

# LUISS



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Organizzazione Aziendale*

**COORDINAMENTO E GESTIONE DELLA CONOSCENZA  
NELLE ORGANIZZAZIONI BASATE SU PROGETTI:  
IL CASO BENDING SPOONS**

Alessio Giampaolo | n.269561

---

CANDIDATO

Prof. Nunzio Casalino

---

Relatore

Anno Accademico 2023/2024

## Sommario

<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo I .....</b>	<b>5</b>
<b>Il Concetto di Conoscenza nelle Organizzazioni .....</b>	<b>5</b>
1.1 Definizione e Importanza della Conoscenza.....	5
1.2 Classificazione della Conoscenza.....	8
1.3 Ruolo nella Gestione della Conoscenza.....	14
1.4 Sfide nella Gestione della Conoscenza .....	18
<b>Capitolo II .....</b>	<b>24</b>
<b>Fattori che Influenzano il Coordinamento e la Gestione della Conoscenza.....</b>	<b>24</b>
2.1 La Cultura Organizzativa .....	24
2.2 Composizione dei Membri dell'Organizzazione .....	39
2.3 Strumenti Digitali.....	44
<b>Capitolo III.....</b>	<b>49</b>
<b>Le Organizzazioni Project Based: Modalità di coordinamento e gestione della conoscenza</b>	
.....	<b>49</b>
3.1 Strutture Organizzative nelle PBO .....	50
3.2 Cultura Organizzativa nelle PBO .....	60
3.3 Gestione dei Membri nelle PBO .....	65
3.4 Gestione delle Informazioni nelle PBO.....	67
<b>Capitolo IV.....</b>	<b>71</b>
<b>Il Caso Bending Spoons S.p.A. ....</b>	<b>71</b>
4.1 La Struttura di Bending Spoons .....	72
4.2 La Cultura Organizzativa di Bending Spoons .....	76
4.3 I Membri dell'Organizzazione: Spooners.....	81
<b>Conclusione .....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>89</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>96</b>

# Introduzione

Nell'era contemporanea, la gestione e il coordinamento della conoscenza rappresentano elementi critici per il successo delle organizzazioni, specialmente per quelle basate sui progetti, note come PBO (Project-Based Organizations), le quali sono definite come entità temporanee create per gestire progetti specifici con cicli di vita delimitati, pertanto richiedono un approccio organizzativo unico per ottimizzare la gestione della conoscenza, in modo da sostenere l'innovazione, migliorare l'efficienza operativa e garantire una continua evoluzione competitiva. La conoscenza, a causa della natura temporanea dei progetti, deve essere adeguatamente gestita per favorendo l'acquisizione, la condivisione e l'integrazione tra i membri del team e tra diversi progetti per garantire continuità del sapere aziendale. Così facendo, la conoscenza diventa un elemento differenziale cruciale, capace di determinare il successo o il fallimento all'interno di un contesto fluido e mutevole.

Lo studio è articolato in quattro capitoli principali, ciascuno dei quali si concentra su un aspetto cruciale della gestione della conoscenza. Il primo capitolo esplora il concetto di conoscenza nelle organizzazioni, evidenziando la sua definizione e il suo ruolo nel generare un vantaggio competitivo sostenibile. Viene affrontata inoltre la classificazione della conoscenza e il suo ruolo centrale nella gestione aziendale, mettendo in luce le sfide legate alla cattura, conservazione, aggiornamento e condivisione delle informazioni.

Il secondo capitolo illustra i fattori che influenzano il coordinamento e la gestione della conoscenza, esplorando una serie di modelli utili per analizzare la situazione attuale del coordinamento della conoscenza stessa. In particolare, emergono studi per osservare la cultura organizzativa ed implementare strategie volte al miglioramento della stessa; così come per i membri dell'organizzazione che vanno costituiti in determinati modi per far sì che vi sia un vantaggio competitivo in costante crescita ed evoluzione. Inoltre, viene esplorato il ruolo dei sistemi digitali e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nel migliorare il flusso delle informazioni e la collaborazione all'interno delle PBO.

Il terzo capitolo esamina nel dettaglio le organizzazioni basate sui progetti, fornendo una panoramica delle variabili osservate nel capitolo precedente, ma applicate al caso specifico. Dal punto di vista strutturale viene proposto un modello innovativo, ideale per

le organizzazioni basate sui progetti, grazie alle interazioni che si creano al suo interno, completamente differenti da ciò che si verifica nei modelli tradizionali. In aggiunta, vengono affrontate le modalità con cui una PBO potrebbe efficacemente implementare delle strategie per favorire l'apprendimento continuo in termini di cultura aziendale e generare un impatto positivo sui propri collaboratori per favorire la condivisione della conoscenza.

Infine, il quarto capitolo presenta un caso studio dettagliato sull'azienda Bending Spoons, illustrando come una PBO nel settore IT abbia implementato pratiche di gestione della conoscenza per raggiungere il successo e trasformarsi in una delle aziende più ricercate in cui fare la propria esperienza lavorativa. Bending Spoons rappresenta concretamente come i principi teorici, analizzati nei capitoli precedenti, vengano applicati nella realtà, fornendo preziosi spunti per altre organizzazioni.

L'obiettivo di questo studio è offrire una panoramica completa sulle pratiche di gestione della conoscenza nelle organizzazioni basate sui progetti, evidenziando i principi teorici che pongono le basi di un adeguato coordinamento e osservando l'applicabilità in contesti reali. L'analisi dettagliata di ciascun elemento a partire dalle sostanziali sfaccettature della conoscenza, fino ad arrivare ad un modello reale, mira a fornire raccomandazioni pratiche, quanto più possibile standardizzate, per migliorare la gestione della conoscenza promuovendo l'innovazione e la competitività, contribuendo al successo a lungo termine delle PBO.

# Capitolo I

## Il Concetto di Conoscenza nelle Organizzazioni

### 1.1 Definizione e Importanza della Conoscenza

Viviamo in un periodo storico nel quale la gestione della conoscenza diventa l'elemento differenziante per le organizzazioni. Nonostante la facilità di reperimento di informazioni che la digitalizzazione ha comportato, l'apprendimento e la gestione di nozioni, assume un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Tuttavia, le nozioni e l'apprendimento non devono essere confuse con la conoscenza in quanto sono elementi fondamentali per la formazione della stessa.

La conoscenza è l'insieme delle informazioni e delle competenze assimilate attraverso l'esperienza e la consapevolezza acquisita per mezzo dell'apprendimento. Di fatti, la conoscenza viene definita da un noto portale di apprendimento open source come «la consapevolezza e la comprensione di verità, fatti o informazioni ottenute attraverso l'esperienza o l'apprendimento»<sup>1</sup> e si differenzia dalle informazioni, poiché «implica un processo attivo di rielaborazione e apprendimento»<sup>2</sup>.

Davenport e Prusak in un articolo chiamato *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*<sup>3</sup> forniscono una chiara interpretazione della conoscenza. Si parla spesso di una persona "colta" per indicare chi possiede una comprensione approfondita, informata e affidabile di un argomento, unendo istruzione e intelligenza.

