrebbe portare a percepire la digitalizzazione come un costo anziché un'opportunità, comportando la perdita di competenze fondamentali.

Employability, Produttività e Condivisione delle Conoscenze: le chiavi per un lavoro più efficace e inclusivo

L'employability, la produttività e la condivisione delle conoscenze sono concetti strettamente legati al contesto lavorativo (Lyons *et al.,* 2019; Sulehri *et al.,* 2024), e il loro impatto sui lavoratori senior è particolarmente significativo nel contesto della trasformazione digitale e dell'invecchiamento della forza lavoro. L'employability si riferisce alla capacità di un individuo di mantenere e progredire nel proprio lavoro. Per i lavoratori senior, che possono avere più esperienza ma anche affrontare sfide legate all'età, mantenere un alto livello di occupabilità richiede l'aggiornamento delle competenze, in particolare le competenze digitali. Inoltre, dipende anche dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti, come l'evoluzione delle tecnologie, e dalla volontà di imparare nuove competenze. Le politiche di riqualificazione, formazione continua e supporto nell'adattamento alle nuove tecnologie sono cruciali per aumentare l'employability di questa fascia di lavoratori. I lavoratori senior, con la loro esperienza accumulata nel corso degli anni, sono spesso in grado di risolvere problemi complessi e di prendere decisioni informate. Tuttavia, possono incontrare difficoltà nell'adattarsi a tecnologie più recenti o nel rispondere rapidamente a cambiamenti in un ambiente lavorativo che evolve rapidamente.

Dunque, la produttività non dipende esclusivamente dall'età, ma da una combinazione di esperienza, competenze e adattabilità. Per massimizzare la produttività dei lavoratori senior, è importante fornire loro formazione mirata, aggiornamenti sulle tecnologie e un ambiente di lavoro che favorisca il loro contributo. Inoltre, la valorizzazione dell'esperienza attraverso ruoli di mentoring può incrementare la produttività non solo dei lavoratori senior, ma anche dei colleghi più giovani. Infine, la condivisione delle conoscenze è un aspetto fondamentale in ogni organizzazione. Favorire la creazione di opportunità per la condivisione delle conoscenze non solo aiuta a migliorare l'efficienza dell'intera organizzazione, ma consente anche ai lavoratori senior di sentirsi valorizzati, di continuare a essere una risorsa chiave e di contribuire al successo dell'azienda. La creazione di programmi di mentoring, la promozione di una cultura di collaborazione e la facilità di accesso alla formazione e allo scambio di idee tra tutte le generazioni di lavoratori sono fondamentali per la gestione della conoscenza intergenerazionale. In questo modo, i lavoratori senior possono trasferire la loro esperienza e il loro sapere, contribuendo a ridurre il rischio di "perdita di conoscenze" quando un lavoratore esperto lascia l'organizzazione.

Metodologia

Le generazioni più anziane, in particolare la Generazione X e i Baby Boomers, mostrano una tendenza meno pronunciata ad adottare e utilizzare le nuove tecnologie; questo fenomeno può potenzialmente creare un divario digitale all'interno delle organizzazioni (Warhust & Hunt, 2019).

Con il rapido avanzamento della tecnologia, le competenze digitali sono diventate essenziali per il successo professionale e la partecipazione attiva alla società.

L'intento principale di questo articolo è analizzare lo stato dell'arte riguardo ai temi delle competenze digitali e dei lavoratori anziani, con l'obiettivo di esplorare come queste due aree interagiscono in un contesto sociale ed economico in continuo cambiamento. Guidata dalla domanda di ricerca: "Le competenze digitali possono influenzare l'employability e l'adattabilità dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro contemporaneo?", questa analisi si propone di esplorare l'ambito e la profondità del dibattito accademico su questi temi.

Dopo diversi tentativi per rendere la ricerca più mirata possibile, è stato individuato il set di parole chiave da utilizzare per la creazione della query effettuata sul database Scopus: (TITLE-ABS-KEY ("digital") OR TITLE-ABS-KEY ("tech*") OR TITLE-ABS-KEY ("computer literacy") OR TITLE-ABS-KEY ("Cyber") AND TITLE-ABS-KEY ("Skill*") OR TITLE-

ABS-KEY ("expertise") OR TITLE-ABS-KEY ("Abilit*") OR TITLE-ABS-KEY ("proficiency") AND TITLE-ABS-KEY ("Old* work*") OR TITLE-ABS-KEY ("Senior work*") OR TITLE-ABS-KEY ("Elder worker*") OR TITLE-ABS-KEY ("ageing work*") OR TITLE-ABS-KEY ("Old* employee*") OR TITLE-ABS-KEY ("senior employee*") OR TITLE-ABS-KEY ("Elder employee*")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")). Oltre all'analisi della letteratura accademica, questo studio ha esaminato la letteratura manageriale per valutare come le competenze digitali influenzano l'integrazione della forza lavoro senior. Questa revisione ha fornito spunti da un punto di vista organizzativo, mettendo in evidenza le iniziative di inclusione digitale e i programmi di formazione specifici per i dipendenti anziani.

Risultati

Il primo risultato importante emerso dall'analisi riguarda l'age management e i programmi formativi mirati e personalizzati: l'adozione delle nuove tecnologie e il conseguente sviluppo delle competenze digitali può svolgere un ruolo fondamentale nel mantenere i lavoratori senior attivi, connessi e coinvolti nel loro lavoro.

Le competenze tecnologiche, infatti, offrono ai lavoratori anziani la possibilità di rimanere competitivi e produttivi, anche in un contesto lavorativo sempre più orientato verso la digitalizzazione. La formazione mirata permette loro di acquisire familiarità con gli strumenti digitali necessari, abbattendo le barriere legate alla percezione della tecnologia come un ostacolo difficile da superare (Loo *et al.,* 2024).

La formazione continua, quindi, non solo supporta la crescita professionale degli individui, ma favorisce anche un ambiente di lavoro in cui tutti, indipendentemente dall'età, possono evolvere insieme alle esigenze del mercato. Le tecnologie non solo semplificano compiti complessi, ma offrono anche la possibilità di svolgere attività a distanza, migliorando la flessibilità e il benessere lavorativo. Questo aiuta i lavoratori anziani a sentirsi parte integrante dell'organizzazione, contribuendo con la loro esperienza e conoscenza.

Le nuove tecnologie, inoltre, richiedono competenze specifiche, poiché stanno sostituendo sempre più rapidamente le attività routinarie. Queste attività, che una volta costituivano gran parte del lavoro quotidiano in molti settori, sono ora automatizzate o gestite da software avanzati. L'acquisizione di competenze digitali consente ai lavoratori di adattarsi rapidamente a questi cambiamenti, riducendo il rischio di esclusione dal mercato del lavoro.

È possibile, pertanto, affermare che le *digital skills* non sono solo un vantaggio competitivo per le imprese, ma rappresentano un'opportunità cruciale per garantire la partecipazione attiva dei lavoratori senior, creando un ambiente lavorativo più inclusivo e orientato alla valorizzazione del capitale umano in tutte le sue età.

Un ulteriore risultato emerso si sostanzia nel fatto che una delle principali barriere psicologiche per i lavoratori senior nell'acquisire competenze digitali è legata agli stereotipi negativi sull'uso della tecnologia da parte delle persone più anziane.

Spesso si crede che i lavoratori senior siano meno propensi o capaci di imparare nuove tecnologie, ma è dimostrato che il giusto approccio, come una formazione personalizzata, può superare queste barriere (Acemoglu & Restrepo, 2018; Berkowsky *et al.,* 2017). Il timore di non riuscire ad adattarsi ai cambiamenti tecnologici è una delle barriere psicologiche più comuni, specialmente tra i lavoratori senior (Singh, 2021). Tale apprensione, che può radicarsi profondamente negli individui, si manifesta spesso come una "profezia che si autoavvera", dove l'individuo, convinto di non essere in grado di affrontare l'innovazione, finisce per evitare l'apprendimento delle nuove tecnologie. Questo processo può limitare notevolmente le

opportunità professionali e ridurre la produttività, creando un circolo vizioso di incertezza e frustrazione.

Gestire queste percezioni negative diviene quindi essenziale per il benessere psicologico e professionale dei lavoratori. Un approccio mirato e positivo, che includa supporto psicologico, coaching e formazione continua, può ridurre significativamente l'ansia legata all'uso delle nuove tecnologie. Creare uno spazio sicuro dove i lavoratori possano esprimere i loro timori, affrontarli gradualmente e ricevere feedback positivi aiuta a costruire fiducia nelle proprie capacità. Inoltre, il coaching personalizzato, che viene sviluppato sulla base delle singole esigenze e dei ritmi di apprendimento individuali, può stimolare una maggiore apertura verso il cambiamento e facilitare l'acquisizione di nuove competenze. L'implementazione di questi strumenti non solo riduce l'ansia digitale, ma promuove anche una cultura aziendale inclusiva, in cui ogni individuo, indipendentemente dall'età o dall'esperienza pregressa, ha l'opportunità di crescere e adattarsi con successo al mondo tecnologico in evoluzione. In questo modo, le paure si trasformano in opportunità di crescita, portando a una maggiore fiducia nel processo di apprendimento e ad un miglioramento complessivo delle performance aziendali.

Implicazioni pratiche

A questo punto, si impone una riflessione sulle implicazioni manageriali.

Mentre le discussioni si concentrano su iniziative di aggiornamento delle competenze e strategie di adattamento sul posto di lavoro, c'è una limitata attenzione sull'acquisizione delle competenze digitali da parte dei lavoratori senior. Nell'odierno contesto, la tecnologia è parte integrante della quasi totalità degli ambienti di lavoro ed è fondamentale che i lavoratori più anziani ricevano il supporto necessario per adattarsi alle tecnologie digitali, anche se non sono cresciuti con queste.

Le competenze digitali risultano essenziali per mantenere la produttività e restare rilevanti nel mondo del lavoro. Le competenze digitali sono diventate sempre più importanti per i lavoratori di tutte le età, e i lavoratori più anziani non fanno eccezione. Con l'evoluzione della forza lavoro e l'avanzamento della tecnologia, ci sono diversi motivi per cui è cruciale che i lavoratori anziani sviluppino o migliorino le proprie competenze digitali: rimanere competitivi nel mercato del lavoro e migliorare l'*employability*, migliorare l'efficienza e la produttività, mantenere il posto di lavoro e crescere professionalmente. Le competenze digitali si collocano all'interno di un concetto più ampio legato all'Intelligenza Artificiale (IA), una tecnologia che sta rapidamente permeando tutti gli ambiti della società moderna. L'IA non solo sta trasformando il modo in cui le organizzazioni operano, ma sta anche modificando profondamente la vita quotidiana delle persone. Questo aspetto è diventato sempre più pervasivo, influenzando settori come la sanità, l'educazione, la produzione e i servizi, e generando nuove dinamiche sia nelle relazioni lavorative che nei processi decisionali.

In particolare, l'inclusione delle competenze digitali all'interno delle organizzazioni è diventata una questione cruciale, non solo per garantire la competitività e l'innovazione, ma anche per evitare di escludere intere categorie di lavoratori, come quelli senior. La mancata inclusione e la formazione insufficiente di questa fascia della forza lavoro potrebbero avere gravi conseguenze: non solo si rischia di vedere la digitalizzazione come un costo, ma si potrebbero perdere competenze fondamentali che sono spesso legate all'esperienza lavorativa e alla conoscenza approfondita dei processi aziendali.

Infatti, i lavoratori senior, pur possedendo un patrimonio di esperienza e competenze trasversali indispensabili, potrebbero trovarsi in difficoltà nell'adattarsi alle nuove tecnologie, se non supportati da adeguati programmi di formazione. Questo gap potrebbe portare a un'esclusione digitale che non solo riduce le opportunità di carriera per questa fascia di popolazione, ma crea anche un vuoto di competenze che le organizzazioni potrebbero non essere in grado di colmare facilmente.

L'integrazione delle competenze digitali nei lavoratori senior non è solo una necessità per il buon funzionamento delle organizzazioni, ma anche un'opportunità per promuovere l'inclusività e garantire una transizione tecnologica equa. Le organizzazioni che non investono nella formazione continua dei propri dipendenti rischiano di compromettere non solo l'efficienza e la produttività, ma anche la sostenibilità a lungo termine. Una forza lavoro digitale, inclusiva e competente è, infatti, uno degli elementi chiave per affrontare le sfide future in un mondo sempre più automatizzato e interconnesso.

Oltre ai vantaggi professionali, sviluppare competenze digitali può aumentare la fiducia personale dei e nei lavoratori anziani. In alcuni ambienti di lavoro, potrebbe esserci un'enfasi sui dipendenti più giovani e esperti di tecnologia, che può creare un ambiente in cui i lavoratori più anziani si sentono emarginati o esclusi. Questo può ulteriormente scoraggiarli nello sviluppo delle loro competenze tecnologiche.

Per permettere ai lavoratori anziani di adattarsi con successo, i datori di lavoro possono creare un ambiente di supporto che favorisca l'apprendimento e la crescita. Alcuni modi per farlo includono:

- Formazione personalizzata: offrire programmi di formazione specificamente progettati per i lavoratori anziani, concentrandosi sul loro ritmo di apprendimento e fornendo risorse accessibili.
- Apprendimento flessibile: offrire opzioni sia online che in presenza, in modo che i lavoratori possano apprendere al proprio ritmo e nel proprio livello di comfort.
- Pazienza e incoraggiamento: promuovere una cultura di pazienza, in cui i lavoratori anziani non vengano affrettati, ma supportati mentre acquisiscono fiducia nelle nuove tecnologie.

Anche se i lavoratori anziani non sono cresciuti con gli strumenti digitali, possiedono esperienze e competenze preziose che possono essere migliorate attraverso la tecnologia. Concentrandosi sulle competenze digitali chiave e fornendo il supporto necessario, i lavoratori anziani possono continuare a essere contributori preziosi nel mondo digitale di oggi. Un adattamento continuo e la volontà di imparare li aiuteranno a prosperare in ambienti di lavoro sempre più orientati alla tecnologia. Costruire capitale digitale e migliorare le competenze digitali è essenziale per i lavoratori anziani che desiderano rimanere competitivi nel mondo del lavoro e adattarsi all'era digitale, aumentando anche la produttività aziendale. Investendo in queste aree, i lavoratori anziani possono aumentare la loro soddisfazione professionale, migliorare le prospettive di carriera e continuare a dare un contributo significativo alla forza lavoro.

Bibliografia

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review 108* (6), 1488–1542.

Berkowsky, R., Sharit, J. & Czaja, S. (2017). Factors Predicting Decisions About Technology Adoption Among Older Adults. *Innovation in Aging*, *1*(3).

Bersin, J., & Chamorro-Premuzic. T. (2019). The case for hiring older workers. *Harvard Business Review*, September 26.

Commissione Europea. (2018). Relazione sull'invecchiamento 2018: ipotesi di base e metodologie di proiezione. *Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea*.

Loo, B.H., Tan, Y.Y., Hong, M. (2024). Digital Technology in Senior Entrepreneurship: A Qualitative Study. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, *12*(1), 190-230.

Lyons, A., Zucchetti, A., Kass-Hanna, J., Cobo, C. (2019). Bridging the Gap Between Digital Skills and Employability for Vulnerable Populations. *T20 Japan*. Think 20.

Merriam, S. B., & Baumgartner, L. M. (2020). Learning in adulthood: A comprehensive guide.

John Wiley & Sons.
Singh, V. (2021). Technology, Future of Work and Ageing Workforce Readiness. *International Journal of Systematic Innovation*, 6(4), 55-63.
Sulehri, I.G., Rafiq, M., & Arshad, A. (2024). Exploring the effect of information literacy skills and digital skills on knowledge sharing and research productivity. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
Warhust, C., & Hunt, W. (2019). The Digitalisation of Future Work and Employment: Possible Impact and Policy Responses. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, 2019, 1–51.