---

<sup>1</sup>Wikipedia, L'enciclopedia libera, "Conoscenza", sito online, versione del 3 Marzo 2024. <https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Conoscenza&oldid=138167010>

<sup>2</sup>Treccani, Conoscenza, in Dizionario di Economia e Finanza, 2012. [https://www.treccani.it/enciclopedia/conoscenza\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/conoscenza_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<sup>3</sup>Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Raramente, invece, si descrive un memorandum, un manuale o un database come "colto", anche se questi possono essere frutto del lavoro di individui. Proseguendo con le considerazioni svolte nell'articolo, Davenport e Prusak definiscono la conoscenza come «un mix fluido di esperienze incorniciate, valori, informazioni contestuali e approfondimenti di esperti che fornisce un quadro di riferimento per valutare e incorporare nuove esperienze e informazioni. Ha origine e viene applicato nella mente dei conoscitori. Nelle organizzazioni, spesso viene incorporato non solo nei documenti o negli archivi, ma anche nelle routine, nei processi, nelle pratiche e nelle norme organizzative». Questa definizione evidenzia la complessità intrinseca della conoscenza: un mix di vari elementi, allo stesso tempo fluida e strutturata, intuitiva e quindi difficile da articolare completamente in termini logici. La conoscenza esiste all'interno delle persone, facendo parte della complessità e dell'imprevedibilità umana. Sebbene gli asset tradizionalmente vengano considerati definibili e "concreti", quelli della conoscenza sono notevolmente più sfuggenti. La conoscenza deriva dalle informazioni, come le informazioni derivano dai dati. La trasformazione dei dati in conoscenza richiede un impegno quasi esclusivamente umano, attraverso processi che includono confronto, valutazione delle conseguenze, connessioni e dialogo. Infine, i due autori precedentemente citati cercano di identificare alcune componenti chiave della conoscenza, come l'esperienza, la verità, il giudizio e le regole empiriche, si evidenzia come la conoscenza si sviluppi nel tempo, attraverso l'esperienza diretta e l'apprendimento informale. L'esperienza fornisce una prospettiva storica che aiuta a comprendere nuove situazioni ed eventi, riconoscendo modelli familiari e facendo connessioni.

In ambito aziendale la conoscenza rappresenta il processo di identificazione, organizzazione, memorizzazione e divulgazione delle informazioni all'interno di un'organizzazione, il cui scopo è l'esecuzione di guidare i processi decisionali secondo le logiche di efficacia ed efficienza. Pertanto, la gestione della conoscenza risulta un'operazione fondamentale per le organizzazioni per migliorare la loro capacità di innovazione, razionalizzazione del processo decisionale e coltivazione di una cultura di apprendimento continuo. Sebbene la conoscenza, in un contesto aziendale, segua solitamente un andamento, che si potrebbe definire, lineare (ovvero che affronta determinate tematiche appartenenti ad un settore e prosegue il suo percorso di

apprendimento seguendo una linea informativa caratterizzata dall'innovazione della stessa), esistono organizzazioni caratterizzate da attività che differiscono notevolmente dalle nozioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi. La conoscenza legata a quest'ultima tipologia di organizzazioni, propriamente dette Organizzazioni Basate sui Progetti (PBO), non è statica o lineare, ma evolve dinamicamente attraverso le interazioni con l'ambiente esterno. È sia un processo che un risultato dell'interpretazione delle informazioni e della loro applicazione efficace per raggiungere gli obiettivi del progetto. Le organizzazioni basate sui progetti sono definite come forme organizzative necessarie per la realizzazione di sistemi temporanei per lo svolgimento del progetto<sup>4</sup>. La loro struttura organizzativa nasce con l'esigenza di poter gestire progetti caratterizzati da cicli di vita temporanei permettendo una forte interscambiabilità delle risorse interne. Le strutture che più si addicono a questa tipologia di organizzazioni possono essere principalmente delle strutture a matrice o divisionale per progetti, le quali suddividono le proprie risorse in base ad obiettivi e attività che non hanno una continuità temporale. Le PBO risultano strutture cruciali per lo studio in questione poiché fanno della conoscenza un forte vantaggio competitivo se gestita adeguatamente. Questa natura dinamica, sottolinea l'importanza di gestire la conoscenza come una risorsa strategica, in quanto vitale per l'innovazione e l'efficienza. Nelle organizzazioni basate su progetti, la conoscenza è particolarmente critica in quanto sottende la pianificazione, l'esecuzione e la valutazione dei progetti. La stessa capacità di apprendimento è essenziale per le PBO dove la complessità e l'unicità dei progetti richiedono un alto livello di adattabilità e apprendimento dall'esperienza.

Inizialmente la conoscenza, nelle organizzazioni, è stata indicata come una risorsa che offre un vantaggio sostenibile nel tempo, ciò perché comporta ritorni crescenti e vantaggi costanti nel lungo periodo. La sua rilevanza è incrementata a seguito dell'interazione tra la disciplina della gestione della conoscenza, globalmente riconosciuta come *Knowledge Management (KM)*, e lo sviluppo delle tecnologie riguardanti i sistemi integrati di

---

<sup>4</sup> Tom Alby, "Project-Based Organizations (PBOs)", in Project Management Knowledge, 26 Giugno 2016, <https://project-management-knowledge.com/definitions/p/project-based-organizations-pbos/>

telecomunicazione, riconosciute come *Information and Communication Technology* (ICT); tali sistemi sono in grado di fornire strumenti importanti per la gestione del know-how aziendale agevolando l'innovazione continua, la quale, per verificarsi, deve essere accompagnata da una gestione ottimale delle risorse umane che permetta a queste ultime di comunicare ed apprendere condividendo le proprie esperienze e generando nuove idee.

## 1.2 Classificazione della Conoscenza

Ikujiro Nonaka, economista giapponese, noto per essersi occupato della conoscenza nelle organizzazioni, ha sempre sostenuto che il più importante vantaggio competitivo per un'organizzazione sia la conoscenza. Tuttavia, pochi leader colgono la vera natura della conoscenza e sanno come gestirla, mentre le persone spesso fraintendono quali diversi tipi di conoscenza esistano e come questi tipi possano essere utilizzati da diversi tipi di aziende. Una comprensione del concetto di conoscenza e dei tipi di essa è quindi vitale, poiché gli sviluppi nel campo del coordinamento della conoscenza si basano sulla distinzione tra i diversi tipi di conoscenza<sup>5</sup>.

Tali suddivisioni, per poter giustificare la creazione del valore che ne deriva, devono essere prima di tutto analizzate osservando la tassonomia della conoscenza e le sue dimensioni epistemologiche ed ontologiche. Partendo dalla tassonomia, osservata in chiave economica, è possibile identificare 4 categorie di conoscenza.

- La conoscenza dichiarativa (*know what*), secondo U. Margiotta, «ha contenuti e scopi molto vari: è costituita da classificazioni di fatti, da generalizzazioni di codici, da teorie, dagli avvenimenti e dagli atteggiamenti personali immagazzinati nella memoria a lungo termine [...] assume un importante ruolo nel pensiero scientifico e sistematico»<sup>6</sup>.
- La conoscenza procedurale (*know how*), all'interno dello studio precedentemente citato, viene descritta come quella conoscenza che «può svilupparsi ed esercitarsi attraverso il riconoscimento di modelli e la costruzione di sequenze di operazioni

---

<sup>5</sup> Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

<sup>6</sup> Margiotta, U. (2002). Formazione dei talenti e forme di conoscenza. *AA. VV.* 3-4.



simboliche [...] inoltre è legata strettamente all'ambiente sia esterno che interno della mente»<sup>7</sup>. Viene associata, in psicologia ad un tipo di memorizzazione inconscia e si caratterizza per l'acquisizione delle competenze associate all'esecuzione di una particolare attività.

- La conoscenza causale (*know why*) concerne la comprensione delle relazioni di causa-effetto di particolari fenomeni. La sua rilevanza subentra in caso di processi decisionali strategici e si sviluppa attraverso l'esperienza maturata conseguentemente a determinati fenomeni.
- La conoscenza di accesso ad altre conoscenze (*know who, know where*) esprime la facoltà di reperimento di informazioni e conoscenze. Il suo sviluppo può essere gestito in diversi modi partendo dalla curiosità del singolo, al networking, fino alla capacità di un'organizzazione di integrare ed elaborare le informazioni in maniera strutturata e disponibile per i dipendenti.

Proseguendo verso la dimensione epistemologica<sup>8</sup> è possibile distinguere la conoscenza tacita da quella esplicita seguendo i criteri di codificabilità e trasferibilità. Il primo criterio rappresenta il grado di strutturazione della conoscenza, ovvero la capacità di traduzione della conoscenza in simboli, al contempo, la trasferibilità ha una relazione direttamente proporzionale con la codificabilità e rappresenta il grado di condivisione con altri soggetti. Solitamente viene effettuata una distinzione, su base epistemologica, in due macrocategorie, la conoscenza esplicita e tacita. La prima ha un alto grado di codificabilità e trasferibilità, mentre la seconda ha un basso grado dei suddetti criteri.

La conoscenza esplicita è una conoscenza che può essere formalizzata e codificata, a volte viene definita "*know-what*", quindi è facile da identificare, archiviare e recuperare. Le persone non solo hanno avuto accesso a ciò che desideravano, ma hanno anche memorizzato le conoscenze importanti per loro. La conoscenza esplicita è la conoscenza e l'informazione che non solo può essere espressa o scritta, ma anche che le persone possono comunicare facilmente, che possono essere trovate in diversi modi: database, appunti, carta, documenti e rapporti. Quindi ha sia un alto grado di codificabilità sia di

---

<sup>7</sup> Margiotta, U. (2002). Formazione dei talenti e forme di conoscenza. *AA. VV.* 4.

<sup>8</sup> Secondo Treccani: «Indagine critica intorno alla struttura logica e alla metodologia delle scienze.» <https://www.treccani.it/enciclopedia/epistemologia/>

trasferibilità. Inoltre, le conoscenze che sono state memorizzate possono essere riviste e aggiornate attraverso ulteriori letture di documenti, libri o altro tipo di materiali. Ciononostante, molti teorici considerano la conoscenza esplicita meno importante di quella implicita o tacita.

Nonaka afferma che la conoscenza implicita può essere facilmente e completamente trasformata se “trasferita” in altre persone. Per questo motivo, la conoscenza esplicita può generare meno vantaggi competitivi per un'organizzazione. I brevetti sono un esempio ideale di conoscenza esplicita in un contesto aziendale. In effetti, per le organizzazioni imprenditoriali, i brevetti sono l'unico luogo in cui alcune informazioni chiave devono essere rivelate al pubblico e tra concorrenti commerciali, che altrimenti rimarrebbero private. Pertanto, attraverso un'analisi completa e pertinente, gli analisti di competitive intelligence aziendale possono ricavare una grande quantità di informazioni utili dalla letteratura brevettuale, mettendo, a disposizione delle proprie imprese, informazioni sui brevetti accessibili al pubblico. Dunque, per un'azienda con brevetti, è difficile creare un sostanzioso vantaggio competitivo rispetto ad altre organizzazioni.

La conoscenza tacita, d'altra parte, è nella mente degli esseri umani e include credenze culturali, valori, atteggiamenti e abilità, costituita attraverso esperienze personali e lavorative; è difficile da comunicare ed è profondamente radicato nell'azione, nell'impegno e nel coinvolgimento. Tuttavia, la conoscenza tacita è complessa da definire perché viene definita "*know-how*" e si basa su una ricca esperienza invece che sul semplice apprendimento di fatti. Per questi motivi, la conoscenza tacita può avere un'elevata varianza a seconda dell'ambiente e della natura umana. Pertanto, la conoscenza tacita è difficile da comunicare o trasferire. Al contrario della conoscenza esplicita, che è stata considerata sempre meno importante, le organizzazioni hanno sempre più considerato la conoscenza tacita come la fonte di conoscenza più preziosa, proprio per il suo valore intrinseco di trasformazione, nel momento della condivisione, in cui viene reinterpretata dal soggetto ricevente. La conoscenza tacita può influenzare direttamente le organizzazioni, quindi se si è in grado di trasferire completamente e con successo la conoscenza tacita, si potrebbe creare il massimo vantaggio competitivo per un'organizzazione. Tuttavia, numerosi autori hanno ritenuto che la conoscenza tacita si

stia "nascondendo" dalla mente delle persone, rendendo troppo difficile il trasferimento o la condivisione con altri soggetti.

La generazione della conoscenza tacita viene normalmente suddivisa in due fasi differenti. La prima riguarda un contesto in cui il soggetto è giovane e viene influenzato dalla cultura e dalle credenze in cui cresce, differentemente, la seconda fase fa riferimento alle esperienze e abilità sviluppate in età adulta. Seguendo le impronte di questa divisione, Su-Yueh Yang<sup>9</sup> ha affermato che ci sono due diverse dimensioni della conoscenza tacita: la dimensione cognitiva e la dimensione tecnica. La dimensione cognitiva della conoscenza tacita si riferisce alla conoscenza generata da idee, credenze e valori, mentre la dimensione tecnica della conoscenza tacita è osservata come il "saper fare" di esperienze e abilità.

L'ultima delle dimensioni della conoscenza finora citate riguarda la dimensione ontologica che distingue la conoscenza individuale da quella collettiva considerando il criterio di ubicazione della conoscenza stessa.

Unendo le dimensioni finora analizzate possiamo individuare le quattro principali tipologie di conoscenza.<sup>10</sup>

- La conoscenza concettualizzata (*embrained*) si basa sulla capacità di una persona di comprendere la conoscenza astratta ed è spesso basata sull'esperienza. Le nuove conoscenze si ottengono dal pensiero astratto, dalla comprensione di causalità complesse, ad esempio dalla capacità di proporre requisiti specifici sulla base di intuizioni. Il trasferimento dipende dalla capacità del mittente di comprendere le proprie risorse e capacità cognitive, nonché dal quadro di riferimento e dalle capacità intellettuali del destinatario.
- La conoscenza incorporata (*embodied*) si riferisce all'esperienza pratica e all'interazione tra gli individui. È principalmente tacito e richiede un processo sociale da trasferire, ad esempio un rapporto maestro-apprendista che trasferisce la conoscenza attraverso l'osservazione e l'interazione sociale.

---

<sup>9</sup> Chen, C. J., Shih, H. A., & Yang, S. Y. (2009). The role of intellectual capital in knowledge transfer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3), 402-411.

<sup>10</sup> Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*.

- La conoscenza oggettivata (*encoded*) è documentata sotto forma di testo, numeri, simboli e illustrazioni; quindi, la conoscenza codificata è principalmente esplicita.
- La conoscenza incastonata (*embedded*) è strettamente correlata alla conoscenza culturale, ma può essere facilmente analizzata da routine e procedure formali. Un esempio è la conoscenza delle procedure di sviluppo del prodotto nell'interazione con altri individui, tecnologie e routine.

	<b>INDIVIDUALE</b>	<b>COLLETTIVA</b>
<b>ESPLICITA</b>	Concettualizzata	Oggettiva
<b>TACITA</b>	Incorporata	Incastonata

Le categorie riportate servono per comprendere successivamente come poter gestire al meglio le proprie risorse in base alla tipologia di conoscenza sulla quale si vuole estrapolare la massima efficienza. Nonostante ciò, bisogna ancora comprendere un ultimo passaggio teorico di vitale importanza per le organizzazioni, ovvero la creazione della conoscenza, poiché le singole definizioni per ciascuna tipologia non sono in grado di apportare alcun valore all'interno di un contesto organizzativo, ma è necessario che le stesse vengano combinate ed elaborate per creare nuova conoscenza, elemento chiave per generare innovazione e quindi un vantaggio competitivo sostenibile.

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, nel libro "*The Knowledge Creating Company*"<sup>11</sup> hanno presentato il modello SECI, il quale illustra come la conoscenza tacita ed esplicita interagiscono nel processo di creazione di nuova conoscenza. Nonaka e Takeuchi hanno riportato che la conoscenza tacita ed esplicita fa parte di un processo a quattro stadi come illustra il seguente modello:

---

<sup>11</sup> Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.