La gratitudine che cura: Una prospettiva organizzativa allo studio della gratitudine nel Settore Sanitario

Chiara Trombini[1], Daniele Mascia[2]

[1]Luiss Business School, Via Nomentana 216, 00162 Roma, Italia
[2]Luiss Guido Carli, Viale Romania, 32, 00197 Roma, Italia

Abstract

Ricevere gratitudine da parte dei pazienti migliora l'energia relazionale degli operatori sanitari e si riflette positivamente anche sulla loro vita familiare. Questo articolo analizza il fenomeno della gratitudine adottando una prospettiva organizzativa, e propone nuove riflessioni e spunti di ricerca sui fattori motivazionali e di benessere organizzativo nel settore sanitario.

Keywords: Organizational Behavior, healthcare, gratitude

Introduzione

Durante la pandemia da Covid-19, il mondo ha assistito alla resilienza e al sacrificio degli operatori sanitari. Volti segnati dalle mascherine, occhi stanchi dalla fatica fisica ed emotiva, mani consumate, sono diventati il simbolo di una crisi sanitaria globale. Queste immagini non solo hanno catturato l'attenzione pubblica, ma hanno anche evidenziato l'importanza di riconoscere il valore umano di chi lavora in sanità. In questo ambito, la gratitudine – un sentimento che nasce da un'esperienza positiva che giova a sé stessi, ma che non deriva direttamente dalle proprie azioni (Fehr *et al.,* 2017) – emerge come una leva strategica per il benessere psicologico di medici, infermieri e altre professioni sanitarie, e per la sostenibilità dell'intero sistema sanitario.

Un recente studio pubblicato sul *Journal of Applied Psychology* (Tang *et al.,* 2022) ha evidenziato come la gratitudine che pazienti e i loro familiari esprimono nei confronti del personale sanitario rappresenta non soltanto un atto morale, ma anche un potente fattore relazionale e motivazionale, capace di generare effetti significativi all'interno – ma anche all'esterno – del contesto lavorativo.

La gratitudine come risorsa interpersonale

Nella ricerca di Tang *et al.* (2022), la gratitudine espressa dai pazienti rappresenta una risorsa in grado di attivare la *relational energy* nel personale sanitario, ossia un costrutto psicologico che descrive la sensazione di vitalità e motivazione generata da interazioni sociali percepite come significative (Owens *et al.,* 2016). I ricercatori hanno condotto due studi empirici coinvolgendo medici e infermieri in due strutture ospedaliere, rispettivamente in Cina e a Singapore. In particolare, utilizzando l'*Experience Sampling Method* (ESM), hanno raccolto dati ripetuti su base giornaliera sia dagli operatori sanitari che dai loro partner familiari, per un periodo di due settimane consecutive. Questa metodologia ha permesso di osservare l'impatto dinamico della gratitudine ricevuta nel contesto lavorativo su indicatori di benessere professionale e familiare, misurati nel tempo.

I risultati emersi mostrano che il riconoscimento ricevuto dai pazienti ha un impatto positivo non solo sulla motivazione lavorativa di medici ed infermieri ma anche sul loro benessere al di fuori del contesto professionale. In particolare, la gratitudine percepita si associa a un incremento della vitalità sul lavoro, a una maggiore soddisfazione nelle relazioni coniugali e a una più elevata efficacia nei ruoli di partner e genitore.

Queste evidenze trovano fondamento nella teoria del Work-Home Resource model (W-HR; (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), secondo cui le risorse – materiali, psicologiche o interpersonali – favoriscono la motivazione e l'engagement lavorativo, contribuendo al contempo alla riduzione del burnout (Converso *et al.,* 2015; Owens *et al.,* 2016). In questo quadro, la gratitudine si configura come una risorsa interpersonale di particolare rilevanza, capace non solo di attenuare lo stress professionale, ma anche di rafforzare l'efficacia personale e relazionale degli operatori sanitari, con effetti che si estendono oltre i confini dell'ambiente di lavoro.

Il ruolo dell'identità professionale

Un altro aspetto rilevante dello studio riguarda il ruolo dell'identità professionale. Gli operatori che si identificano più fortemente con la propria professione, ovvero che percepiscono il proprio lavoro come parte centrale della propria identità (Ashforth & Kreiner, 1999; Conroy *et al.,* 2017; Skorikov & Vondracek, 2011), tendono a beneficiare maggiormente della gratitudine ricevuta. Ciò è coerente con gli studi di Ashforth e Kreiner (1999), i quali sottolineano che un'identità lavorativa solida può fungere da mediatore tra le emozioni positive e l'adattamento lavorativo. La gratitudine ricevuta, pertanto, non produce i propri effetti in modo indipendente, ma risulta maggiormente efficace quando si inserisce in un contesto in cui l'identificazione professionale è elevata, fungendo da catalizzatore delle sue implicazioni positive sul benessere individuale e sull'adattamento lavorativo.

Estensione alla vita privata: modello Work-Home Resources

Tang *et al.* (2022) applicano il modello Work-Home Resources (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), che suggerisce che le risorse acquisite sul lavoro – come la *relational energy* – possono trasferirsi nella vita privata, migliorando (come nel caso della ricerca in oggetto), o peggiorando, la soddisfazione familiare e la qualità delle relazioni domestiche. L'idea di un effetto "spillover" tra lavoro e vita privata si inserisce nel dibattito su work-life balance e benessere organizzativo, offrendo una chiave di lettura importante per ricercatori e manager che operano nella sanità: sostenere le emozioni positive sul lavoro significa anche sostenere la salute dei legami familiari dei lavoratori (Ashforth & Humphrey, 1993; Tang *et al.,* 2022).

Riflessioni manageriali per il contesto sanitario italiano

Il contesto sanitario italiano è segnato da una crescente pressione sui professionisti della salute, dovuta a carenze croniche di organico, aumento della domanda assistenziale e stress organizzativo sistemico (Paterlini, 2022; Piscitelli *et al.,* 2019; Profili *et al.,* 2019). In tale scenario, l'introduzione di strategie basate su evidenze scientifiche e orientate alla promozione della gratitudine può rappresentare un potente strumento di rinnovamento organizzativo. Le direzioni sanitarie possono implementare interventi semplici ma efficaci per valorizzare la gratitudine nel quotidiano come ad esempio: (1) la raccolta e diffusione di testimonianze di pazienti (o dei loro familiari) riconoscenti; (2) la creazione di rituali di ringraziamento durante briefing o riunioni; (3) l'adozione di piattaforme digitali per la condivisione di feedback positivi, accessibili a tutto il personale.

Parallelamente, investire nello sviluppo dell'identità professionale, attraverso la formazione continua, la supervisione riflessiva e la valorizzazione narrativa del lavoro di cura, può amplificare gli effetti positivi della gratitudine, contribuendo a rafforzare motivazione, il senso di appartenenza e la resilienza del personale sanitario.

Una riflessione innovativa nell'ambito degli studi sul comportamento organizzativo riguarda l'impatto *biologico* della gratitudine e delle emozioni positive nel settore sanitario, sia sul personale che nei pazienti. Studi recenti suggeriscono che emozioni come la meraviglia estetica (*awe*) e la gratitudine possono influenzare il sistema endocrino, diminuendo lo stress e

aumentando il benessere (Monroy & Keltner, 2023; Monroy *et al.,* 2023; Monroy *et al.,* 2025). Tali emozioni attivano il sistema nervoso parasimpatico e contribuiscono a una riduzione dei livelli di stress e a una maggiore regolazione emotiva. Dati dimostrano come emozioni positive promuovano anche processi di riparazione fisiologica, come la riduzione dell'infiammazione e il rafforzamento della funzione immunitaria (Stellar *et al.,* 2015). In ambito clinico, ciò si traduce in una maggiore resilienza allo stress e in una più rapida capacità di recupero psicofisico, sia per chi cura che per chi è curato.

Inoltre, studi di *neuroimaging* mostrano che la gratitudine attiva aree cerebrali associate all'empatia, alla ricompensa (Kini *et al.,* 2016). Questo suggerisce che la gratitudine, oltre a ridurre lo stress, rafforzi le competenze relazionali e prosociali, elementi centrali per una cura empatica e centrata sulla persona. Tali benefici sono particolarmente rilevanti nel contesto sanitario, dove la qualità della relazione tra operatore e paziente è determinante per gli esiti clinici e per la soddisfazione lavorativa.

Infine, la combinazione tra gratitudine e meraviglia estetica, come suggerito da Monroy e colleghi (2023, 2025), potrebbe rappresentare una frontiera promettente per interventi integrati basati su esperienze emozionali positive. Ad esempio, pratiche che favoriscono la contemplazione della bellezza, la connessione con la natura o l'ascolto musicale possono amplificare gli effetti della gratitudine, generando un circolo virtuoso di benessere psicofisico e rafforzamento delle reti neurali legate alla cura, alla compassione e alla motivazione intrinseca.

Arte e salute: l'esperienza internazionale e italiana

Il concetto di "arte che cura" è ormai documentato in diverse strutture internazionali. In Inghilterra, il National Health Service (NHS) ha introdotto le prescrizioni culturali, ovvero la possibilità per i medici di consigliare attività artistiche e culturali ai propri pazienti come visite al museo, l'ascolto musicale, o lezioni di arte. I risultati di alcuni studi dimostrano una riduzione significativa della solitudine e dell'isolamento dei pazienti, una riduzione delle visite mediche e una riduzione dei ricoveri (Fortune Italia, 2025).

In Italia, il progetto HuGo dell'Ospedale Gemelli ha dimostrato che ambienti ospedalieri abbelliti con immagini artistiche migliorano la risposta alla chemioterapia, con una sopravvivenza dell'80% più alta nei pazienti con glioblastoma (Fortune Italia, 2025). La "profound awe" – meraviglia profonda – genererebbe una risposta psicofisiologica che attiva circuiti neurali legati alla resilienza e riducendo ansia e stress.

Anche gli operatori sanitari tarerebbero beneficio dagli ambienti estetici. La presenza di arte, musica, elementi naturali e stimoli sensoriali positivi nei luoghi di cura è associata a una riduzione dello stress lavorativo, a un miglioramento del tono dell'umore e a una maggiore percezione di significato nel proprio ruolo.

Il futuro della gestione organizzativa in sanità potrebbe basarsi su un approccio bio-psico-sociale, integrando neuroscienze e design ambientale. Alcuni progetti pilota stanno sperimentando l'uso di indicatori fisiologici (frequenza cardiaca, espressioni facciali, attività elettrodermica) per valutare l'impatto dell'ambiente lavorativo sul benessere. Integrare gratitudine e meraviglia nella progettazione di luoghi e processi di cura non è solo un'operazione estetica, ma una strategia terapeutica per pazienti e personale sanitario (Casà *et al.,* 2023; Tagliaferri *et al.,* 2022).

Conclusioni

L'articolo di Tang *et al.* (2022) rappresenta una base solida per comprendere l'importanza della gratitudine nel contesto sanitario. Tuttavia, l'integrazione con le neuroscienze, la biologia dello stress e le arti offre spunti interessanti per studi futuri. Le organizzazioni sanitarie possono cogliere queste indicazioni per costruire ambienti di lavoro più umani, motivanti e sostenibili.

La gratitudine è un investimento a basso costo e ad alto rendimento: non è solo un'emozione, ma una strategia di retention, un indicatore di qualità e un promotore di salute. Insieme alle emozioni positive, può diventare uno dei pilastri di una nuova cultura organizzativa nel mondo della sanità. È arrivato dunque il momento di prenderci cura della gratitudine.

Bibliografia

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*(1), 88–115.

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, *24*(3), 413–434.

Casà, C., Dinapoli, L., Marconi, E., Chiesa, S., Cornacchione, P., Beghella Bartoli, F., ... & Tagliaferri, L. (2023). Integration of art and technology in personalized radiation oncology care: Experiences, evidence, and perspectives. *Frontiers in Public Health*, 11, 1056307.

Conroy, S. A., Becker, W. J., & Menges, J. I. (2017). The meaning of my feelings depends on who i am: Work-related identi cations shape emotion effects in organizations. *Academy of Management Journal, 60*(3), 1071– 1093.

Converso, D., Loera, B., Viotti, S., & Martini, M. (2015). Do positive relations with patients play a protective role for healthcare employees? Effects of patients' gratitude and support on nurses' burnout. *Frontiers in Psychology, 6*, Article 470.

Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review, 42*(2), 361–381.

Fortune Italia. (2025, 4 giugno). *Arte italiana che cura: Parte il progetto per prescrizioni ad hoc*. https://www.fortuneita.com/2025/06/04/arte-italiana-che-cura-parte-il-progetto-per-prescrizioni-ad-hoc/

Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude*. Oxford University Press.

Kini, P., Wong, J., McInnis, S., Gabana, N., & Brown, J. W. (2016). The effects of gratitude expression on neural activity. *NeuroImage*, *128*, 1-10.

Monroy, M., & Keltner, D. (2023). Awe as a pathway to mental and physical health. *Perspectives on Psychological Science, 18*(2), 309-320.

Monroy, M., Amster, M., Eagle, J., Zerwas, F. K., Keltner, D., & López, J. E. (2025). Awe reduces depressive symptoms and improves well-being in a randomized-controlled clinical trial. *Scientific Reports*, *15*(1), 16453.

Monroy, M., Uğurlu, Ö., Zerwas, F., Corona, R., Keltner, D., Eagle, J., & Amster, M. (2023). The influences of daily experiences of awe on stress, somatic health, and well-being: A longitudinal study during COVID-19. *Scientific Reports, 13*(1), 9336.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 35–49.

Paterlini, M. (2022). Warnings over doctor shortages amid Italian health reforms. *The Lancet*, *399*(10341), 2093.

Piscitelli, P., Miani, A., Mazza, A., Triassi, M. De Donno, D., Scala, A., Pulimeno, M. Distante, A. Pollice, F., & Colao, A. (2019). Health-care inequalities in Italy: challenges for the Government. *The Lancet Public Health* 4, no. 12: e605.

Profili, S., Sammarra, A., Dandi, R., & Mascia, D. (2019). Clinicians' ability, motivation, and opportunity to acquire and transfer knowledge: An age-driven perspective. *Health Care Management Review*, 44(3), 216-223.

Skorikov, V. B., & Vondracek, F. W. (2011). Occupational identity. In S.Schwartz, K. Luyckx, & V. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research*. Springer.

Stellar, J. E., John-Henderson, N., Anderson, C. L., Gordon, A. M., McNeil, G. D., & Keltner, D. (2015). *Positive affect and markers of inflammation: Discrete positive emotions predict lower levels of inflammatory cytokines. Emotion, 15*(2), 129–133.

Tagliaferri, L., Dinapoli, L., Casà, C., Colloca, G. F., Marazzi, F., Cornacchione, P., ... & Gambacorta, M. A. (2022). Art and digital technologies to support resilience during the oncological journey: The Art4ART project. *Technical Innovations & Patient Support in Radiation Oncology*, 24, 101-106.

Tang, P. M., Ilies, R., Aw, S. S. Y., Lin, K. J., Lee, R., & Trombini, C. (2022). How and when service beneficiaries' gratitude enriches employees' daily lives. *Journal of Applied Psychology, 107*(6), 987–1008.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545–556.

Verso una nuova Pubblica Amministrazione. Nuovi approcci organizzativi in risposta alle "Grand Challenges"

Lucio Todisco[1], Federica Langella[1], Andrea Tomo[1], Gianluigi Mangia[1], Paolo Canonico[1]

[1]*Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni*

Abstract

Nel corso degli ultimi decenni le pubbliche amministrazioni si trovano ad affrontare molteplici sfide in società sempre più frammentate e complesse. I classici approcci decisionali risultano, quindi, sempre più difficili da utilizzare. Per questo motivo si affacciano con sempre maggiore decisione nuovi approcci strategici che tentano di "anticipare" gli scenari futuri, piuttosto che rispondere alle sfide emergenti nei contesti sociali ed organizzativi. In questo contributo, ci si sofferma sull'*Anticipatory Governance*, un approccio sistemico che integra la conoscenza del futuro all'interno dei sistemi decisionali esistenti. Nel contributo ci si sofferma su quali possono essere le dimensioni manageriali su cui intervenire nella pubblica amministrazione in grado di poter implementare in modo efficace l'AG e renderlo un approccio consapevole nelle Pubbliche Amministrazioni del futuro in risposta alle "Grand Challenges".