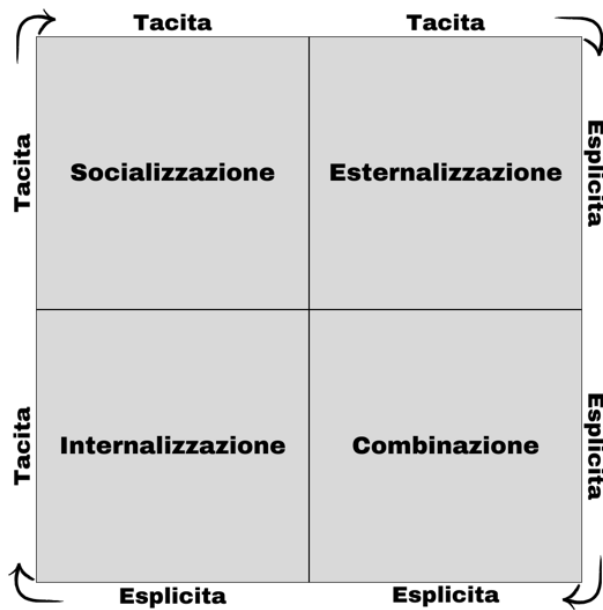


Figura 1: Modello SECI

- **Socializzazione:** Rappresenta il passaggio da tacito a tacito. A volte le persone condividono la conoscenza tacita personale con un'altra persona, ma poiché la conoscenza tacita è diversa dalla conoscenza esplicita, è difficile trasformarla in altre persone. Quando trasformano la conoscenza tacita, le persone imparano dall'osservazione, dall'imitazione e dalla pratica, che diventeranno parte della loro conoscenza tacita. Tuttavia, la conoscenza tacita non viene appresa dalla conoscenza esplicita, quindi è difficile essere sfruttati dall'organizzazione come un ciclo.
- **Esternalizzazione:** Rappresenta il passaggio da tacito ad esplicito. Quando la conoscenza tacita alla conoscenza esplicita interagisce, come nell'esempio di Matsushita, accadono alcune cose potenti. È proprio questo scambio tra conoscenza tacita ed esplicita che fa bene alle aziende in via di sviluppo.
- **Combinazione:** Da esplicito ad esplicito. Questo è il processo da esplicito a esplicito per sviluppare e migliorare la conoscenza esplicita esistente. Il punto chiave è stato considerato come una combinazione di conoscenze attraverso la comunicazione di due o più persone, come la discussione di un argomento o di un problema con l'obiettivo di sviluppare idee migliori. C'è un vantaggio nel combinare la conoscenza esplicita con la conoscenza esplicita, perché le persone possono facilmente combinare diversi pezzi discreti di conoscenza esplicita.

- **Internalizzazione:** Rappresenta il passaggio da esplicito a tacito. I concetti di conoscenza "esplicita" e "tacita" hanno lo scopo di evidenziare il fatto che la conoscenza è un processo umano profondamente radicato che vive all'interno del mondo privato individuale e non può essere semplicemente ridotto all'elaborazione delle informazioni e al software automazione. Allo stesso tempo, il processo umano vive nel dominio pubblico della comunicazione e del linguaggio, della cultura e della rappresentazione che genera artefatti di conoscenza. Questi artefatti possono essere migliorati attraverso l'automazione del software in modo potente.

Una volta che i quattro stadi si sono verificati il ciclo si ripete generando un flusso continuo di creazione della conoscenza rappresentata dall'insieme di verità acquisite non separate da confini netti, ma con punti di contatto e di sovrapposizione tale da determinare il passaggio da uno stadio all'altro senza interruzioni terminali.

### 1.3 Ruolo nella Gestione della Conoscenza

Il ruolo della conoscenza è sempre maggiormente riconosciuto come fondamento del successo di tutte le imprese. È l'agente che genera visioni, l'ingrediente che guida il ragionamento delle persone e la capacità che conduce a comportamenti intelligenti. La conoscenza è il fattore che crea valore per l'organizzazione ed è considerata l'asset più prezioso che un'organizzazione possieda. Per trarre il massimo valore dalla conoscenza e garantire il miglior successo per l'organizzazione, dobbiamo gestirla. Per poterla gestire, dobbiamo conoscerla "abbastanza" per comprendere tutti gli aspetti rilevanti che riguardano l'identificazione del suo stato attuale, la gestione dei problemi, la visione e la creazione di opportunità legate alla conoscenza. Per fare ciò è necessario ripercorrere i vari aspetti della conoscenza e il ruolo fondamentale che ricopre ciascuna suddivisione. Aristotele, nell'Etica Nicomachea, identifica tre tipologie di conoscenza chiamate: l'episteme, la techne e la phronesis. Le tre forme di conoscenza individuate dal filosofo greco riguardano rispettivamente la conoscenza scientifica universalmente valida, la quale coincide con il "sapere", la tecnica, riconosciuta come il "saper fare", ed infine la saggezza pratica, a cui corrisponde il "cosa dovrebbe essere fatto". Lo stesso Aristotele definisce quest'ultima forma di conoscenza come "una disposizione vera, accompagnata

da ragionamento, che dirige l'agire e concerne le cose che per l'uomo sono buone e cattive".<sup>12</sup>

Procedendo con ordine, è bene iniziare con il sapere, rappresentato come detto dalla conoscenza universalmente valida. Il valore associato a questa forma di conoscenza esplicita risiede nella sua capacità di essere facilmente articolata, documentata, trasmessa e archiviata, rendendola un asset cruciale per la gestione efficiente e l'innovazione all'interno delle aziende. Essa include dati, formule, manuali operativi e principi che possono essere facilmente condivisi tra i membri di un'organizzazione, ad esempio, si faccia riferimento alle nozioni che vengono apprese attraverso studi universitari. La conoscenza esplicita ha il vantaggio di essere oggettiva e indipendente dal contesto, il che facilita la sua formalizzazione in brevetti, software, documenti, che possono essere facilmente condivisi e utilizzati per formalizzare l'innovazione. La capacità di codificare la conoscenza esplicita in documenti e sistemi permette alle organizzazioni di preservare il know-how codificato, anche di fronte ai cambiamenti del personale, assicurando così una continuità operativa e riducendo il rischio di perdita di conoscenze cruciali. Inoltre, la standardizzazione e formalizzazione della conoscenza esplicita contribuiscono a minimizzare le ambiguità e migliorare l'efficienza comunicativa all'interno delle organizzazioni, facilitando l'allineamento strategico e operativo tra i diversi livelli organizzativi e funzionali.

Nonostante il sapere sia necessario per lo sviluppo di un'organizzazione, assume un ruolo fondamentale il saper fare, ovvero la conoscenza tacita, la quale, essendo radicata nelle esperienze personali, nelle prospettive e nei sistemi di valori degli individui, rappresenta un tipo di conoscenza altamente personale e implicito, difficile da formalizzare e comunicare. Questa natura intrinsecamente personale e spesso intuitiva la rende particolarmente preziosa per le organizzazioni, poiché contiene il *know-how* non facilmente replicabile o trasferibile a concorrenti esterni. Uno dei principali vantaggi della conoscenza tacita è la sua capacità di promuovere un apprendimento organizzativo profondo e duraturo. Essendo legata strettamente all'esperienza individuale, la

---

<sup>12</sup> Aristotele, Etica Nicomachea, VI, 5, 1140 b 4. Recuperato da Treccani, Saggezza, Dizionario di filosofia, 2009. [https://www.treccani.it/enciclopedia/saggezza\\_%28Dizionario-di-filosofia%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/saggezza_%28Dizionario-di-filosofia%29/)

conoscenza tacita supporta un apprendimento che va oltre la mera acquisizione di informazioni, favorisce una comprensione più profonda e l'applicazione pratica della conoscenza in contesti reali. Inoltre, attraverso il suo carattere implicito, incoraggia la formazione di un patrimonio culturale unico all'interno dell'organizzazione, rafforzando il senso di appartenenza e l'identità aziendale.