Keywords: Public management, Anticipatory Governance, Grand Challenges

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, rapidi cambiamenti tecnologici, sociali ed economici hanno messo in crisi i modelli classici di governance del settore pubblico. Le società sono diventate sempre più frammentate e complesse con la nascita di spazi pubblici di forti tensioni in cui la linearità e la prevedibilità delle dinamiche di cambiamento sono diventate sempre più complesse da intercettare (Ansell & Boyd, 2019; Bauman, 2013; Blossfeld *et al.,* 2006).

Ci troviamo di fronte ad un contesto variabile e complesso in cui sono presenti vaste problematiche irrisolte definite "Grand Challenges" (Ferraro *et al.,* 2015, Gheman *et al.,* 2022; Naughtin *et al.,* 2024).

Le "Grand Challenges" sono problematiche ambientali, sociali ed economiche complesse, su scala globale, difficili da intercettare e verso cui giungere ad una risoluzione attraverso un processo decisionale univoco. Gli approcci decisionali attualmente esistenti per far fronte a tali problematiche sembrano non essere più in grado di rispondere pienamente alle necessità che hanno le pubbliche amministrazioni di intercettare fenomeni che hanno ricadute così dirompenti nella vita delle proprie comunità. Trova quindi ragion d'essere, in questo scenario di complessità e d'incertezza, la possibilità di trovare nuove vie d'intervento strategico attraverso nuovi approcci decisionali: uno di questi è quello dell'*Anticipatory Governance* (AG).

L'AG è un approccio che si traduce in strumenti e metodologie che si fondano sull'uso della previsione strategica all'interno dei contesti organizzativi, al fine di intercettare i possibili cambiamenti futuri, con l'obiettivo di creare le condizioni organizzative e decisionali per attivare azioni in grado di affrontare in modo produttivo tali cambiamenti. Questo approccio integra e innesta all'interno delle organizzazioni la prospettiva della previsione strategica a tutti i livelli di governance, partendo dal presupposto che l'incertezza sia parte integrazione della dimensione pubblica.

La sfida principale diventa come poter implementare in modo efficace l'AG nelle pubbliche amministrazioni e su quali possono essere le azioni manageriali in grado di creare quelle

condizioni organizzative affinché, in contesti fortemente burocratizzati sia possibile renderla parte integrante nei processi decisionali.

Il seguente contributo intende offrire una analisi preliminare delle leve manageriali che possono essere usate nel settore pubblico per affrontare il tema dell'incertezza e della complessità in risposta alle "Grand Challenges". Infatti, in uno scenario di alta complessità organizzativa ci soffermeremo su quali possono essere le leve manageriali più utili per implementare con successo approcci di governance anticipatoria nelle pubbliche amministrazioni e come l'AG possa essere utile al fine di ripensare la logica dei processi decisionali nel settore pubblico. In particolar modo, in questo contributo, ci soffermeremo su uno specifico contesto di studio che è quello del settore pubblico italiano.

Il contributo intende fornire implicazioni sia dal punto di vista teorico che manageriale. Dal punto di vista teorico, il contributo si inserisce all'interno del dibattito attualmente esistente negli studi organizzativi sul ruolo delle pubbliche amministrazioni in risposta alle sfide organizzative e sociali derivanti dalle "Grand Challenges".

Invece, dal punto di vista manageriale, intende fornire degli utili strumenti al management pubblico nel ripensare i processi decisionali in una logica di AG.

Il contributo è così articolato. Nel paragrafo successivo viene introdotto il concetto di "Grand Challenges"; nel secondo paragrafo ci si sofferma sul concetto di *Anticipatory Governance* e delle sue modalità di diffusione nelle pubbliche amministrazioni. Il terzo paragrafo analizza, alla luce di una prima analisi svolta della letteratura sull'AG quali possono essere le leve a disposizione del management pubblico affinché ci possa essere una efficace diffusione nell'AG nel settore pubblico e, in particolar modo, nel contesto delle pubbliche amministrazioni italiane. Infine, il quarto e conclusivo paragrafo si sofferma su una prima discussione dei risultati preliminari e sulle prospettive future direzioni di ricerca sull'AG.

"Grand Challenges" e sfide organizzative nella Pubblica Amministrazione

Partendo dalla definizione di Ferraro *et al.* (2015) con "Grand Challenges" facciamo riferimento a quei fenomeni irrisolti (quali ad esempio il cambiamento climatico, la povertà, l'impatto delle nuove tecnologie) che si distinguono da altre tipologie di fenomeni organizzativi per tre caratteristiche fondamentali.

La prima caratteristica è quella la complessità: le "Grand Challenges" sono fenomeni che si diffondono nei contesti sociali ed organizzativi nel medio/lungo periodo e sono tra di loro interconnessi e non lineari. Questa non linearità li rende di non facile risoluzione e con conseguenze non facilmente intercettabili se non preliminarmente identificate.

Una seconda caratteristica è quella della valutatività. Le "Grand Vhallenges" sono intrinsecamente cariche di valori e le azioni/strategie che le organizzazioni devono intraprendere richiedono uno sforzo di negoziazione tra valori tra di essi in competizione e che rendono difficile la possibilità di raggiungere un intervento finale che tenga uniti differenti principi.

Questo aspetto risulta particolarmente complesso nel caso delle pubbliche amministrazioni che deve riuscire a contemperare differenti valori in relazione al rapporto con i propri cittadini e i differenti portatori d'interesse.

Infine, la terza ed ultima caratteristica è quella dell'incertezza. Le pubbliche amministrazioni si trovano di fronte a scenari in cui è difficile poter intervenire in modo efficace e prevedere con precisione futuri percorsi d'intervento. Ad esempio, Fuerth (2009) e Weber (1999) già in precedenza avevano affermato che nei contesti organizzativi la credenza di ritenere il processo di formulazione di decisioni come un percorso lineare a cui tendere è fuorviante, questo perché, essendo complesse problematiche a cui dover rispondere, la credenza che una "suddivisione" di queste problematiche faciliti il processo decisionale rappresenta una illusione. Infatti, se da un lato permette ai decisori di poter comprendere un

dato fenomeno, questa "suddivisione" non fornisce la possibilità di interventi coerenti, perché faranno riferimento soltanto ad uno specifico aspetto di quel fenomeno che si intende risolvere, perdendo di vista l'interezza del fenomeno.

La frammentazione, quindi, porta con sé il rischio di una perdita di unitarietà del processo decisorio e di non considerare tutte le possibili variabili che possono fornire, invece, una possibilità maggiore d'intervento (Koskimaa & Raunio, 2024; Poli, 2022).

L'Anticipatory Governance: dimensione teorica e aspetti organizzativi

In questo scenario di complessità per le pubbliche amministrazioni diventa fondamentale riuscire ad analizzare come poter migliorare i propri processi decisionali e rendersi maggiormente proattive.

Nei contesti pubblici trova sempre maggiore diffusione, nell'ambito delle strategie di *foresight*, l'*Anticipatory Governance* (AG). L'AG è un approccio proattivo e sistemico che integra la conoscenza del futuro all'interno dei sistemi decisionali pubblici attualmente esistenti. Essa si basa su tre dimensioni: la capacità previsionale, l'innovazione e la sperimentazione manageriale nell'ambito del processo decisionale pubblico e si differenzia dai classici approcci di *foresight* (previsione strategica) che si occupano principalmente di mappare ed esplorare scenari futuri (Boyd & Wilson, 2021, Fuerth, 2009).

L'AG, invece, è da considerarsi come un approccio sistemico che va oltre la mappatura di scenario attraverso l'uso di metodologie a supporto delle scelte decisionali del management pubblico in una prospettiva d'intervento unitario rispetto ai fenomeni complessi ed incerti.

Le variabili su cui si poggia l'AG utili nel comprendere al meglio le sue potenzialità sono: l'uso efficace dei dati, la partecipazione attiva ai processi decisionali, la flessibilità (Guston, 2014). Quando si fa riferimento all'uso efficace dei dati, si fa riferimento al fatto che l'AG può essere efficacemente implementata nelle pubbliche amministrazioni se ci troviamo in contesti tecnologici ben strutturati, il cui uso delle tecnologie è gestito in modo efficace e in cui sia possibile usare ed analizzare in modo funzionale l'enorme mole di dati generati grazie all'uso delle tecnologie abilitanti (Muiderman *et al.,* 2022; Plesner, 2020).

La seconda variabile è quella della partecipazione attiva. Il coinvolgimento di attori interni ed esterni nei processi decisionali, facilita la diffusione dell'AG che si "nutre" della partecipazione attiva di molteplici attori, proprio nella prospettiva di trasformare le azioni di anticipazione in vere e proprie strategie in grado di modellare i processi decisionali futuri, guardando all'unitarietà dei contesti sociali in cui le pubbliche amministrazioni intervengono. Infatti, la sfida alle "Grand Challenges" da parte delle pubbliche amministrazioni non può prescindere da una stretta ed efficace collaborazione sia tra differenti attori pubblici, sia rispetto ai differenti stakeholder, (cittadini, aziende. ONG). Le pubbliche amministrazioni in grado di concretizzare e rendere utili queste relazioni e approcci collaborativi possono far sì che ci possa essere una diffusione maggiore dell'AG (Campion *et al.,* 2022; Muiderman *et al.,* 2022).

Infine, la terza variabile è quella della flessibilità. Le organizzazioni pubbliche devono essere in grado di adattarsi in modo efficace e tempestivo alle nuove e molteplici informazioni che derivano dalle strategie che s'intendono implementare attraverso l'AG. Maggiore è il grado di flessibilità, maggiori sono le possibilità di poter intervenire in modo tempestivo ed intercettare le sfide organizzative e sociali a cui le pubbliche amministrazioni devono far fronte.

Rispetto ai campi di applicazione dell'AG in relazione alle "Grand Challenges" possiamo identificare differenti ambiti di applicazione. Il primo è quello relativo alle sfide collegate alla salute pubblica e all'assistenza sanitaria. La pandemia da COVID-19 ha messo in evidenza come l'AG possa essere utile nella gestione della salute pubblica. Non è un caso, infatti, che i Paesi con piani pandemici preesistenti, nonché con risorse economiche e umane già ben indirizzate nel settore della prevenzione sanitaria, frutto di azioni anticipatorie già realizzate nel corso del tempo abbiano permesso di affrontare e rispondere in modo più efficace allo

scenario generato dall'emergenza (Boyd & Wilson, 2021; Gonzalez-Aquines & Kowalska-Bobko, 2022).

Un altro ambito di applicazione è quello della sfida al cambiamento climatico. I decisori pubblici che intendo adottare strategie di governance anticipatoria possono intraprendere interventi strategici che possono trovare la propria forza d'intervento su modelli climatici avanzati, con l'obiettivo di prevenire o mitigare nel lungo periodo gli impatti negativi dei fenomeni climatici. Un ulteriore ambito di intervento dell'AG è quello delle sfide tecnologiche.

L'avvento e la diffusione delle nuove tecnologie sta cambiando radicalmente il modo in cui le persone vivono e lavorano, con considerevoli impatti sul benessere organizzativo e sui comportamenti degli individui nei contesti organizzativi. Basti pensare, ad esempio, a come l'uso efficace dell'intelligenza artificiale, della robotica o di altre innovazioni tecnologiche sui luoghi di lavoro che incoraggiano lo sviluppo di nuove forme di lavoro e diffondendo servizi sempre più innovativi per i cittadini.

Inoltre, quelle che definiamo *new ways of working* (ad es. il *remote working*, il *co-working*, etc.) rappresentano un cambiamento dirompente per le pubbliche amministrazioni, poiché da un lato stanno avendo impatti sulle relazioni interne tra i lavoratori, dall'altro, stanno trasformando il rapporto con i cittadini, modificando le competenze e le conoscenze da acquisire per lavorare in luoghi di lavoro sempre più innovativi (Ramos, 2014; Fuerth, 2009). In questo scenario di complessità ed incertezza, l'AG può rappresentare un approccio valido nel supportare azioni di miglioramento rispetto alle nuove sfide tecnologiche del lavoro e del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. La sfida del benessere organizzativo, ad esempio, trova sempre più spazio all'interno del dibattito organizzativo e, in particolar modo, in quello relativo al settore pubblico (Scansani & Ruffini, 2016; Todisco & Russo, 2024). Esso va inquadrato non soltanto rispetto ad un ripensamento del ruolo dell'individuo nell'organizzazione e rispetto alla dimensione dei comportamenti, ma anche su un diverso modo di concepire la dimensione del lavoro nel settore pubblico. In questo scenario l'AG può rappresentare un approccio strategico adatto nel supportare la sfida del benessere organizzativo, favorendo la possibilità di identificare in anticipo potenziali fattori di stress e di rischi derivanti dai cambiamenti endogeni ed esogeni.

Basti pensare, ad esempio, come già scritto in precedenza, a come la sfida delle tecnologie ha impatti dirompenti sul modo di lavorare degli individui, sulle relazioni che essi hanno nei contesti organizzativi. Investire su azioni preventive può facilitare una mitigazione dell'impatto delle tecnologie e può favorire una formazione *"tailor made"*, nonché un diverso modo di vedere l'organizzazione del lavoro. Inoltre, l'AG può favorire un maggiore *engagement* e creare degli ambienti di lavoro maggiormente resilienti.

Rispetto all'*engagement*, è possibile riflettere su due dimensioni. Da un lato il coinvolgimento dei dipendenti nei processi di identificazione di scenario può favorire una maggiore consapevolezza delle sfide organizzative della propria organizzazione, riducendo i fenomeni di ansia e stress collegati all'incertezza; dall'altro, l'introduzione di approcci di AG può portare alla creazione di spazi di dialogo e di collaborazione che può favorire i processi di riflessione strategica sulle iniziative da intraprendere. Infine, rispetto alla creazione di un contesto organizzativo maggiormente resiliente, l'AG si traduce in organizzazioni pubbliche maggiormente preparate a scenari di crisi e questo può facilitare la stabilità di chi lavora in quella specifica organizzazione, favorendo un ambiente di lavoro più prevedibile e con processi decisionali più chiari e trasparenti.

Favorire la diffusione dell'AG nella Pubblica Amministrazione

Ricondurre il concetto di AG alle logiche manageriali della pubblica amministrazione rappresenta una sfida importante per cercare di immaginare un nuovo modo di lavorare e prendere decisioni nelle pubbliche amministrazioni.

Questo è stata una delle principali aree d'azione dell'Unità della Federico II di Napoli nell'ambito del progetto PRIN 2020: *"Towards and Anticipatory Governance System" (TAGS).* Gli obiettivi dell'attività di ricerca svolta hanno riguardato prioritariamente due aspetti. Da un lato comprendere quali potessero essere le leve manageriali più utili per favorire la diffusione dell'AG nel settore pubblico; dall'altro provare a comprendere a percezione da parte dei dipendenti pubblici che lavorano nelle Pubbliche Amministrazioni italiane sull'efficacia ed utilità dell'AG.

La prima parte dell'analisi che è parte de seguente contributo, è stata realizzata analizzando la letteratura esistente sull'AG, nonché esaminando differenti framework teorici esistenti sul tema dell'AG (European Commission, 2024; OECD 2020). Questi framework non si limitano esclusivamente a definire il concetto di AG, ma indicano le capacità e le competenze organizzative necessarie per trasformarle in azioni di governance e di implementazione dell'AG, attraverso una sua scomposizione in dimensioni organizzative di analisi, in fattori abilitanti, in competenze individuali.

Questo processo di analisi è stato utile per realizzare una attività di ricerca che si è esplicata in una somministrazione a dipendenti pubblici di differenti pubbliche amministrazioni in un contesto specifico rispetto al lavoro di ricerca che è quello delle pubbliche amministrazioni italiane sia a livello centrale che a livello locale con la creazione e diffusione di un questionario on-line somministrato in due round nei mesi di aprile-maggio 2024 e novembre-dicembre 2024 e con domande di tipo sia quantitativo che qualitativo.
La tabella 1 qui di seguito, sintetizza il lavoro svolto.