Infine, la saggezza pratica assume un ruolo fondamentale all'interno dei processi decisionali, giacché rappresenta la capacità di prendere decisioni prudenti e di intraprendere azioni appropriate in contesti specifici, bilanciando interessi etici e pratici per il bene comune. Tutto ciò viene tradotto nella capacità dell'organizzazione di perseguire i propri obiettivi finanziari, sociali, ambientali e governativi, i quali assumono una notevole importanza per il contesto aziendale odierno. A tal proposito Nonaka e Takeuchi identificano le caratteristiche tipiche dei manager che utilizzano la saggezza pratica: «I leader della saggezza pratica usano il loro senso dei dettagli per "vedere" o "sentire" i problemi delle loro organizzazioni come risolvibili entro i vincoli locali e sviluppare piani di successo per affrontare i problemi identificati. Nel processo decisionale, i leader della saggezza pratica devono essere in grado di sintetizzare le conoscenze contestuali, accumulate attraverso l'esperienza, con le conoscenze universali acquisite attraverso la formazione.»<sup>13</sup> In aggiunta, le seguenti caratteristiche vengono manifestate secondo Nonaka attraverso sei abilità che differiscono l'una dall'altra:

- Valutazione di ciò che è buono: I leader della saggezza pratica valutano ciò che è buono e intraprendono l'azione giusta in ogni situazione. Hanno una maggiore intuizione, quindi non solo realizzano profitti per l'azienda e massimizzano la ricchezza degli azionisti, ma agiscono anche con uno scopo morale. Il giudizio deve essere guidato dall'etica e dai valori di un individuo, perché i dirigenti non possono valutare e decidere ciò che è buono senza il fondamento del valore. Il valore è proprio e non può essere preso in prestito; quindi, è importante chiedere e incoraggiare i dipendenti a riflettere profondamente sulle proprie domande e

---

<sup>13</sup> Nonaka I., Toyama R., Peltokorpi V., The distributed and dynamic dimensions of human capital. In Burton-Jones, A., & Spender, J. *Oxford Handbook of Human Capital* Oxford, Oxford University Press 2011, 459-476.



generare valore. Quando i manager formulano giudizi, devono concentrarsi sul bene comune invece che esclusivamente del vantaggio competitivo o del profitto.

- Comprendere l'essenza di una situazione: I leader della saggezza pratica devono trovare e comprendere rapidamente l'essenza di una situazione quando si verificano situazioni diverse. Devono trovare l'essenza, che è la forza trainante dietro la situazione, progettare una versione del futuro o delle conseguenze ed agire in base alla versione progettata. Hanno bisogno di comprendere il significato naturale delle persone, delle situazioni e degli eventi.
- Creare e condividere contesti per l'apprendimento: Creano un'opportunità per i dipendenti di imparare dagli altri. Condividere le informazioni con altri dipendenti per lavorare meglio. Alcune aziende hanno condiviso informazioni di prima mano con i dipendenti; Se il loro obiettivo diventa l'obiettivo comune, può farli cooperare efficacemente e stabilire una stretta relazione. La condivisione delle informazioni può aiutare i nuovi dipendenti a comprendere rapidamente le richieste dei clienti e gli obiettivi aziendali.
- Comunicare in modo efficace: Per garantire che tutti capiscano, è necessario comunicare con persone con background differenti in modi diversi, utilizzare le storie e il linguaggio adeguato ad avere una comunicazione efficace. Le storie possono aiutare le persone a conoscere sé stesse dalle esperienze e una comunicazione efficace può toccare la mente e il cuore delle persone.
- Riunire le persone: Bisogna usare il potere politico per far lavorare le persone insieme e condividere le informazioni per migliorare l'efficienza della realizzazione. Riunire le persone crea una conoscenza completa, che può essere estremamente potente per il successo di un'azienda. Un caso molto interessante è quanto racconta Erica Alessandri in un'intervista riportata all'interno del libro *CEO Factor*<sup>14</sup> dove racconta l'importanza della coesione dei membri di un team, in particolare, descrive il motivo per cui i dipendenti di Technogym abbiano due ore di pausa pranzo da dedicare alla cura personale e allo sport, garantendo una forte coesione alimentata dalla condivisione di una passione comune, generando un notevole spirito di squadra tra le risorse umane.

---

<sup>14</sup> Soldavini P., Pagano F., *CEO Factor*, Il Sole 24 ORE, Milano 2022, 3-9

- Incoraggiamento alla saggezza pratica: Le aziende, per prosperare, hanno bisogno che una moltitudine di soggetti sia in grado di prendere le scelte adeguate che rispecchino i valori e l'etica dell'organizzazione.

Una volta comprese le tre forme di conoscenza, presentate da Aristotele ed elaborate da Nonaka per identificarne il ruolo all'interno di un'organizzazione, è possibile spostare l'attenzione sulla gestione della conoscenza in quanto, quest'ultima, in sé e per sé non produce valore organizzativo, ma la sua applicazione, per intraprendere azioni efficaci, le conferisce un valore. Secondo Davenport «La gestione della conoscenza è il processo di acquisizione, distribuzione e utilizzo efficace della conoscenza.»<sup>15</sup> Il suo scopo, aggiunge è quello di implementare un approccio globale per gestire la conoscenza organizzativa. Una gestione efficiente della conoscenza può migliorare l'efficienza, l'efficacia e il grado di innovazione dei processi di un'organizzazione, aiutandole a selezionare ed eseguire le soluzioni più appropriate. Efficacia significa prendere la decisione più adatta e migliore per un'organizzazione, ed efficienza è eseguire i processi in modo rapido e a basso costo. Pertanto, le nuove conoscenze possono consentire alle organizzazioni di continuare a innovare attraverso la creazione di nuovi mercati e clienti. Inoltre, la gestione della conoscenza può far sì che le organizzazioni generino maggiori profitti, aprano nuovi mercati, riducano i costi, aumentino la produttività, migliorino il processo decisionale, soddisfino le richieste dei clienti e raggiungano obiettivi.<sup>16</sup>

## 1.4 Sfide nella Gestione della Conoscenza

Una gestione della conoscenza ottimale è in grado di portare notevoli benefici per l'organizzazione, nonostante le sfide associate ad essa siano numerose e variegate, spaziando dalle questioni tecniche e tecnologiche fino a quelle culturali e organizzative.

---

<sup>15</sup> Davenport T. H., De Long D. W., Beers M. C., Successful knowledge management projects, Sloan Management Review 1998, 39(2), 43-57. Recuperato da <https://www.proquest.com/scholarly-journals/successful-knowledge-management-projects/docview/224965392/se-2>

<sup>16</sup> Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.

Anche in questo caso è necessario procedere suddividendo le sfide in base alla tipologia di conoscenza.

Le sfide, collegate alla conoscenza esplicita, emergono principalmente dalla necessità di catturare, conservare, aggiornare e trasmettere la conoscenza in modo che sia accessibile e utile per tutti i membri dell'organizzazione. In particolare, nelle organizzazioni basate sui progetti, esse possono essere vaste e complesse, data la natura dinamica e spesso frammentata di tali ambienti lavorativi. Questi contesti richiedono un flusso costante di informazioni tra progetti diversi e tra membri del team con vari livelli di esperienza e competenza. La documentazione, l'archiviazione, il trasferimento di conoscenza tra progetti e la sua aggiornabilità e accessibilità, diventano elementi critici che richiedono attenzione strategica e operativa. In questo scenario, le organizzazioni devono navigare attraverso la complessità di sistemi di gestione documentale, affrontare la sfida del trasferimento efficace di conoscenze da un contesto progettuale all'altro, garantire l'aggiornamento costante e la rilevanza delle informazioni condivise, e infine, assicurare che queste informazioni siano facilmente accessibili ai membri dell'organizzazione al momento del bisogno. La conservazione efficace della conoscenza, generata durante i progetti, richiede processi di documentazione ben definiti. Al contempo, è fondamentale selezionare e mantenere sistemi di archiviazione intuitivi e accessibili a tutti i membri dell'organizzazione, che facilitino la ricerca e il recupero delle informazioni grazie a piattaforme sviluppate per migliorare l'esperienza utente e soprattutto che non si risparmino sulla sicurezza dei dati, in modo tale da non perdere le proprie informazioni, fondamentali per la creazione del vantaggio competitivo dell'organizzazione.

La natura temporanea dei team di progetto può portare alla creazione di "silos" di conoscenza, isolando informazioni cruciali all'interno di specifici gruppi o progetti. Assicurare la continuità della conoscenza, specialmente in ambienti caratterizzati da frequenti cambiamenti nei membri dei team, richiede un impegno notevole. La creazione di database di conoscenza centralizzati, dove le lezioni apprese, i template di progetto e altri documenti importanti siano facilmente accessibili, rappresenta una strategia efficace in questo senso. Nonostante ciò, spesso questi "silos" di conoscenza possono verificarsi secondo atteggiamenti competitivi tra i membri di diversi gruppi di lavoro portando a squilibri ben maggiori. Infine, il mantenimento dell'attualità delle informazioni e la facilità di accesso rappresentano sfide non trascurabili. La conoscenza esplicita può

rapidamente diventare obsoleta se non viene regolarmente rivista e aggiornata per riflettere le ultime tendenze, tecnologie e lezioni apprese. Il problema principale che accomuna la totalità delle sfide collegate al coordinamento della conoscenza esplicita è la formalità, la quale per essere rispettata necessita di un ingente impiego di risorse.

La gestione della conoscenza tacita rappresenta una delle sfide più complesse per le organizzazioni basate sui progetti, data la sua intrinseca natura intangibile e profondamente personale. Una delle sfide primarie nella gestione della conoscenza tacita è la difficoltà di articolazione. La conoscenza tacita è spesso così profondamente radicata nell'esperienza individuale che chi la possiede può trovare difficile esprimerla in un formato condivisibile. Questo pone un ostacolo significativo alla condivisione di preziose intuizioni e migliori pratiche all'interno dell'organizzazione. La sfida si amplifica ulteriormente dall'identificazione dei portatori di questa conoscenza, poiché spesso gli individui non sono consapevoli del valore unico delle loro competenze tacite. Inoltre, creare e mantenere ambienti che promuovono attivamente la condivisione della conoscenza tacita richiede un impegno costante verso la costruzione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia, collaborazione e apertura. La resistenza individuale alla condivisione della conoscenza, spesso dovuta alla paura di perdere un vantaggio competitivo personale o all'incertezza sul valore della propria conoscenza, rappresenta un'altra sfida significativa. Come accennato precedentemente, è possibile che vengano creati dei "silos" di conoscenza a causa di comportamenti individualistici, risulta quindi cruciale per un'organizzazione focalizzare i propri sforzi per creare delle interdipendenze positive favorendo la collaborazione ed evitando la competizione interna. L'utilizzo di strumenti inadeguati, che non facilitano lo scambio di conoscenza tacita o che non promuovono l'interazione diretta e personale, può ulteriormente ostacolare gli sforzi di coordinamento della conoscenza.<sup>17</sup>

La trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita presenta la sua serie di ostacoli. Questo processo, noto come esternalizzazione, richiede metodi che permettano agli individui di esprimere la loro conoscenza tacita in modi che possono essere compresi

---

<sup>17</sup> Santos, V. R., Soares, A. L., & Carvalho, J. Á. (2012). Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: an exploratory study on the perceptions of project managers. *Knowledge and Process Management*, 19(1), 27-38.

e utilizzati da altri. Tuttavia, la sfida non è solo tecnica ma anche culturale, richiedendo un ambiente che valorizzi e incentivi la condivisione di questa conoscenza. Infine, mantenere un impegno continuo verso la condivisione della conoscenza tacita e misurare l'impatto di tali sforzi su innovazione e successo dei progetti è complesso. La sostenibilità a lungo termine delle iniziative di condivisione della conoscenza tacita e la capacità di valutare l'efficacia di queste iniziative rappresentano sfide costanti per le organizzazioni. Oltre che le problematiche culturali o di raccolta di informazioni, esiste una sfida fisiologicamente presente che bisogna gestire nella maniera più efficiente possibile, il turnover del personale, ovvero il tasso di sostituzione del personale all'interno di un'organizzazione, rappresenta una delle sfide più significative per la gestione aziendale moderna. Benché un certo grado di turnover sia naturale e persino benefico, fornendo nuove prospettive e competenze, un'eccessiva frequenza nel cambio di personale può avere impatti negativi profondi su vari aspetti dell'organizzazione.

Le cause del turnover possono essere molteplici e complesse, variando da insoddisfazione lavorativa, mancanza di opportunità di crescita, a condizioni di lavoro inadeguate o relazioni interpersonali difficili. Indipendentemente dalle cause, le conseguenze di un alto turnover si manifestano in diversi modi, influenzando la produttività, il morale, la cultura aziendale e i costi operativi. Una delle sfide primarie legate al turnover elevato è l'impatto sulla continuità e sulla trasmissione della conoscenza. Quando i dipendenti esperti lasciano l'organizzazione, portano con sé preziose conoscenze e competenze, lasciando dietro di sé una lacuna che può essere difficile da colmare. La perdita di memoria organizzativa e di expertise compromette non solo la produttività quotidiana ma anche la capacità dell'organizzazione di innovare e di rispondere efficacemente alle sfide del mercato. Inoltre, il turnover influisce negativamente sulla coesione del team e sul morale dei dipendenti rimanenti. La frequente partenza di colleghi può erodere il senso di comunità e di appartenenza, generando incertezza e riducendo la motivazione. Questo a sua volta può innescare un effetto domino, con ulteriori dipartite che incrementano il tasso di turnover. Dal punto di vista economico, il turnover elevato implica significativi costi diretti e indiretti. I costi diretti comprendono spese per il reclutamento, la selezione e la formazione di nuovi impiegati, mentre i costi indiretti possono includere la perdita di produttività durante i periodi di transizione e l'impiego di risorse per il supporto dei nuovi

dipendenti. Questi costi, accumulandosi, possono diventare un onere significativo per l'organizzazione.<sup>18</sup>

La misurazione e l'analisi del turnover sono essenziali per identificare i pattern e le tendenze all'interno dell'organizzazione, consentendo ai manager di intervenire tempestivamente per prevenire le partenze non desiderate, per ottenere tali misurazioni però è necessaria la creazione di processi, altamente complicati nella realizzazione, per poter acquisire i dati utili alla creazione degli schemi e delle tendenze del personale.

Un'ultima sfida da dover sottolineare è lo sviluppo della saggezza pratica, la quale Aristotele descrive come la capacità di agire con il giusto giudizio tenendo conto delle circostanze particolari, affronta sfide uniche nel moderno ambiente lavorativo. Una delle principali sfide legate alla saggezza pratica è l'identificazione e lo sviluppo di questa qualità all'interno dei membri dell'organizzazione. Non essendo facilmente quantificabile come altre competenze tecniche o professionali, la saggezza pratica richiede metodi di valutazione più sottili e profondi, spesso basati su osservazioni di comportamenti e decisioni nel tempo. Le organizzazioni devono trovare modi per riconoscere i potenziali portatori di saggezza pratica e investire in programmi di sviluppo che promuovano queste competenze, attraverso la mentorship, il coaching e l'esperienza diretta. La cultura organizzativa può sia ostacolare sia favorire lo sviluppo e l'applicazione della saggezza pratica. In ambienti altamente dinamici, come nelle PBO, la capacità di agire con giudizio e di adattare le decisioni nel contesto specifico può essere critica. Instaurare una cultura che valorizzi l'etica, l'apprendimento dall'errore e l'innovazione richiede sforzi consapevoli per promuovere apertura e flessibilità, oltre a supportare l'esercizio della saggezza pratica nelle decisioni quotidiane. La saggezza pratica è profondamente radicata nella conoscenza tacita, che è personale, contestualizzata e spesso difficile da formalizzare e condividere. Le organizzazioni devono affrontare la sfida di trasferire questa conoscenza in modo che possa essere accessibile ad altri, un processo che richiede strumenti comunicativi efficaci, come lo storytelling e le attività di team-building, per facilitare la condivisione di esperienze e intuizioni. Le decisioni prese sulla base della saggezza pratica spesso coinvolgono dilemmi etici e richiedono un'attenta

---

<sup>18</sup> Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.

considerazione delle implicazioni morali. Le organizzazioni devono navigare tra la pressione per il raggiungimento di risultati a breve termine e l'impegno verso obiettivi etici e responsabili a lungo termine. Promuovere un quadro etico solido all'interno del quale la saggezza pratica può essere esercitata è cruciale per garantire decisioni che siano non solo efficaci ma anche giuste e sostenibili.