Fase del lavoro di ricerca	**Obiettivo**	**Metodologia**	**Output finale**
Fase 1: fase di costruzione concettuale e analisi dei *Framework*	Definire e comprendere le dimensioni di diffusione ed introduzione dell'AG nel settore pubblico.	Analisi della Letteratura e dei *Framework* teorici proposti sul tema dell'AG (inclusi quelli di OCSE e Commissione Europea).	Scomposizione in dimensioni organizzative di analisi e fattori abilitanti dell'AG.
Fase 2. ricerca sul campo per la comprensione della percezione da parte dei dipendenti pubblici dell'AG	Comprendere la percezione da parte dei dipendenti pubblici italiani sull'efficacia ed utilità dell'AG e individuare le leve manageriali utili per favorirne la diffusione.	Somministrazione di un questionario on-line di tipo quantitativo/qualitativo in due *round* (aprile-maggio 2024 e novembre-dicembre 2024) a 42 dipendenti di PA italiane (centrali e locali)	Analisi quantitativa (Scala Likert 1-5 su accordo/disaccordo) e analisi qualitativa (domande aperte su percezione, possibilità di applicazione e *keywords* rappresentative).

Tabella 1. Fasi di lavoro della ricerca nell'ambito del progetto PRIN TAGS 2020. Fonte:

elaborazione propria.

Prime conclusioni

La prima fase dell'attività di ricerca e che è presentato nel seguente studio è stato poi utile e di supporto alla realizzazione della parte empirica del lavoro di ricerca svolto nel corso del progetto PRIN TAGS 2020. In questa prima fase è stato così possibile identificare le seguenti potenziali aree d'intervento che possono favorire una maggiore diffusione dell'AG nel settore pubblico.

L'AG, che in contesti di pubbliche amministrazioni troppo spesso costrette a dover gestire le difficoltà di gestire la complessità, può essere visto come un approccio che si allontana dalle logiche classiche d'intervento strategico nella PA e può trovare un suo radicamento soltanto se in grado di intervenire su pratiche manageriali innovative e su processi formativi che siano *"tailor made"*.

Il tema della formazione è una delle prime dimensioni che è emerso nella prima fase di ricerca e che risulta un aspetto centrale per supportare una efficace implementazione dell'AG nel settore pubblico. La formazione può essere vista come una dimensione utile su cui intervenire sotto molteplici aspetti. In primo luogo, essa può favorire un maggiore coinvolgimento dei dipendenti pubblici. Questo perché viene percepita come in grado di migliorare non soltanto le competenze tecniche, ma anche le competenze comportamentali e migliorare le dinamiche relazionali, supportando eventuali resistenze al cambiamento verso una nuova cultura organizzativa orientata all'AG.

In secondo luogo, la formazione può essere una dimensione utile su cui intervenire per accrescere la consapevolezza e le competenze dei dipendenti pubblici sulla rilevanza dell'AG nel supportare i processi decisionale, fornendo conoscenze pratiche per migliorare le dinamiche organizzative e rispondere all'incertezza e alla complessità che possono scaturire dalle "Grand Challenges". L'intervento strategico sulla formazione, quindi, è un passaggio fondamentale per garantire quella connessione necessaria tra competenze tecniche e quelle relazionali e la diffusione di competenze di *problem-solving* nei sistemi complessi.

L'altra dimensione che emerge dalla prima fase di analisi riguarda il miglioramento delle pratiche manageriali. L'implementazione di nuove pratiche manageriali utili alla diffusione dell'AG attraverso il collegamento tra la pianificazione a lungo termine e i cicli decisionali a breve termine rappresenta un'area di intervento fondamentale se si vuole favorire l'azione organizzativa rispetto alle "Grand Challenges". Il management pubblico rispetto a questa dimensione può essere in grado di intervenire con maggiore efficacia attraverso un approccio strategico in grado di favorire l'istituzionalizzazione dell'AG nelle pratiche quotidiane di policy-making. Questo è possibile sia attraverso le classiche azioni manageriali sia attraverso la creazione di spazi dialogici e di coinvolgimento che possano favorire la creazione di un pensiero sistemico sull'AG.

Altra dimensione su cui è possibile intervenire per la diffusione dell'AG e che emerge è quello dell'uso delle tecnologie sui luoghi di lavoro per la facilitazione dello *scenario planning*.

Una formazione sia tecnica che manageriale sull'uso efficace delle tecnologie e la consapevolezza del loro utilizzo nei contesti organizzativi orientati ad una logica di AG, favorisce ed alimenta non soltanto un modo differente di lavorare nelle pubbliche amministrazioni, ma favorisce anche il ridisegno organizzativo per favorire la possibilità di intervento sulle "Grand Challenges" supportando la creazione di unità di AG e gruppi multidisciplinari in grado di affrontare la complessità e l'incertezza in cui è coinvolta la pubblica amministrazione.

Infine, l'ultima dimensione su cui intervenire che emerge dall'analisi svolta è quella del benessere organizzativo. Una gestione proattiva dei processi di cambiamento (ad es. quelli tecnologici) con un coinvolgimento competente dei dipendenti (pratiche manageriali) permette

di creare *workplace* funzionali e sereni. Le organizzazioni pubbliche orientate verso un approccio di AG, essendo meglio preparate rispetto alle sfide dell'incertezza e dei cambiamenti futuri, possono essere in grado di ridurre l'indeterminatezza del ruolo del dipendente pubblico, creando maggiori possibilità di riduzione dello stress e dell'incertezza lavorativa.

Dal punto di vista teorico a queste dimensioni manageriali identificate, utili ai decisori pubblici per una efficace implementazione dell'AG, l'analisi svolta ci permette di legare il tema della governance anticipatoria a quello delle "Grand Challenges".

L'AG, infatti, viene in questo modo concettualizzata non soltanto come un approccio strategico, ma come un meccanismo istituzionale in grado di rispondere alle sfide che Ferraro *et al.* (2015) definiscono come complesse, valutative ed incerte. Le "grand challenges" non possono essere gestite con strumenti classici di management ma richiedono azioni che siano in grado di abbracciare l'incertezza e costruire ambiti di applicazioni maggiormente sperimentali e partecipativi. Questo è ovviamente possibile se le pubbliche amministrazioni siano in grado di rinnovarsi in competenze e puntando su una formazione continua in grado di rendere i contesti di lavoro sempre più innovativi e flessibili, trasformando la teoria dell'AG in pratica manageriale. Il lavoro di ricerca, attraverso questa prima fase di identificazione delle dimensioni organizzative efficaci per l'implementazione dell'AG ha permesso, in questo modo di avere un primo scenario d'insieme su cui provare a comprendere le leve manageriali utili ad intervenire per la sua diffusione, oltre a favorire lo sviluppo di interviste e questionari da somministrare a dipendenti pubblici nel contesto italiano, per comprendere il grado di avanzamento della diffusione dell'AG nelle varie pubbliche amministrazioni (locali e centrali).

Bibliografia

Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.

Blossfeld, H. P., Klijzing, E., Mills, M., & Kurz, K. (2006). *Globalization, uncertainty and youth in society: The losers in a globalizing world.* Routledge.

Boyd, M., & Wilson, N. (2021). Anticipatory governance for preventing and mitigating catastrophic and existential risks. *Policy Quarterly*, *17*(4), 20-31.

European Commission (2024) European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2024). Embedding anticipatory governance in Europe's transitions (Policy Brief). Publications Office of the European Union.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, *36*(3), 363-390.

Fuerth, L. S. (2009). Foresight and anticipatory governance. *Foresight*, *11*(4), 14-32.

Gehman, J., Etzion, D., & Ferraro, F. (2022). Robust action: Advancing a distinctive approach to grand challenges. In *Organizing for societal grand challenges* (pp. 259-278). Emerald Publishing Limited.

Gonzalez-Aquines, A., & Kowalska-Bobko, I. (2022). Addressing health corruption during a public health crisis through anticipatory governance: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, *10*, 952979.

Guston, D. H. (2014). Understanding 'anticipatory governance'. *Social studies of science*, *44*(2), 218-242.

Johns, R. (2010). Likert items and scales. *Survey question bank: Methods fact sheet*, *1*(1), 11-28.

Koskimaa, V., & Raunio, T. (2024). Expanding anticipatory governance to legislatures: The emergence and global diffusion of legislature-based future institutions. *International Political Science Review*, *45*(2), 261-277.

Muiderman, K., Zurek, M., Vervoort, J., Gupta, A., Hasnain, S., & Driessen, P. (2022). The anticipatory governance of sustainability transformations: Hybrid approaches and dominant perspectives. *Global Environmental Change*, *73*, 102452.

Naughtin, C. K., Schleiger, E., Bratanova, A., Terhorst, A., & Hajkowicz, S. (2024). Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature. *Futures*, *157*, 103329.

OECD (2020) Tõnurist, P., & Hanson, A. (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making (OECD Working Papers on Public Governance, No. 44). OECD Publishing.

Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework. *Public Administration Review*, *82*(4), 634-645.

Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(5), 1176-1190.

Poli, R. (2021). The challenges of futures literacy. *Futures*, *132*, 102800.

Poli, R. (2022). *Working with the future: Ideas and tools to govern uncertainty*. EGEA spa.

Scansani, G., & Ruffini, R. (2016). Il welfare aziendale: è possibile anche nel settore pubblico? *RU Risorse umane nella pubblica amministrazione*, *30*(4/5, luglio-ottobre 2016), 9-17.

Todisco, L., & Russo, V. M. (2024). Navigare nel cambiamento organizzativo: il ruolo della comunicazione efficace nel «next normal» delle organizzazioni pubbliche. In *Gestire il new normal nella Pubblica Amministrazione: opportunità e criticità* (pp. 21-30). Egea.

Weber, J. A. (1999). A response to public administration's lack of a general theory of uncertainty: A theoretical vision of uncertainty. *Public Administration Quarterly*, 18-45.

L'applicazione dei modelli di maturità nel project management nella Pubblica Amministrazione italiana: un approccio contestualizzato

di Marco Arcuri[1], Gianluigi Mangia[2]

[1]Università degli Studi di Foggia e AMPM Consulting
[2]Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Abstract

L'articolo propone un modello di maturità nel project management per la Pubblica Amministrazione basato su revisione della letteratura e su uno schema di autovalutazione comprende sei dimensioni: allineamento strategico e valore pubblico; capacità istituzionale e normativa; stakeholder *engagement* e *accountability*; sistemi informativi e *knowledge management*; competenze e cultura di PM; governance dei progetti.

Keywords: Modelli di Maturità; Project Management; Pubblica Amministrazione

Introduzione

Negli ultimi anni, la crescente complessità dei processi pubblici, l'accelerazione della trasformazione digitale e l'esigenza di una maggiore *accountability* hanno spinto la PA italiana a rivedere i propri paradigmi gestionali. In questo scenario, l'adozione di logiche orientate al project management è diventata una leva strategica per aumentare la capacità di realizzare obiettivi di cambiamento, innovazione e impatto sociale (Görög, 2016).

Il project management è definito come l'insieme di attività coordinate di direzione e controllo per il raggiungimento degli obiettivi concordati (UNI, 2021).

Tuttavia, la sola adozione di strumenti e tecniche di project management non è sufficiente: è necessario sviluppare una cultura di gestione progetti contestualizzata alle peculiarità del settore pubblico (Bezerra *et al.,* 2021).

Il concetto di maturità nel project management descrive il livello di strutturazione e diffusione delle competenze di gestione progetti, rappresentato attraverso modelli di maturità a livelli che consentono una valutazione sistematica delle capacità organizzative (Kerzner, 2019; Crawford, 2006).

Fraser *et al.* (2002) evidenziano come i modelli di maturità siano strumenti progettati per valutare e guidare lo sviluppo dei processi organizzativi. Studi più recenti sottolineano la necessità di sviluppare modelli di maturità specificamente progettati per il settore pubblico (De Rosa, 2024, Görög, 2016).

La letteratura internazionale conferma che il settore pubblico presenta barriere specifiche all'adozione di pratiche di project management maturo, tra cui resistenze culturali, scarsa disponibilità di risorse dedicate e complessità organizzativa (Bezerra *et al.,* 2021).

Nonostante l'esistenza di diversi modelli di maturità nel project management mancano studi definitivi che colleghino in modo strutturato la maturità nel project management alle specificità del sistema amministrativo italiano.

Il presente studio si propone di contribuire a colmare tale lacuna offrendo un *framework* contestualizzato per la valutazione della maturità di project management nelle PA, offrendo un contributo operativo per PA e professionisti.

Literature review

Negli ultimi vent'anni, l'adozione dei modelli di maturità nel project management ha acquisito un ruolo di primo piano sia nella ricerca accademica sia nella pratica manageriale, offrendo alle organizzazioni un quadro strutturato per analizzare, sviluppare e migliorare i processi di gestione progetti.

Tuttavia, molti dei modelli di maturità più diffusi sono stati originariamente progettati per contesti privati e orientati al profitto. Le PA operano in ecosistemi caratterizzati da vincoli normativi, *accountability*, trasparenza e finalità di creazione di valore pubblico, fattori che rendono i modelli standardizzati poco adeguati a rappresentare le dinamiche istituzionali e culturali della PA (Barile & Saviano, 2011; Aubry *et al.,* 2011).

In questo contesto, i primi studi di James P. Lewis (2001) e le analisi successive di Harold Kerzner hanno introdotto il concetto di maturità nel project management nella PA, evidenziando il valore dei modelli di assessment per migliorare la capacità delle organizzazioni pubbliche di gestire progetti in modo efficace ed efficiente. Sebbene molti modelli sviluppati per il settore privato, come il *Project Management Maturity Model* (PMMM) o il Kerzner *Project Management Maturity Model* (KPMMM), presentino elementi parzialmente adattabili al settore pubblico, risulta evidente la necessità di strumenti contestualizzati che riflettano le specificità istituzionali italiane (Ding & Ding, 2016).

Nonostante l'ampia letteratura internazionale, permane un *gap* significativo: mancano modelli progettati e validati scientificamente per la realtà italiana. La maggior parte dei *framework* esistenti deriva da sistemi amministrativi anglosassoni e non risponde pienamente alle sfide del contesto nazionale (Aubry *et al.,* 2011; Tangi, 2023).

Domande di ricerca e ipotesi

Le domande di ricerca sono:

- RQ1: È appropriato applicare il concetto di livello di maturità nel project management alla PA italiana?
- RQ2: Quali sono le dimensioni organizzative, culturali e di competenza più rilevanti per la valutazione della maturità nel project management nella PA italiana?
- RQ3: È possibile sviluppare un modello di maturità contestualizzato che rifletta le peculiarità del sistema amministrativo italiano?

Si formulano le seguenti ipotesi:

- H1: Un elevato livello di maturità nel project management è positivamente associato al miglioramento delle performance dei progetti pubblici (Pretorius, Steyn & Bond-Barnard, 2023; Jugdev & Thomas, 2002; Görög, 2016).
- H2: Il livello di maturità nel project management nella PA italiana è mediamente basso, a causa di frammentazione organizzativa, scarsa cultura progettuale e vincoli normativi (PMI, 2018; Svejvig & Andersen, 2015; Centro Studi ASSOPM, 2023).

Metodologia

È stata adottata una metodologia di tipo qualitativo-esplorativo, basata su una revisione sistematica e critica della letteratura sui modelli di maturità nel project management, sulla gestione dei progetti nella PA italiana e sull'applicazione dei modelli di maturità nel project management esistenti alla PA italiana. La ricerca bibliografica è stata integrata con analisi documentale di normative italiane (UNI ISO 21502:2021, UNI 11648:2022, D.Lgs. 36/2023) e report istituzionali (PMI, Centro Studi ASSOPM).

La metodologia ha previsto una classificazione tematica della letteratura (*thematic coding*) per individuare le dimensioni di maturità più rilevanti e adattarle alle peculiarità organizzative della PA italiana.

Risultati attesi e contributi

Il presente articolo intende offrire un duplice contributo – teorico e applicativo – alla letteratura scientifica e alla pratica professionale del project management nel settore pubblico.

Dal punto di vista teorico, lo studio mira a validare l'importanza delle dimensioni che caratterizzano la maturità organizzativa nel project management nella PA, dimostrando come lo sviluppo sistemico di tali dimensioni possa rafforzare la capacità di gestione progetti e promuovere la creazione di valore pubblico (Crawford, 2006; Liu & Leitner, 2012).

Dal punto di vista pratico, il lavoro si propone di proporre un framework operativo e scientificamente fondato, che integri i principi degli standard UNI ISO 21502:2021 e UNI 11648:2022 con le più recenti evidenze sui modelli di maturità nel project management, favorendo un approccio integrato, misurabile e orientato alla creazione di valore pubblico.

I modelli di maturità nel project management

I modelli di maturità nel project management sono stati inizialmente sviluppati per fornire quadri di riferimento standardizzati capaci di supportare le organizzazioni nella valutazione delle proprie competenze di gestione dei progetti, identificando aree di miglioramento e facilitando il *benchmarking* con altre realtà (Fraser *et al.,* 2002). Questi strumenti si sono evoluti oltre la loro funzione diagnostica, diventando leve di apprendimento organizzativo (Argyris & Schön, 1996) e governance strategica (Aubry & Hobbs, 2011). La maturità nel project management è oggi concepita come un costrutto dinamico che riflette l'evoluzione delle capacità organizzative e delle competenze interne, rappresentando il grado con cui un'organizzazione riesce a integrare la gestione progetti nelle proprie strutture decisionali e nei processi di creazione di valore (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002).

Numerosi studi empirici hanno confermato la correlazione positiva tra il livello di maturità nel project management e le performance dei progetti. Secondo il Pulse of the Profession 2018, le organizzazioni ad alte prestazioni (*Champions*) raggiungono gli obiettivi nel 92% dei progetti rispetto al 32% degli *Underperformers*; inoltre, in media il 9,9% del budget è sprecato a causa di inefficienze. Questi risultati sono coerenti con livelli di maturità più elevati.

In settori complessi come quello pubblico, la maturità nel project management non riguarda solo le pratiche operative, ma riflette la capacità istituzionale di creare valore pubblico, garantire trasparenza e *accountability*, e rispondere a vincoli normativi stringenti.

Proposta di un modello contestualizzato di maturità nel project management per la PA italiana

Negli ultimi decenni, il paradigma del *project-based* management ha acquisito rilevanza strategica anche nel settore pubblico, trasformando la gestione dei progetti in uno strumento essenziale per l'efficienza amministrativa, l'innovazione e la creazione di valore pubblico (Pollitt & Bouckaert, 2013; Hartley & Rashman, 2018). Tuttavia, la PA italiana continua a registrare *gap* significativi di maturità nel project management, dovuti a fattori quali resistenze culturali, limitata diffusione di competenze di project management e scarsa integrazione tra progetti, governance strategica e processi decisionali (PMI, 2018; Centro Studi ASSOPM, 2023; Svejvig & Andersen, 2015).

Il concetto di maturità nel project management assume in questo contesto una funzione trasformativa. La maturità, intesa come la capacità di un'organizzazione di formalizzare, standardizzare e migliorare nel tempo le proprie pratiche di gestione dei progetti (Jugdev & Thomas, 2002; Crawford, 2006), nella PA è strettamente connessa alla necessità di garantire trasparenza, *accountability*, sostenibilità e allineamento strategico con le politiche pubbliche (Barile & Saviano, 2011). Questo quadro evidenzia come la misurazione della maturità nel project management non possa essere ridotta a metriche di efficienza interna, ma debba

considerare anche valori etici, impatti sociali e partecipazione degli stakeholder (Pollack & Adler, 2015).

L'applicazione dei modelli sviluppati in ambito privato (es. PMMM di Kerzner, OPM3 del PMI) si rivela limitata per il settore pubblico: tali strumenti sono nati per contesti orientati alla competitività di mercato e non per la creazione di valore collettivo (Müller *et al.,* 2012). Numerosi studi internazionali sottolineano che l'efficacia dei modelli di maturità dipende dalla loro contestualizzazione (Aubry *et al.,* 2007; Pollack & Adler, 2015), che deve tener conto di vincoli normativi, meccanismi di governance e finalità istituzionali.

Il modello proposto chiamato M²PA (Modello di Maturità nel Project Management nella PA), individua sei dimensioni chiave per la valutazione della maturità nel project management nella PA italiana. Ciascuna dimensione è articolata in livelli evolutivi ispirati alla logica dei modelli di maturità nel project management a stadi (Crawford, 2006; Kerzner, 2019):

- Allineamento strategico e valore pubblico (Liu & Leitner, 2012).
- Capacità istituzionale e normativa (Müller *et al.,* 2012).
- Stakeholder *engagement* e *accountability* (Svejvig & Andersen, 2015).
- Sistemi informativi e *knowledge management* (Desouza & Evaristo, 2006).
- Competenze e cultura di project management (Jugdev & Thomas, 2002).
- Governance dei progetti (Müller *et al.,* 2012; Liu & Leitner, 2012).

Il modello M²PA non è pensato come una sequenza lineare di livelli, ma come una struttura integrata di dimensioni organizzative, che permette di:

- valutare in modo sistemico lo stato attuale della maturità nel project management;
- identificare *gap* critici e aree di miglioramento;
- pianificare interventi mirati di rafforzamento delle capacità organizzative nella gestione dei progetti;
- supportare decisioni strategiche e allocazione delle risorse;
- generare evidenze empiriche per la definizione di politiche pubbliche.

Il modello M²PA utilizza un assessment strutturato basato su questionari a domande chiuse, progettate per esplorare in profondità le sei dimensioni chiave.

Ogni dimensione è misurata tramite 10 item specifici, definiti sulla base della letteratura sui modelli di maturità nel project management e sugli standard internazionali UNI ISO 21502:2021 e UNI 11648:2022. Gli item sono valutati utilizzando una scala Likert a 6 punti (0–5), ampiamente utilizzata in ricerca sociale e organizzativa per misurare percezioni, opinioni e atteggiamenti in modo affidabile (Joshi *et al.,* 2015). A ogni risposta è attribuito un valore numerico ponderato, consentendo di calcolare un punteggio medio per dimensione e un indice complessivo di maturità su una scala da 1 (iniziale) a 5 (ottimizzata).

La somministrazione dell'assessment è rivolta a un campione selezionato di personale coinvolto nella gestione dei progetti, comprendente RUP, dirigenti, project manager e funzionari con conoscenza diretta dei processi organizzativi.

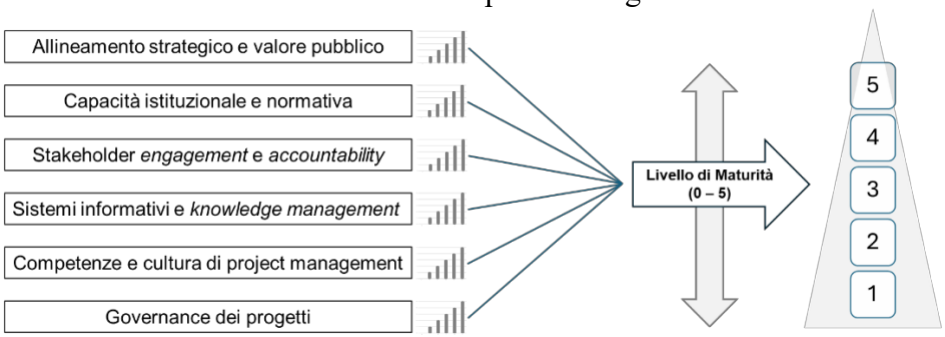

Immagine 1. La valutazione delle 6 dimensioni del modello M²PA ed il loro contributo alla

misurazione del livello di maturità. Elaborazione propria.

Ogni domanda del questionario contribuisce al calcolo dell'aderenza a una o più dimensioni, attraverso pesi percentuali differenziati. Questa metodologia consente di catturare la natura multidimensionale della maturità nel project management, superando le valutazioni monolitiche tipiche dei modelli tradizionali (Fraser *et al.,* 2002; Görög, 2016).

La Tabella 1 fornisce un esempio di matrice di pesatura, mostrando come ogni item possa contribuire a più dimensioni in proporzioni diverse, offrendo una visione sistemica della maturità nel project management per la PA italiana.

Domanda	DIMENSIONI					
	Allineamento strategico e valore pubblico	Capacità istituzionale e normativa	Stakeholder *engagement* e *accountability*	Sistemi informativi e *knowledge management*	Competenze e cultura di project management	Governance dei progetti
1	%					
2		%	%			
3	%				%	
4	%	%	%	%	%	%
…						
6	%		%			%

Tabella 1. Esempio di matrice di pesatura modello M²PA. Fonte: elaborazione propria.

Limiti della ricerca

Sebbene il presente contributo offra una cornice teorica e normativa solida sull'applicazione dei modelli di maturità nel project management alla PA italiana, è necessario evidenziarne alcuni limiti metodologici e concettuali.

In primo luogo, l'analisi si basa principalmente su una prospettiva concettuale e normativa e non su una rilevazione empirica sistematica. L'assenza di dati quantitativi derivanti da studi di caso longitudinali, survey nazionali o analisi comparative limita la possibilità di generalizzare i risultati e di misurare empiricamente l'impatto dell'adozione dei modelli di maturità nel project management sulle performance dei progetti pubblici (Jugdev & Thomas, 2002; PMI, 2018).

Un secondo limite è legato all'attuale basso livello medio di maturità progettuale nella PA italiana, evidenziato da studi nazionali e internazionali (PMI, 2018; Centro Studi ASSOPM, 2023). Questa condizione limita la capacità degli enti di implementare strumenti avanzati di autovalutazione, monitoraggio e miglioramento continuo.

L'eterogeneità delle amministrazioni pubbliche italiane costituisce un ulteriore fattore critico: le PA differiscono notevolmente per dimensione, grado di digitalizzazione, capacità finanziaria, autonomia operativa e cultura organizzativa. Questa disomogeneità ostacola la creazione di modelli universalmente applicabili, imponendo l'esigenza di approcci modulari e personalizzati (Barile & Saviano, 2011; Pollitt & Bouckaert, 2013).

Per superare tali limiti, future ricerche dovrebbero:

1. Integrare metodologie miste (*mixed-methods*), unendo survey quantitative, interviste qualitative, analisi di *network* organizzativi e studi di caso longitudinali (Creswell & Plano Clark, 2011);
2. Condurre analisi comparative internazionali per identificare best practice trasferibili e

individuare differenze culturali e istituzionali;

3. Analizzare il ruolo della digitalizzazione e dei sistemi informativi integrati come fattori abilitanti per la maturità nel project management nella PA (Tangi, 2023).

Un approccio di questo tipo consentirebbe di rafforzare l'affidabilità del modello M²PA e di trasformarlo in uno strumento di policy *evidence-based*, capace di guidare la trasformazione organizzativa della PA italiana.

Conclusioni

In una PA sottoposta a complessità, vincoli e richiesta di trasparenza, i modelli di maturità sono leve efficaci per valutare capacità organizzative e guidare miglioramenti mirati. La letteratura evidenzia che maggiore maturità di project management si associa a migliori risultati (tempi, costi, qualità) e alla creazione di valore pubblico, grazie all'integrazione di processi, tecnologie, cultura e accountability. Il modello M²PA, articolato in sei dimensioni chiave, offre uno strumento operativo e strategico per la PA italiana, ma richiede un cambiamento sistemico e di lungo periodo: leadership trasformazionale, cultura del lavoro per progetti e integrazione nei cicli di pianificazione, monitoraggio e valutazione. Come *framework evidence-based*, M²PA supporta decisioni su risorse e competenze, connette governance multilivello e delivery, promuove knowledge management e innovazione digitale, e rafforza resilienza, trasparenza e impatto sociale. L'adozione di modelli contestualizzati come M²PA è dunque una scelta strategica per modernizzare la PA, migliorare la qualità dei progetti e accrescere la fiducia dei cittadini, in coerenza con gli standard internazionali.

Bibliografia

Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1996). *The benchmarking handbook: Step-by-step instructions*. Chapman & Hall.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice.* Addison-Wesley.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.006

Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3–16. https://doi.org/10.1002/pmj.20213

Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for project management in healthcare. *International Journal of Project Management*, 36(4), 542–554. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.010

Barile, S., & Saviano, M. (2011). Foundations of systems thinking: The structure-system paradigm. *Service Science*, 3(2), 141–160. https://doi.org/10.1287/serv.3.2.141

Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006

Bezerra, E. C. da S., Melo, F. M., & Felizardo, K. R. (2021). Barriers to maturity in project management in the public sector: A systematic literature review. *Research, Society and Development*, 10(10), e513101019223. https://doi.org/10.33448/rsd-v10i10.19223

Centro Studi ASSOPM (2023). *Rapporto sulla maturità nel Project Management in Italia*. ASSOPM.

Centro Studi ASSOPM (2023). *Modello A.M.P.M. – Assessment di Maturità nel Project Management*. ASSOPM – Associazione Italiana Project Manager.

Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. SAGE.

De Rosa, S. (2024). Literature analysis of existing maturity models for project management in public administration. *Economia Aziendale Online*, 15(4), 671–696. https://doi.org/10.13132/2038-5498/15.4.671-696

Desouza, K. C., & Evaristo, R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002

Ding, R. (2016). Fundamental principles of project management. In *Key Project Management Based on Effective Project Thinking* (pp. 37–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47731-1_3.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *Proceedings of IEEE International Engineering Management Conference*, 244–249. https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1038431

Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage.

Hartley, J., & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 231-248.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975

Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage?. *Project Management Journal*, 33(4), 4-14.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons.

Killen, C. P., & Hunt, R. A. (2013). Robust project portfolio management: Capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 131–151. https://doi.org/10.1108/17538371311291062

Lewis, J. P. (2001). *Project planning, scheduling, and control: A hands-on guide to bringing projects in on time and on budget (3rd ed.).* McGraw-Hill.

Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects: A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97–110. https://doi.org/10.1002/

Martinsuo, M., & Hoverfält, P. (2018). Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context. *International Journal of Project Management*, 36(1), 134–146. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.004

Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77–90. https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2114350

Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27(7), 649–

656. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.10.001
PMI – Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession® 2018: Success in Disruptive Times*. Newtown Square, PA: PMI. (Voci chiave: 92% vs 32% “meeting goals”; 9,9% budget wasted).
Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2013*). Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.).* Oxford University Press.
Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004
Tangi, L., Mureddu, F., Ronchi, E., & Valotti, G. (2023). Assessing the effect of organisational factors and ICT expenditures on e-maturity: Evidence from Italian municipalities. *Local Government Studies*, 49(6), 1333–1358. https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2078807
Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
UNI. (2021). UNI ISO 21502:2021 – Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
UNI. (2022). UNI 11648:2022 – *Project Manager: Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza*. UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
Pollack, J., & Adler, D. (2015). *Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis*. International Journal of Project Management, 33(2), 236–248.
PMI – Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession® 2018: Success in Disruptive Times*. Project Management Institute.
Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2022). The relationship between project management maturity and project success. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 219–225. https://doi.org/10.19255/JMPM02914.

Quote di genere nei "boards" e le loro implicazioni per le dinamiche interne: Una prospettiva di utilità aziendale

di Emanuela Shaba[1], Benedetta Coloiacovo[2]

[1]Dipartimento di Studi Sociali e Politici, Università degli studi di Milano
[2]Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica

Abstract

Adottando una prospettiva basata sulla dipendenza dalle risorse in questo studio, sosteniamo che il cambiamento di un'organizzazione per adeguarsi alle quote di genere obbligatorie comporta implicazioni non intenzionali. Le differenze, il merito e i pregiudizi sullo status di genere legato al ruolo hanno dimostrato di essere la causa scatenante di numerosi conflitti di genere nelle dinamiche interne al board, sminuendo altresì l'utilizzo di nuove risorse.