Per concludere, le sfide connesse al coordinamento e alla gestione della conoscenza sono principalmente legate alla fruizione di strumenti adeguati ed alla creazione di una cultura organizzativa caratterizzata da un'interdipendenza positiva in grado di portare valore sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Tali caratteristiche sono fondamentali, soprattutto nelle PBO, per creare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo e garantire la stabilità delle risorse umane all'interno dell'azienda.

# Capitolo II

## Fattori che Influenzano il Coordinamento e la Gestione della Conoscenza

### 2.1 La Cultura Organizzativa

La cultura, nel senso più ampio, rappresenta un insieme di conoscenze, competenze o credenze proprie di una categoria sociale o di un ambiente.<sup>19</sup> D'altra parte, la cultura di un gruppo può essere definita come un modello di presupposti di base condivisi, che il gruppo stesso ha appreso mentre risolveva i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, il quale ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e quindi da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi. In altre parole, man mano che i gruppi si evolvono nel tempo, si trovano ad affrontare due sfide fondamentali: integrare gli individui in un insieme efficace e adattarsi efficacemente all'ambiente esterno per sopravvivere. Man mano che i gruppi trovano soluzioni a questi problemi nel tempo, si impegnano in una sorta di apprendimento collettivo che crea l'insieme di presupposti e credenze condivise che vengono chiamate "cultura". La cultura organizzativa, pertanto, secondo Schein è "l'insieme di valori, convinzioni e norme condivise che influenzano il modo in cui i dipendenti pensano, sentono e si comportano sul posto di lavoro". La cultura è il collante sociale che mantiene le organizzazioni integrate e controllate attraverso mezzi informali e non strutturali: valori, credenze, comprensioni e norme condivise. La cultura in questo senso contribuisce ad evitare la frammentazione, il conflitto e la tensione, pertanto, modella il comportamento dei suoi membri, influenzando le decisioni, le azioni e l'interazione sia interna che esterna. Come un iceberg, gran parte della cultura organizzativa si trova sotto la superficie, nelle credenze inconsce e nei valori non esplicitati che guidano la percezione e i comportamenti quotidiani dei membri

---

<sup>19</sup> Treccani, *Cultura, Vocabolario on line*, <https://www.treccani.it/vocabolario/cultura/>



dell'organizzazione. Il concetto di cultura organizzativa abbraccia una vasta gamma di elementi, dai simboli visibili e riconoscibili, come il logo dell'azienda e l'abbigliamento formale, fino ai valori profondamente radicati e spesso non dichiarati che influenzano le decisioni strategiche. La cultura può emanare da molteplici fonti, inclusa la storia dell'organizzazione, il settore in cui opera, le sue politiche, la sua missione, e non da ultimo, le persone che ne fanno parte.

La cultura organizzativa ha un ruolo cruciale nella costituzione dell'identità delle organizzazioni, del loro modo di operare e interagire all'interno e all'esterno dei propri confini. Questa complessa rete di valori, credenze, pratiche e simboli condivisi, che definisce il "modo di fare le cose" in un'organizzazione, può essere scomposta e analizzata attraverso diverse "dimensioni" che offrono una lente di ingrandimento sui suoi aspetti più sfumati e penetranti. Queste dimensioni della cultura organizzativa non sono soltanto categorizzazioni astratte; esse riflettono i modi in cui le organizzazioni interpretano e mettono in pratica i loro valori fondamentali, influenzando tutto, dalla presa di decisioni alla leadership, dalla comunicazione al benessere dei dipendenti. Esaminare queste dimensioni permette di comprendere meglio come le culture organizzative promuovano l'efficacia organizzativa, attraggano e mantengano talenti, e si adattino ai cambiamenti del mercato e del contesto sociale. Studiosi come Hofstede, Schein, Trompenaars, Hampden-Turner, e molti altri hanno contribuito significativamente a questo campo, proponendo modelli dimensionali che illuminano le varie sfaccettature della cultura organizzativa. Questi modelli consentono di vedere oltre la superficie, rivelando come valori profondamente radicati e credenze non esplicite influenzino comportamenti e pratiche organizzative.

### **1. I tre livelli della cultura di Edgar H. Schein**

Il modello si propone di dimostrare che la cultura può essere sezionata in vari livelli, i quali indicano l'estensione dell'osservabilità del fenomeno culturale. Partendo dalle manifestazioni facilmente osservabili e tangibili alle convinzioni profonde e inconsce identificate come il nucleo della cultura. Infine, Schein utilizza il termine "assunti di base" per andare ad identificare il livello culturale più profondo, formato da ipotesi implicitamente accettate dai membri del gruppo e considerate non discutibili.

I tre livelli della cultura presentati da Schein sono:<sup>20</sup>

- a. Artefatti
  - Strutture e processi visibili e percepibili
  - Comportamento osservato
- b. Credenze e valori espressi
  - Ideali, obiettivi, valori, aspirazioni
  - Ideologie
  - Razionalizzazioni
- c. Assunti di base
  - Credenze e valori inconsci, dati per scontati.



Figura 2: La cultura nel modello di Edgar Schein

#### **a. Artefatti**

Gli "artefatti" rappresentano lo strato più visibile della cultura, che comprende tutto ciò che è osservabile e tangibile quando si incontra per la prima volta un gruppo sconosciuto. Ciò include l'architettura, il linguaggio, la tecnologia, l'arte, gli stili di abbigliamento, le buone maniere, le espressioni emotive, i miti, i valori pubblicati e i rituali. Il "clima" di un gruppo, spesso scambiato per sinonimo di cultura, deriva in realtà da presupposti culturali più profondi, che riflettono la cultura più ampia attraverso comportamenti, routine ed elementi strutturali come organigrammi e descrizioni formali.

---

<sup>20</sup> Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership* (Vol. 2), John Wiley & Sons, pp 23-33.

Gli artefatti sono semplici da osservare, ma difficili da interpretare, pertanto, per aiutare nella spiegazione, Schein illustra un esempio relativo a due civiltà antiche, gli Egizi e i Maya, entrambi costruivano piramidi, ma i loro significati culturali erano distinti. Gli artefatti possono suggerire profondi presupposti culturali; Tuttavia, i simboli all'interno degli artefatti sono intrinsecamente ambigui, rendendo difficile l'inferenza diretta senza un'immersione culturale più profonda. L'interpretazione degli artefatti senza contesto può portare a interpretazioni errate basate sui propri pregiudizi, come la percezione di un'organizzazione informale come "inefficiente", la quale può riflettere l'assunto di un osservatore nell'informalità che equivale all'improduttività, mentre la considerazione della formalità come segno di "mancanza di innovazione" potrebbe derivare dall'equiparare la formalità alla burocrazia.

Comprendere i significati che si celano dietro gli artefatti richiede un'esposizione prolungata alla cultura o discussioni con gli addetti ai lavori per scoprire i valori e le norme sposate che guidano i comportamenti quotidiani. Questa indagine più approfondita rivela i principi sfumati che modellano la cultura di un gruppo, portando a un'analisi culturale più completa.