Introduzione

La ricerca ha già portato alla luce la questione del posizionamento di genere rispetto alle capacità di leadership, attualmente in atto nelle organizzazioni (Pini, 2008; Seierstad, 2016). Molte delle prove sulle caratteristiche di genere nella struttura dirigenziale (Alston, 2000; Pini, 2008; Seierstad, 2016) rispecchiano stereotipi profondamente radicati nella società (e.g., Agars, 2004; Eagly & Karau, 2002; Heilman *et al.,* 1989). Di conseguenza, le donne si trovano spesso in condizione di non poter ricoprire ruoli di leadership, poiché le caratteristiche associate alla leadership (stabilità emotiva, aggressività, capacità di leadership, autonomia, competitività, sicurezza di sé, obiettività, ambizione, competenza e determinazione) sono considerate tipiche dei manager e degli uomini (Mavin & Yusupova, 2024).

Per affrontare il problema della disparità di genere, che pare bloccare il percorso verso la leadership a livello dei quadri intermedi, è emerso negli ultimi anni un movimento mondiale a sostegno della parità di genere nei ruoli dirigenziali. Diversi Paesi hanno introdotto provvedimenti normativi, come le quote di genere nei board (Consigli di amministrazione) (Direttiva UE 2022/2381) che stanno imponendo una rapida redistribuzione delle posizioni dirigenziali in favore delle donne.

Alla luce delle quote di genere nei boards, le organizzazioni, per ottenere legittimità presso gli stakeholder (DiMaggio & Powell, 1983), hanno rapidamente seguito l'esempio istituzionale, modificando e ristrutturando drasticamente i consigli con risultati a breve termine, aumentando il valore per gli azionisti. Poiché l'introduzione delle quote impone cambiamenti radicali, la scelta di una donna è diventata un importante caso di utilità aziendale (Axelsdóttir *et al.,* 2023; Teigen, 2000), considerando che i consiglieri sono essenziali per il funzionamento del consiglio stesso e, in ultima analisi, per la performance aziendale (Adams & Ferreira, 2009; Cook & Glass, 2018; Farrell & Hersch, 2005).

La ricerca sull'utilità aziendale si è pertanto focalizzata sul contributo delle donne alla performance del consiglio (Comi *et al.,* 2020; Ferrari, Ferraro, Profeta, & Pronzato, 2021), dal punto di vista finanziario, della produttività e dell'innovazione, nonché dell'efficacia del processo decisionale. I risultati, tuttavia, si sono dimostrati inconcludenti, con esiti eterogenei e contrastanti (Conde-Ruiz & Profeta, 2015; Comi *et al.,* 2020; Czibor & Dominguez Martinez, 2019; Ferrari *et al.,* 2021). Tale divario deriva dalla mancanza di una spiegazione chiara e di solide prove empiriche sul reale impatto sul consiglio della composizione di genere.

Secondo la teoria della dipendenza dalle risorse (Pfeffer & Salancik, 1978) la promozione della parità di genere implica cambiamenti non solo dei valori individuali (abilità e competenze), ma anche delle dinamiche interpersonali. Tali dinamiche sono essenziali per il

corretto funzionamento del consiglio stesso, poiché consentono ai membri di lavorare insieme in modo efficace (Machold *et al.,* 2011; Hambrick *et al.,* 2008) al raggiungimento degli obiettivi strategici (Tuggle *et al.,* 2022). Perciò è inevitabile che l'utilità di un consiglio dipenda dall'integrazione dei nuovi membri in un team affiatato (Tuggle *et al.,* 2022).

A complicare le cose, Simonella e Cuomo (2024) nel loro recente studio sostengono che le quote potrebbero rafforzare gli stereotipi di genere, a causa della percezione che la nomina delle donne sia avvenuta per motivi diversi dal merito (Mavin & Yusupova, 2024), con implicazioni sul loro posizionamento rispetto al dibattito su abilità e competenze e, di conseguenza, sulle dinamiche del consiglio. Tuttavia, sappiamo ancora molto poco su come il genere viene percepito all'interno del consiglio rispetto alle dinamiche interne. Ciò che secondo molti resta ancora ampiamente inesplorato (Adams, 2016; Kim & Starks, 2016; Kirsch, 2018) sono le opinioni su cosa accade durante le riunioni alla luce di cambiamenti così drastici e, in particolare, qual è l'influenza del dibattito di genere su abilità e competenze. Uno dei motivi della mancanza di progressi nel comprendere tali dinamiche è l'accesso agli organi aziendali. Fatta eccezione per un ridotto numero di studi (ad esempio, Bezemer *et al.,* 2014; Kirsch, 2018), i ricercatori accademici faticano ad accedere alle opinioni dei consiglieri su atteggiamenti e comportamenti e sulle implicazioni per la coesione del team.

Tenendo conto di suddette considerazioni, una volta che le donne sono entrate a far parte dei consigli in virtù delle quote obbligatorie, in questo studio poniamo le seguenti domande: come vivono le nuove consigliere la loro posizione in merito ad abilità e competenze alla luce delle quote di genere? Qual è la risposta degli uomini? Quali sono le implicazioni percepite di tali dinamiche all'interno del consiglio?

Per fornire delle risposte, abbiamo intrapreso un'approfondita ricerca su un caso di studio condotta presso il Consiglio di amministrazione europeo di una delle maggiori istituzioni finanziarie multinazionali al mondo, che ha recepito le indicazioni della Banca Centrale Europea (BCE) aderendo rapidamente alle norme istituzionali. L'approccio verticistico imposto ha portato l'organizzazione ad assumere donne principalmente dall'esterno, a causa del divario di genere nella cosiddetta *leadership pipeline*.

L'obiettivo del presente lavoro è far luce su ciò che ancora non sappiamo. Oltre a essere una delle poche indagini qualitative condotte all'interno di un consiglio di amministrazione esecutivo, abbiamo mostrato come si posizionano le donne e come vengono posizionate dagli uomini, anche dal punto di vista del dibattito sulle abilità e competenze apportate dalle donne, in ultima analisi influenzando i risultati a livello individuale (ad esempio, posizionamento di genere in termini di abilità e competenze) e anche a livello di interazione sociale e quindi di dinamiche del consiglio, influenzando pertanto i processi del team (quali comunicazione, interazione, risoluzione dei conflitti, ecc.).

Lo studio contribuisce al progresso della ricerca sull'utilità aziendale mostrando le implicazioni delle quote imposte sull'utilizzo delle nuove risorse e sulle dinamiche del consiglio. Fondamentalmente, l'approccio organizzativo verticistico imposto nell'ottica della conformità, determina un rapido cambiamento nella composizione del consiglio, con risultati immediati. Tuttavia, lo studio mostra che cambiamenti così drastici, anche quando dettati da fattori ambientali, possono far emergere sottili pratiche di genere, manifestando e mettendo in discussione stereotipi espliciti e impliciti, stimolando la riflessività dei soggetti e spingendoli a reazioni, emozioni e comportamenti che aumentano le barriere per entrambe le cause e sollevano la domanda su come promuovere ulteriormente le azioni sociali.

Lo studio presenta le implicazioni per la gestione delle quote alla luce dei cambiamenti organizzativi, dal processo di selezione delle donne ai risultati del Consiglio di amministrazione, sollevando interrogativi su come le organizzazioni dovrebbero focalizzarsi maggiormente sulla gestione dell'adeguamento alle quote, poiché un approccio verticistico alla parità di genere potrebbe ostacolarne l'efficacia.

Metodi

Progetto di ricerca

Considerando lo scopo di questa indagine, abbiamo utilizzato un approccio qualitativo al caso di studio per affrontare gli obiettivi della ricerca. Più specificamente, abbiamo esaminato le percezioni e i pareri dei membri del consiglio, sia uomini che donne, in merito al loro posizionamento rispetto al discorso di genere su abilità e competenze. Eisenhardt (1989) suggerisce di utilizzare questo metodo per studiare un fenomeno inesplorato, aspetto particolarmente rilevante in questo caso, poiché nessuno studio empirico ha finora esaminato la gestione delle quote. In tal senso, un'analisi qualitativa approfondita può sopperire al problema della limitatezza dei dati rivelando, ancorché in modo soggettivo, alcuni motivi alla base dei risultati statistici sulle quote di genere nei consigli.

Contesto dell'organizzazione

La Risorsa A (nome di fantasia) è una banca multinazionale che offre servizi finanziari (investimento, gestione patrimoniale, ricerche sugli investimenti e trading). La Risorsa A International è disciplinata dalla Banca Centrale Europea, ed è fortemente impegnata nella valorizzazione delle iniziative di RSI, impegno recepito anche dal Consiglio di amministrazione europeo, che doveva affrontare una questione pressante: aumentare la presenza femminile nel Consiglio di amministrazione, in quanto istituto finanziario soggetto alla vigilanza della BCE. All'epoca della presente ricerca, il consiglio era composto da 9 membri che rappresentavano le diverse branche della Risorsa A (attualmente 5 membri formalmente nominati e 4 altri membri in fase di valutazione da parte della BCE), 5 uomini e 4 donne. Del consiglio fa parte anche il presidente, che è l'equivalente di un amministratore delegato, e ogni membro ha la responsabilità condivisa della governance.

Raccolta dei dati e processo di ricerca

Abbiamo adottato la tecnica dell'intervista con tutti i membri del consiglio esecutivo (N=9). Considerata la complessità e la specificità nella gestione dell'adozione delle quote, abbiamo raccolto anche dati secondari (ovvero, documenti interni). Per la triangolazione dei dati, abbiamo condotto una seconda serie di interviste con il responsabile della RSI a livello globale, approfondendo le prassi aziendali dirette e indirette in materia di diversità di genere. Grazie alla varietà delle fonti abbiamo realizzato un'analisi più completa della gestione delle quote.

Lo studio empirico è durato un anno. Abbiamo condotto 12 interviste semi-strutturate con tutti i membri del consiglio, con il presidente del consiglio di vigilanza (incluso nel panel degli intervistatori), il responsabile DEI per l'Europa e il responsabile delle risorse umane della filiale tedesca, dove ha sede il consiglio. Tutti gli intervistati ricoprono funzioni e cariche diverse all'interno del consiglio. Le richieste di intervista sono state accettate, e ognuna è durata da 1,5 a 2 ore. Le interviste sono state condotte in inglese tramite teleconferenza (Microsoft Teams) tra giugno 2023 e maggio 2024 da due degli autori, che hanno ottenuto il consenso da ogni persona intervistata.

Codifica e analisi

In questo studio la codifica e l'analisi dei dati sono state condotte manualmente. Ispirato dall'approccio di Gioia et al. (2013), il processo di codifica è stato suddiviso in tre fasi. (1) Innanzitutto, abbiamo identificato e classificato i punti di vista degli intervistati su alcuni macro-temi specifici ("codice di primo ordine") relativi agli argomenti affrontati durante l'intervista: ovvero (a) esperienza delle donne in termini di processo, (b) esperienza di ciascun membro del consiglio in termini di posizionamento in base alle abilità, ad esempio, in termini di capitale sociale e umano che un consigliere possiede o deve acquisire, (c) implicazioni per le dinamiche del consiglio. (2) Quindi, abbiamo assegnato un codice più specifico ("codice di secondo ordine") definito dagli autori. In questa fase, abbiamo utilizzato concetti teorici per guidare il processo di codifica e concentrare il materiale raccolto. (3) Infine, abbiamo generato

nuove categorie per classificare le strategie adottate riguardo al discorso su abilità e competenze: differenza di genere, metodo di assunzione (provenienza interna o esterna), anzianità di servizio dei dirigenti, ecc.

Risultati

Questa sezione presenta un'analisi della posizione di donne e uomini in merito ad abilità e competenze (umane e sociali) e alle implicazioni sulle dinamiche del consiglio (stile comunicativo, collaborazione, gestione dei conflitti, interazione, ecc.).

Posizionamento di genere in termini di abilità e competenze

Le donne nei consigli si trovano spesso a dover bilanciare attributi di leadership contrastanti, oscillando tra il dover essere competitive e ambiziose e il timore di essere ritenute troppo severe o antipatiche. Tutte le consigliere, inoltre, sottolineano le peculiari difficoltà che devono affrontare, come la maggiore competizione intra-genere e l'ostilità tra donne interne ed esterne all'azienda, soprattutto in termini di opportunità di networking e percezione di equità. Tuttavia, i risultati mostrano che le donne interne all'azienda, che hanno una migliore conoscenza dell'organizzazione e reti più ampie, spesso affrontano queste sfide in modo più efficace.

Le donne oscillano tra caratteristiche "maschili" e "femminili". Sotto pressione per le aspettative contrastanti, le donne hanno chiaramente espresso nelle interviste l'importanza di essere percepite come leader "competitivi" e "forti". Inoltre, sostengono che una donna rischierebbe di essere penalizzata se venisse percepita come troppo "competitiva", "ambiziosa" e "forte". Per superare lo stigma sociale dell'essere considerate "troppo ambiziose" o "troppo forti", le donne manifestano contemporaneamente una certa reticenza a mostrarsi apertamente come troppo competitive. La seguente citazione riflette le aspettative contrastanti e le difficoltà da affrontare per adeguarsi rispetto a tali abilità e, di conseguenza, per raggiungere sia la legittimità desiderata che quella accettata in tema di leadership:

Una donna teme di essere considerata prepotente se esprime le proprie opinioni e si mostra forte, ma se un uomo si comporta nello stesso modo, viene percepito come un leader forte.

Contrariamente all'esperienza delle donne esterne all'organizzazione, le donne interne assumono una posizione apertamente "femminile". Rispondono alle caratteristiche di leadership come "competitività" e "forza" mettendo in dubbio i canoni "maschili" della leadership e dimostrando che il ruolo di leader può essere svolto in modo altrettanto efficiente adottando un "*tocco femminile*":

I miei ex compagni di scuola continuano a dirmi che sono ancora la donna che conoscevano. Mi impegno molto per non cambiare il mio atteggiamento femminile e il mio comportamento, per questo dico che le persone mi apprezzano.

L'analisi dei dati è indicativa anche del fatto che contestare gli stereotipi permette alle donne interne di competere in modo "corretto", favorendo l'accettazione e promuovendo senso di appartenenza e collaborazione.

Le donne oscillano tra "senso materno" (di genere) e ruolo (professionale) come "membro del consiglio". In un'ottica simile, la costruzione dell'immagine di una donna leader di successo è anche vincolata alla necessità di sottolineare che, diversamente dagli uomini, le donne possono conciliare l'identità materna e femminile e quella di una manager aziendale a tutti gli effetti. In base ai dati, le donne temono di essere giudicate severamente se non mettono in primo piano il loro lato materno, se non dimostrano di dare priorità alla vita familiare, privilegiando invece la loro posizione professionale.

La leadership delle donne tra emotività e razionalità. La maggior parte delle donne ha sollevato il tema dell'emotività, poiché spesso vengono accusate di essere "emotive" piuttosto che "razionali". La mascolinità è qui evidente a livello simbolico ed è resa esplicita e giustificata dalle categorie di "razionalità" ed "efficienza". L'"emotività" femminile, percepita

come concetto inferiore dovuto a un minor controllo emotivo, si contrappone in genere alla "razionalità" maschile, un tema sollevato anche dagli uomini, secondo cui l'"emotività" è una *"caratteristica tipicamente femminile".*

Il discorso maschile è permeato di stereotipi sulle caratteristiche della leadership femminile, come empatia, emotività, mancanza di risolutezza e assertività. Secondo l'analisi, anche gli uomini, così come le donne, nutrono aspettative opposte sul posizionamento di queste ultime rispetto alle caratteristiche della leadership. Infatti, sebbene gli uomini si sentano a proprio agio nel ruolo di leader, capiscono che esse mostrano (come previsto) meno fiducia in sé stesse, notando che, talvolta, esprimono insicurezza nel partecipare con competenza alle discussioni:

Le donne si impegnano molto per essere percepite come capaci, sicure di sé e assertive piuttosto che energiche e difficili da gestire.

Analogamente, gli uomini sottolineano un'altra aspettativa di genere riguardo al contributo delle donne: esse sono più determinate nel promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare, a causa del loro ruolo naturale in difesa della famiglia.

Gli uomini stanno rendendo invisibili le differenze di genere, aggrappandosi a ideali meritocratici sull'acquisizione di abilità che consentono di ottenere capitale sociale. Tutti gli uomini stanno rendendo invisibili le differenze di genere anche in relazione alle competenze sul capitale sociale (come networking, competenze politiche, relazioni sociali), sostenendo che le difficoltà incontrate dalle donne assunte dall'esterno nell'acquisire tali competenze derivano dalle loro carenze e attitudini individuali.

Adottando una "strategia neutrale rispetto al genere", gli uomini possono comportarsi professionalmente, promuovendo una visione neutra delle relazioni e rifiutando quindi di attribuire al discorso di genere le carenze delle donne (su abilità e competenze). Il discorso maschile veicola quindi l'aspettativa che le donne siano singolarmente responsabili del raggiungimento dei risultati.

Implicazioni sulle dinamiche del consiglio

Donne che si oppongono direttamente allo stile di interazione condiscendente degli uomini. Le donne non accettano passivamente il loro status che le identifica come "emotive" (ovvero, con un livello inferiore di controllo emotivo). Una delle consigliere assunte dall'esterno (F1), ad esempio, sceglie di reagire denunciando lo stile "condiscendente" degli uomini durante le interazioni. Così, gli uomini vengono collocati nella posizione "sfavorevole" di "avere pregiudizi di genere". La provocazione deriva dalla sensazione di essere trattate con condiscendenza, controllate e sminuite dai discorsi di genere derivanti da sentimenti di "incompatibilità". Affrontando apertamente i propri "avversari" maschili, F1 negozia il suo spazio per ritrovare la sua collocazione e legittimarsi come consigliera indipendente che ha il "pieno controllo".

Donne come portatrici di diversità di pensiero vs. donne aggressive e poco collaborative. Da un lato, le donne sono apprezzate dagli uomini nel consiglio per la loro capacità di favorire diversità di pensiero e collaborazione, partendo dal presupposto che la presenza di più consigliere favorirà strategie basate sulla maggiore varietà di prospettive e punti di vista, arricchendo così le decisioni. D'altro canto, talvolta lo stile comunicativo delle donne assunte dall'esterno è percepito come "aggressivo" e poco collaborativo:

Abbiamo avuto nuovi membri femminili che non necessariamente comprendevano il significato della parola "squadra".

Percependo di essere sotto attacco a causa dello stile di comunicazione "aggressivo" di una delle nuove consigliere, più evidente durante le riunioni ma anche in occasioni informali, l'uomo più "autorevole" ha reagito mostrando opposizione diretta, fastidio, dubbio e "basso livello di accettazione":

È un problema di collaborazione. Uno dei fondamenti di un'azienda è la collaborazione; se non vuoi collaborare, hai scelto il settore sbagliato.

Accusata di scarsa collaborazione, ha dovuto lasciare l'incarico un anno dopo il suo ingresso nel consiglio.

Donne come portatrici di diversità di pensiero vs. donne come causa di lunghe discussioni e dibattiti. L'introduzione delle donne è percepita dagli uomini anche come fattore che contribuisce ad allungare le discussioni e i dibattiti "per il gusto di discutere", rallentando il processo decisionale. La citazione seguente mostra che la presenza delle donne aumenta il livello del dibattito nel consiglio, rallentando così il processo decisionale:

Criticare il discorso di genere che causa effetti "perversi" nell'interazione sociale. In base ai dati, l'introduzione di nuove donne porta gli uomini a minimizzare le differenze di genere su gran parte delle questioni trattate durante l'intervista, sostenendo che: … Tutti i membri del Consiglio di amministrazione esprimono solo le loro diverse inclinazioni personali.

Gli uomini prendono le distanze dal dibattito sul genere aggrappandosi all'ideale di meritocrazia, sottolineando la mancanza di un discorso meritocratico e l'ingiustificata protezione di una categoria che sta generando effetti "perversi" nelle interazioni sociali, alimentati dal timore che qualunque dibattito converga sotto l'egida del "discorso di genere".

Il concetto di meritocrazia è molto forte tra gli uomini, e si presume che donne e uomini "dovrebbero" interagire e confrontarsi su un piano di parità.

Donne come alleate. Al contrario, il tipo maschile più "relazionale" vede l'opportunità di ridurre l'impatto delle manifestazioni più autoritarie degli altri membri del consiglio con maggiore anzianità di servizio e di stringere nuove alleanze con le donne, ottenendo il loro sostegno.

Discussione

Nel loro insieme, i dati mostrano che, proprio come le donne, anche gli uomini assumono posizioni opposte nella valorizzazione delle abilità di leadership femminili. Dimostriamo che le donne nei consigli devono affrontare una serie complessa e oscillante di aspettative sulle caratteristiche della leadership, spesso influenzate da percezioni di genere e dal loro status di "insider" o "outsider". L'introduzione delle quote di genere ha suscitato reazioni contrastanti anche da parte degli uomini, rivelando tensioni nella percezione di meritocrazia, equità e integrazione dei nuovi membri come aspetti principali del processo di gestione del cambiamento.

Le dinamiche contraddittorie intra e inter-genere sopra descritte, ricche di significati e posizionamenti di genere, dimostrano tuttavia che esse possono influenzare negativamente l'identità condivisa e il senso di unità del gruppo, fattori significativi per l'efficacia del consiglio e la qualità del processo decisionale (Adams & Ferreira, 2009; Huse & Solberg, 2006). Concludiamo quindi che il consiglio non sta operando al massimo delle sue potenzialità, ma al contrario agisce come un insieme di individui che non ha trovato il proprio equilibrio. In tal modo, seguiamo le recenti teorie (Tuggle *et al.,* 2021) che tendono a comprendere l'importanza delle considerazioni individuali e di gruppo alla luce delle quote nel consiglio per aumentare la partecipazione dei consiglieri sottorappresentati e l'utilizzo dei valori. Lo studio sottolinea quindi le implicazioni sulla gestione del cambiamento nell'analisi delle quote. Innanzitutto, poiché l'introduzione di nuovi membri mostra un'influenza così elevata sul consiglio stesso, il processo manageriale di selezione e integrazione delle donne diventa fondamentale, come sostengono Machold *et al.* (2011) nel loro studio, e dovrebbe essere un processo di sviluppo e apprendimento continuo. Inoltre, è importante valutare l'adeguatezza delle conoscenze dei membri del consiglio sulle esigenze del contesto competitivo dell'azienda, nonché l'adeguatezza di tali conoscenze a livello collettivo. Una seconda

implicazione riguarda l'importanza di gestire le dinamiche del consiglio per favorire una cultura orientata ai processi (Minichilli *et al.,* 2007).

Dal punto di vista dello sviluppo del team, la dirigenza potrebbe valutare l'uso di approcci per monitorare l'andamento del consiglio, per individuare più facilmente le inefficienze e migliorare l'attività del consiglio stesso (Lorsch, 1995).

Bibliografia

Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics,* 94, 294-309.

Alston, M. (2000). *Breaking through the grass ceiling: Women, power and leadership in rural organizations*. London: Harwood Publishers.

Axelsdóttir, L., Einarsdóttir, B., & Rafnsdóttir, L.G. (2023). Justice and utility: Approval of gender quotas to increase gender balance in top-level managements—lessons from Iceland. *Gender, Work and Organization*, 30(4), 1218-1235.

Bezemer, P.J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: Exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management.* DOI - 10.1108/QRAM-02-2013-0005

Comi, S., Grasseni, M., Origo, F., & Pagani, L. (2020). Where women make a difference: Gender quotas and firms' performance in three European countries. *Industrial and Labor Relations Review,* 73(3), 768–793. https://doi.org/10.1177/0019793919846450

Cook, A., & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897–924.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*. DOI - 10.1037/0033-295X.109.3.573

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review,* 14(4), 532–550. https://doi.org/10.2307/258557

EU Directive 2022/2381 - *Improving the gender balance among directors of listed companies and related measures*. https://doi.org/10.2307/2095101

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, & F., Pronzato, C. (2021). Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects. *Manag. Sci.,* 68 (8)

Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods,* 16, 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Hambrick, D. C., Werder, A. v., & Zajac, E. J. (2008). New Directions in Corporate Governance *Research. Organization Science,* 19(3), 381–385. http://www.jstor.org/stable/25146188

Huse, M., & Solberg, A.G. (2006). Gender-Related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards. *Women in Management Review,* 21(2), 113–30.

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly,* 29, 346–364.

Machold, S., Huse, M., Hansen, K., & Brogi, M. (2018). *Getting Women On To Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway*. Elgar Online Publishing

Mavin, S., & Yusupova, M. (2021). Competition and gender: Time's up on essentialist knowledge production. *Management Learning*, 52(1), 86–108. https://doi.org/10.1177/1350507620950176

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.

Seierstad C., Warner-Søderholm, G., & Torchia, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics,* 141, 289–315.

Simonella, Z., & Cuomo, S. (2023). Gender equality at stake: women's strategies, symbolic violence and resistance in Italian boards of directors. *Journal of Gender Studies*, 33(3), 323–340. https://doi.org/10.1080/09589236.2023.2258098

Teigen, M. (2000). The Affirmative Action Controversy. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 8(2), 63–77. https://doi.org/10.1080/08038740050167515.

Tuggle, C. S., Sirmon, D.G., Borgholthaus, C.J., Bierman, L., & Bass, E. (2022). From Seats at the Table to Voices in the Discussion: Antecedents of Underrepresented Director Participation in Board Meetings. *Journal of Management Studies,* 59(5), 1253-1283.

In equilibrio di Marcello Russo: una bussola per navigare il confine labile tra vita professionale e lavorativa

Di Francesca Loia[1]

[1]*Università degli studi della Campania "Luigi Vanvitelli"*

Nel panorama odierno, sempre più dominato da ritmi accelerati e da una pervasiva iperconnessione digitale, il confine tra vita lavorativa e dimensione privata si dissolve progressivamente. Il lavoro, liberato dai tradizionali vincoli spazio-temporali, "segue" l'individuo in ogni momento e luogo, veicolato da dispositivi mobili, laptop e piattaforme collaborative che rendono costante l'accessibilità e la reperibilità. Parallelamente, la sfera privata viene reiteratamente interrotta da notifiche, messaggi e richieste in tempo reale, con un impatto tangibile sul benessere psico-emotivo dell'individuo. A ciò si aggiunge il diffondersi di una cultura della *busyness* – ovvero la sovrapposizione continua di impegni e l'ostentazione della costante occupazione – che alimenta l'illusione di efficienza e produttività, ma finisce per svuotare di significato il tempo personale e affaticare le risorse cognitive ed emotive. In tale contesto iperstimolato e caratterizzato dall'erosione delle barriere tra tempo professionale e personale, la riflessione sul work-*life balance* non solo si fa più urgente che mai, ma si impone come una delle priorità esistenziali e culturali del nostro tempo. A riconoscerne la cruciale rilevanza sono, in misura crescente, le nuove generazioni le quali – fortemente consapevoli degli effetti deleteri di una produttività senza confini – rivendicano con determinazione il diritto a una netta distinzione tra il lavoro e la vita privata, risignificando il concetto stesso di successo alla luce di valori quali l'equilibrio, la salute mentale e la qualità della vita.

Marcello Russo, docente di Organizzazione aziendale e Comportamento organizzativo all'Università di Bologna e studioso riconosciuto nel campo delle risorse umane e del benessere organizzativo, affronta questa sfida nel suo volume intitolato "*In equilibrio. Un buon work-life balance è possibile"*, pubblicato da Il Mulino nel 2024. Il libro si pone come guida teorica e pratica nel comprendere, decostruire e ricostruire l'idea di equilibrio in un mondo che raramente si una concede tregua.

Il volume si struttura in cinque sezioni articolate in diciannove capitoli, seguendo un impianto progressivo che accompagna il lettore da una ricognizione teorica sull'evoluzione del tema fino all'elaborazione di soluzioni concrete. Nella prima parte, l'autore ricostruisce le principali tappe che hanno accompagnato la progressiva emersione del tema del *work-life balance* nel dibattito sociale e organizzativo, offrendo al contempo una definizione del concetto che ne valorizza la natura multidimensionale. La seconda sezione analizza i due principali filoni teorici attraverso cui si è interpretato il fenomeno. Da un lato, l'approccio individuale, che riconosce nel soggetto l'artefice primario del proprio equilibrio, capace di pianificare e implementare strategie per governare la complessità e piegarla ai propri bisogni valoriali.

Dall'altro, l'approccio sistemico-relazionale, che pone l'accento sull'interconnessione tra l'individuo e il tessuto sociale in cui è immerso, ritenendo che il work-life balance sia influenzato, e in parte determinato dalla qualità delle relazioni, dalle risorse disponibili e dal contesto socio-organizzativo. Il *work-life balance, secondo l'autore,* non può essere compreso appieno se non lo si riconduce alla disponibilità-scarsità – di risorse materiali, temporali, cognitive ed emotive che l'individuo ha a disposizione per far fronte alle molteplici richieste provenienti dalle diverse sfere della vita. Tempo, energia, supporto sociale, autonomia decisionale e accesso a servizi di conciliazione costituiscono elementi fondamentali per gestire la complessità del quotidiano. In tal senso, l'equilibrio non è un semplice atto di volontà individuale, bensì il risultato di una distribuzione più o meno equa e sostenibile delle risorse

tra i domini della vita personale e professionale. Quando tali risorse sono carenti o squilibrate, il carico diventa insostenibile e l'armonia tra i ruoli si spezza, generando stress, conflitti e una profonda insoddisfazione esistenziale. In quest'ottica, l'equilibrio non è più un obiettivo esclusivamente individuale, ma un risultato collettivo da costruire attraverso pratiche condivise tra partner, famiglie, team di lavoro, organizzazioni e istituzioni, superando la logica delle scelte autoreferenziali che spesso generano esternalità negative. La terza parte del volume si sofferma sul ruolo centrale delle organizzazioni e, in particolare, delle figure apicali, considerate dal Professor Russo attori strategici nell'influenzare le traiettorie di equilibrio delle persone. Le decisioni quotidiane risultano spesso condizionate da fattori organizzativi, come la rigidità dell'agenda professionale, le politiche di welfare aziendale, nonché il grado di autonomia, flessibilità e supporto sperimentato sul posto di lavoro. In questo scenario, la figura del *leader equilibrista* emerge come attore chiave nella promozione di un autentico work-life balance all'interno delle organizzazioni. Si tratta di un modello di leadership consapevole e relazionale, capace di coniugare esigenze produttive con il rispetto del benessere individuale e collettivo. Il leader equilibrista non si limita a gestire tempi e obiettivi, ma assume un ruolo di regista delle condizioni abilitanti, facilitando flessibilità, ascolto e riconoscimento. Attraverso scelte organizzative inclusive e stili comunicativi empatici, egli plasma un clima culturale che legittima la cura di sé e degli altri come componente strutturale del successo lavorativo. In tal senso, il leader diventa non solo esempio, ma catalizzatore di un cambiamento sistemico verso modelli organizzativi più umani, sostenibili e generativi. Nella quarta parte, l'analisi si apre con un richiamo al *trickle-down effect*, sottolineando come le politiche pubbliche e le cornici culturali adottate a livello nazionale possano influenzare in modo significativo le pratiche quotidiane degli individui, orientando le scelte compiute per conciliare lavoro e vita privata.

L'attenzione si concentra sulle politiche di welfare e sull'impatto della cultura nazionale nella costruzione di un equilibrio sostenibile tra sfera professionale e dimensione personale. In questo ambito, l'autore affronta anche la delicata questione della parità di genere, ribadendo l'importanza di una più equa distribuzione del lavoro di cura e domestico all'interno dei nuclei familiari, come condizione imprescindibile per il raggiungimento di un'effettiva uguaglianza. Infine, nella quinta e conclusiva sezione, l'autore propone un ventaglio di azioni concrete, orientate al miglioramento delle condizioni di vita nelle organizzazioni e nella società nel suo complesso. Si tratta di un invito coraggioso e lungimirante a ripensare i modelli organizzativi, le abitudini individuali e le strutture sociali alla luce di un principio guida: il benessere non può essere considerato una dimensione privata e accessoria, ma deve diventare obiettivo condiviso, fondamento di una cittadinanza pienamente realizzata. L'autore, dunque, in modo magistrale mostra come il concetto stesso di equilibrio sia in evoluzione: non più una divisione netta tra "orario lavorativo" e "tempo libero", bensì un processo dinamico e fluido, in cui il soggetto negozia costantemente ruoli, aspettative e bisogni.

Nel corso dell'opera, il professor Russo menziona anche il ruolo della tecnologia che ha reso il lavoro sempre più "liquido", pervasivo e silenziosamente dilatato oltre i confini tradizionali. L'autore invita a guardare con occhio critico alla narrazione dominante sulla produttività digitale, mostrando come la costante connessione finisca spesso per ridurre la qualità del tempo, intaccare la concentrazione e impoverire le relazioni personali. Con grande lucidità, viene evidenziato come le organizzazioni possano (e dovrebbero) farsi carico di questo fenomeno, promuovendo una cultura della disconnessione e adottando strumenti concreti, come il diritto a non essere sempre reperibili e di una gestione più umana della flessibilità oraria, al fine di costruire ambienti di lavoro più equilibrati e sostenibili.

L'approccio adottato dal professor Russo nel volume è multidisciplinare e ancorato sia alla letteratura scientifica (psicologia del lavoro, sociologia, management) sia all'esperienza empirica. Il testo è arricchito da casi studio, interviste e testimonianze che danno voce a lavoratori, manager, genitori e giovani professionisti. L'autore utilizza efficacemente strumenti

narrativi e analitici per mostrare come il work-life balance non sia un traguardo statico, bensì un'attività continua di consapevolezza e rinegoziazione. Pur fondato su una base teorica solida, il libro è scritto con uno stile chiaro, diretto e accessibile. Le argomentazioni sono supportate da esempi concreti e da uno storytelling che coinvolge il lettore senza perdere rigore. Questa combinazione rende il testo adatto sia a un pubblico accademico, sia a manager, professionisti delle risorse umane, formatori e chiunque senta la necessità di riconquistare spazi personali sottratti dalle logiche odierne che ci proiettano costantemente in una veste professionale.

In conclusione, non esiste una formula univoca né una ricetta prescrittiva valida per tutti nel perseguimento del *work-life balance*. L'equilibrio tra vita professionale e personale si configura, piuttosto, come un processo dinamico e soggettivo, che ciascun individuo è chiamato a costruire nel tempo, in funzione della propria fase di vita, delle relazioni significative, dei ruoli sociali assunti e delle priorità esistenziali del momento. È una "quadra" personale da ricercare con consapevolezza, flessibilità e capacità di ascolto di sé, accettando che tale bilanciamento sia per sua natura instabile, mutevole e da rinegoziare costantemente alla luce del contesto e delle trasformazioni interiori. Tuttavia, questa responsabilità individuale non può prescindere dall'esistenza di realtà istituzionali e organizzative solide, capaci di offrire condizioni strutturali favorevoli, politiche inclusive e modelli culturali che rendano concretamente accessibile la possibilità di un equilibrio sostenibile. Solo in presenza di un terreno fertile – fatto di norme, pratiche e riconoscimenti – i professionisti di oggi possono davvero percorrere la strada verso un'armoniosa integrazione tra lavoro e vita. Ciascuno di noi dovrebbe coltivare interiormente l'immagine della persona che aspira a diventare, una figura ideale che agisca come bussola etica ed esistenziale, orientando le scelte e i comportamenti del presente nella direzione di un futuro coerente con i propri valori più autentici. *In equilibrio. Un buon work-life balance è possibile*, dunque, si inserisce nel dibattito contemporaneo con una posizione tanto equilibrata quanto radicale: non basta agire sul singolo per migliorare il work-life balance. Serve un cambiamento sistemico, culturale, organizzativo e persino tecnologico. Il libro, con spirito analitico, propone una visione integrata, in cui l'equilibrio è frutto dell'interazione tra consapevolezza individuale, contesto relazionale e responsabilità istituzionale. È solo in questa triangolazione che può nascere un nuovo modo di concepire il tempo e il lavoro. Marcello Russo ci offre uno strumento prezioso per decifrare e affrontare la complessità del nostro tempo. In un'epoca in cui il digitale ci tartassa di input e annulla le soglie tra pubblico e privato, il libro ci invita a ritrovare un centro: personale, relazionale e sociale. È un'opera che unisce rigore e umanità, utile per riflettere, ma soprattutto per agire.

Ci sono momenti nella traiettoria professionale in cui teoria ed esperienza si incontrano con particolare intensità, offrendo occasioni preziose di riflessione e riorientamento. In una fase di transizione personale e crescita lavorativa, segnata anche dall'ingresso nella genitorialità, *In equilibrio* si è rivelato per me molto più di un semplice contributo teorico: è stato un compagno di viaggio capace di offrire strumenti concreti e una visione autenticamente umana del difficile esercizio di conciliare la sfera lavorativa con quella familiare. Le riflessioni di Russo mi hanno restituito non solo risorse pratiche, ma anche una prospettiva di fiducia: quella secondo cui un equilibrio autentico (pur instabile, mutevole e in costante divenire) è possibile e accessibile a chi scelga di affrontare questa sfida con pazienza, lucidità e consapevolezza. È un invito gentile, ma profondo, a prendersi cura del proprio tempo e a riscoprire la propria identità al di là dei ruoli, dentro uno spazio più autentico e sostenibile.

Cambiare davvero: l'agenda di Assochange
Intervista a Daniele Cantore, Presidente di Assochange

di Giulia Flamini[1]

Dipartimento di Management, Università Politecnica delle Marche

Assochange ha da poco compiuto vent'anni: cosa rappresenta oggi per il mondo delle organizzazioni italiane? E quali obiettivi vi ponete per i prossimi vent'anni?

Assochange ha sempre rappresentato un luogo d'incontro privilegiato. È una piccola associazione libera, senza interessi, composta da professionisti, aziende, società di consulenza, università e singoli individui che, da oltre vent'anni, condividono un obiettivo comune: aiutare le organizzazioni, e se stessi, a cambiare. Abbiamo il privilegio di non dover rendere conto a nessuno, se non a noi stessi. Questo ci consente di andare oltre le percezioni dei singoli stakeholder, pur fondamentali nei processi di cambiamento, e di porci domande cruciali come: "Tu come lo fai? Che problemi incontri? Io mi sono trovato in questa situazione e non sapevo come uscirne." Pur essendo una realtà di dimensioni contenute, il valore di Assochange sta proprio nel creare un "centro di gravità" per chi ha domande in testa e cerca un luogo di confronto. È questo lo spirito che ci animava vent'anni fa ed è lo stesso che ci guida oggi. Guardando al futuro, non penso che lo spirito cambierà, ma immagino due nuove direzioni. La prima riguarda l'ampiezza del coinvolgimento: mantenere la nostra dimensione agile ma riuscire a includere un numero sempre maggiore di persone nel dibattito sul cambiamento. La seconda è rafforzare l'apertura verso l'esterno, dialogando di più con altri attori — associazioni, università, realtà che si occupano di innovazione, sostenibilità o altri temi verticali — per costruire conversazioni virtuose su come si cambia rispetto a ciascun ambito. In sintesi, l'obiettivo è mantenere la stessa missione, ma allargando la platea interna e costruendo una rete più solida all'esterno. Anche per questo, quest'anno abbiamo scelto di organizzare il convegno a Bergamo, proseguendo il percorso di decentramento iniziato con Roma l'anno scorso e Genova l'anno prima. L'anno prossimo? Chissà…

È diventato presidente da pochi mesi. Quali priorità si è dato per questo nuovo incarico? E come immagina l'evoluzione del change management in Italia? Lei ha parlato di "misurare per evolvere", di intelligenza artificiale e di confronto tra le generazioni…

Le priorità sono strettamente collegate a quanto dicevamo prima. Se vogliamo potenziare il dibattito e raggiungere un numero maggiore di persone e di stakeholder, le direttrici da seguire sono quelle dell'allargamento e dell'apertura dell'associazione: renderla più accessibile, più ampia, più dialogante. Dobbiamo parlare di più, coinvolgendo non solo le grandi imprese, ma anche PMI, pubbliche amministrazioni e università. Per quanto riguarda l'evoluzione del change management, è difficile fare previsioni. Se guardo ai dati di tredici o quattordici anni fa, quando abbiamo realizzato il primo osservatorio sul change management, le organizzazioni affrontavano pochi cambiamenti, ma molto significativi e di lunga durata, un programma alla volta. Negli ultimi anni, e la pandemia ha accelerato questo fenomeno, i cambiamenti sono diventati più brevi, non tanto per velocità, ma perché si concede meno tempo per attuarli. Inoltre, le organizzazioni si trovano sempre più spesso a gestire più cambiamenti in contemporanea. E credo che questa tendenza sia ormai strutturale. Per questo penso che non basti più parlare di "cambiamento culturale", ma occorra sviluppare una vera cultura del cambiamento. È come nello sport: allenarsi per una maratona è diverso dall'allenarsi per un triathlon. Oggi le organizzazioni devono saper affrontare più prove contemporaneamente, e quindi allenarsi non solo a cambiare, ma a essere pronte al cambiamento sempre, indipendentemente dal singolo progetto o dalla singola trasformazione.

Nel convegno del 10 giugno a Bergamo, Assochange ha messo al centro del dibattito l'impatto del cambiamento e il confronto tra generazioni e intelligenze. Quali punti sono emersi da quel "viaggio" e perché oggi è importante misurare il cambiamento per evolvere?

È emerso chiaramente che misurare l'impatto del cambiamento è oggi indispensabile, proprio perché i cambiamenti sono diventati più frammentati e simultanei. Quando un'organizzazione gestisce dieci cantieri di trasformazione, affronta l'arrivo dell'intelligenza artificiale e deve conciliare quattro generazioni diverse, la misurazione diventa una bussola: ci aiuta a capire come capitalizzare l'esperienza e trarre valore da ciò che è stato gestito. Se non consideriamo gli impatti, le organizzazioni perdono una leva fondamentale del cambiamento. Infatti, la misurazione non serve solo a rendicontare, ma anche a guidare il cambiamento stesso. Le organizzazioni cambiano comunque, anche senza programmi di change management. Ma l'ambizione del change management è un'altra: rendere quei cambiamenti più rapidi, più efficaci e con meno "morti e feriti". E questo si può fare solo se si misura.

In una recente intervista ha affermato che, per chi si occupa di cambiamento, è sempre più necessario imparare a farsi le domande giuste. Quali sono, secondo lei, le domande chiave che dovremmo porci oggi nei contesti organizzativi? E come noi studiosi di organizzazione aziendale possiamo aiutarvi a formularle — o, senza essere troppo ambiziosi, a rispondere?

Imparare a fare domande è, in fin dei conti, una competenza. Esiste una vera e propria tecnologia della domanda. Quando chiediamo "perché", andiamo in profondità; quando chiediamo "come", "cosa", "quando", "sì o no", esploriamo altri livelli di significato. E ogni livello di domanda apre un diverso spazio di consapevolezza all'interno dell'organizzazione. Pensando al tema della misurazione e dell'impatto, una delle prime domande da porsi è: "Qual è l'impatto che l'organizzazione si aspetta da questo cambiamento?" Sembra una domanda banale, ma in realtà è tutt'altro che semplice, perché comporta conseguenze operative e strategiche. Se un'organizzazione progetta un programma di change management e vi investe risorse economiche e di tempo, si assume implicitamente una responsabilità proporzionale: dichiarare un obiettivo implica anche accettare la possibilità di non raggiungerlo. Per questo, talvolta, si preferisce parlare di risultati senza interrogarsi davvero sulle loro conseguenze. Ma questa è la prima, fondamentale domanda da porsi: "Qual è l'impatto del cambiamento che voglio generare?" Perché l'impatto di un cambiamento è sempre multidimensionale: riguarda l'organizzazione, i processi, i sistemi, i comportamenti, le percezioni, l'engagement. Un cambiamento significativo tocca simultaneamente più livelli, ruoli, responsabilità, abitudini, modi di pensare. Se la risposta resta superficiale, si escludono automaticamente proprio quelle dimensioni che fanno la vera differenza. Un'altra domanda chiave è: "Perché cambiare?". Sembra semplice, ma le implicazioni non lo sono affatto. Il "perché" di un'organizzazione non coincide necessariamente con il "perché" di una persona, e questo dipende anche dai ruoli, dalle responsabilità, dagli interessi in gioco. Le buone domande sono importanti perché accendono delle luci, fanno emergere aspetti che altrimenti resterebbero nell'ombra. Ed è qui che entra in gioco il contributo degli studiosi di organizzazione: aiutarci ad accendere quelle luci, a nutrire una conversazione più consapevole e sistemica. Perché ogni cambiamento, come ogni organizzazione, è fatto di molte variabili interconnesse e solo comprendendole nella loro totalità possiamo davvero cambiare.

Viviamo in contesti sempre più complessi, segnati dalla convivenza di generazioni differenti e dall'ascesa dell'intelligenza artificiale. Come può il change management

contribuire a creare ambienti inclusivi, motivanti e produttivi per tutti?

Il change management è un mezzo, non un fine. Le organizzazioni cambiano comunque, anche senza di esso. Ma l'ambizione dei programmi di change management è rendere questi cambiamenti più efficaci, più diffusi, meno dolorosi, più efficienti e più rapidi. In questo senso, il change management può aiutare a costruire ambienti di lavoro più consapevoli e dialogici, dove si parla apertamente delle trasformazioni in atto, prima e durante i processi di cambiamento. Riconoscere la complessità — invece di negarla o semplificarla — permette di comprendere meglio il fenomeno e di gestirlo in modo più ampio e maturo. Quando un'organizzazione affronta il cambiamento come un fenomeno collettivo e sistemico, aumenta la possibilità di generare dialoghi di qualità, di alimentare conversazioni più motivanti e di creare contesti più coinvolgenti e inclusivi. Non si nasconde "sotto il tappeto" la complessità, ma le si dà valore e spazio. In altre parole, bisogna trattare le persone come adulti. Spiegare loro i cambiamenti che stanno arrivando, chiarire le possibili implicazioni, condividere ciò che è noto e ciò che non lo è. Questo riduce la paura e aumenta la disponibilità a comprendere e a mettersi in gioco. È questo, secondo me, il vero terreno su cui il change management può fare la differenza.

La diversità e la contaminazione intergenerazionali sono un'opportunità?

È sempre difficile generalizzare, anche se è innegabile che la Generazione Z abbia delle peculiarità specifiche. Non a caso si è iniziato a parlare di generazioni e di gestione intergenerazionale proprio quando loro sono entrati nel mondo del lavoro. Non ricordo lo stesso clamore per le generazioni X o Y. In un certo senso, è stata la Generazione Z, con la sua diversità, a far emergere le caratteristiche delle altre generazioni. Le "etichette" dividono per definizione, e questa etichetta divide noi da loro. Li vediamo diversi? Sì, senz'altro. Ma credo che la loro presenza nel mondo del lavoro ci faccia bene. La Generazione Z è meno disposta al sacrificio a tutti i costi, più attenta all'individuo e all'equilibrio personale. Le generazioni precedenti, penso alla mia la Y, erano più orientate al dovere, più inclini a mettere il lavoro al primo posto. Questa nuova prospettiva ci aiuta a ritrovare un equilibrio e a porci domande che forse avevamo smesso di farci: "Qual è il nostro modello di felicità e di realizzazione?" Nel cambiamento, non ci si salva da soli: bisogna mettere le teste insieme. Interrogativi come "Che impatti avrà questo cambiamento?" richiedono di ripensare le relazioni di causa ed effetto, e le nuove generazioni possono aiutarci a introdurre domande più significative e consapevoli. Oggi viviamo in un modo che definirei un po' schizofrenico: le agende ci guidano, invece di essere noi a guidare loro. Siamo sommersi da appuntamenti, messaggi, riunioni simultanee… e davvero, non ci si salva da soli.

L'unico modo per farlo è fare rete, anche, e soprattutto, con e tra la Generazione Z. Del resto, siamo in Italia, un Paese che spesso dice: "Quando nasci tondo, non puoi morire quadrato. Un modo di dire che racconta bene una certa nostra tendenza a vedere il bicchiere mezzo vuoto piuttosto che mezzo pieno e questa mentalità, nei processi di cambiamento, è un freno potente.