#### **b. Credenze e valori espressi**

Al centro dell'apprendimento di un gruppo ci sono le convinzioni e i valori fondamentali dei suoi membri, che danno forma a ciò che credono debba essere, in contrapposizione a ciò che è. Quando un gruppo affronta nuove sfide o decisioni, le soluzioni iniziali offerte si basano su queste convinzioni personali su ciò che è giusto o sbagliato, efficace o inefficace. I leader o i fondatori emergono man mano che le soluzioni proposte acquistano consistenza, anche se a questo punto il gruppo non ha esperienze condivise. Solo attraverso le azioni collettive e l'osservazione dei loro risultati il gruppo inizia a formare un consenso sulla validità delle soluzioni proposte. Un ulteriore esempio, svolto da Schein, riguarda una nuova impresa che si trova ad affrontare un calo delle vendite, un manager, in questo caso, potrebbe suggerire di aumentare la pubblicità, nella convinzione che essa incrementi le vendite. Inizialmente, questa viene considerata solo un'opinione del manager. Se il gruppo adotta questa strategia e ha successo, questa convinzione si trasforma da un valore personale a un assunto condiviso, soprattutto se i successi ripetuti

ne rafforzano la validità, ciò nonostante, non tutte le convinzioni subiscono questa trasformazione: devono dimostrarsi efficaci e affidabili nell'affrontare le sfide del gruppo. Fattori come gli elementi ambientali incontrollabili, l'estetica o l'etica possono non prestarsi a test empirici, affidandosi invece al consenso sociale. Difatti, la convalida sociale gioca un ruolo cruciale, soprattutto nelle aree in cui non è possibile effettuare test empirici, nelle quali le credenze e i valori di una cultura sono rafforzati dall'esperienza comune piuttosto che da una superiorità dimostrabile. Alcune credenze e valori, pur non essendo direttamente collegati alla performance, offrono significato e conforto, diventando nel tempo assunti indiscutibili, queste convinzioni guidano i membri in situazioni chiave e aiutano a introdurre di nuovi, spesso formando la base dell'ideologia o della filosofia di un'organizzazione, aiutando a navigare nelle incertezze.

È possibile però che esista un divario tra i valori espressi e il comportamento effettivo delle organizzazioni, le quali possono professare alcuni ideali, come il valore del lavoro di squadra, ma in realtà premiano la competitività individuale. Questa discrepanza evidenzia la necessità di un'attenta analisi delle convinzioni e dei valori: distinguere tra quelli allineati con una performance efficace, quelli che fanno parte dell'ideologia dell'organizzazione e quelli che sono semplici aspirazioni o razionalizzazioni. Queste convinzioni possono spesso essere astratte e contraddittorie, come dare priorità sia alla qualità che ai costi, lasciandoci con una comprensione incompleta della cultura.

### **c. Assunti di base**

Quando un gruppo ha ripetutamente successo con una particolare soluzione, questo approccio passa gradualmente dall'essere un'idea speculativa a una realtà indiscussa. Questo passaggio dalle ipotesi agli assunti di base sottolinea il passaggio dalla visione delle opzioni all'accettazione di una prospettiva unica come ordine naturale, che a differenza degli "orientamenti di valore dominanti", suggeriscono una preferenza tra una serie di alternative visibili; gli assunti di base diventano così radicati nella psiche di un gruppo da rendere quasi inconcepibili punti di vista alternativi.

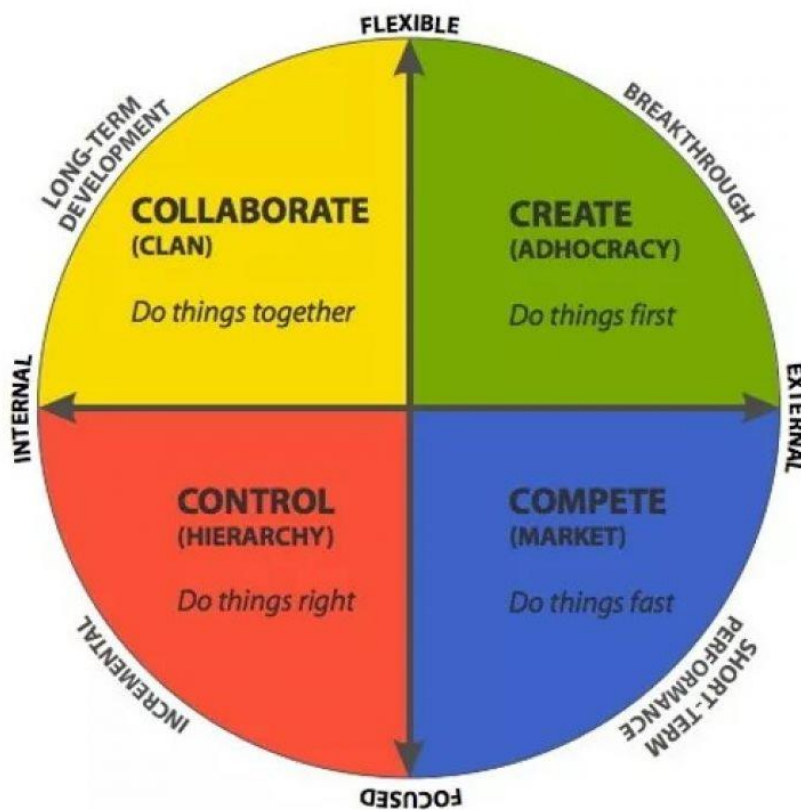
In una cultura che privilegia i diritti individuali rispetto ai bisogni collettivi, ad esempio, l'idea di sacrificarsi per l'onore del gruppo diventa inimmaginabile; allo stesso modo, alcune professioni sono portatrici di convinzioni implicite e non negoziabili, come

l'assunto dell'ingegneria secondo cui i progetti devono garantire la sicurezza. Questi presupposti profondamente radicati guidano le percezioni, i pensieri e le emozioni, rendendoli difficili da mettere in discussione o da cambiare, a meno che non si passi per un processo di rivalutazione, noto come "apprendimento a doppio ciclo" o "rottura del frame", il che comporta lo sconvolgimento delle proprie basi cognitive, spesso scatenando una forte ansia. Il potere della cultura risiede nella sua capacità di plasmare il nostro "mondo del pensiero", rendendoci a nostro agio all'interno della nostra comunità di assunti e disorientati al di fuori di essa. Gli assunti di base servono sia come meccanismo di difesa cognitiva che come fonte di identità e autostima, evidenziando il compito arduo del cambiamento culturale. Per illustrare l'impatto dei presupposti inconsci, si consideri come una prospettiva manageriale cinica rispetto a una ottimista possa portare a interpretazioni diverse del comportamento dei dipendenti, dando forma a pratiche organizzative basate su queste convinzioni di fondo. La differenziazione tra queste convinzioni di fondo è la motivazione per cui si generano incomprensioni tra diversi background, dove presupposti contrastanti sulla risoluzione dei problemi e sul rispetto possono creare confusione e risultati inefficaci. Dato che questi presupposti impliciti, condivisi e rafforzati all'interno di una cultura, dettano le percezioni fondamentali sulla vita, sul lavoro e sull'interazione sociale, riconoscere e navigare in queste convinzioni di fondo richiede di riconoscerne la presenza e di trovare il modo di superare le prospettive divergenti senza respingerle del tutto.

Il modello di Schein è cruciale per lo studio della cultura organizzativa in quanto offre una struttura complessa e multilivello consentendo una comprensione stratificata degli aspetti che influenzano il comportamento dei membri all'interno delle organizzazioni. La suddivisione in tre livelli è un primo approccio che consente di osservare cosa si cela al di sotto della superficie del famoso "iceberg della conoscenza" analizzando le motivazioni che influenzano i vari comportamenti. Così facendo, il modello permette ai manager di apprendere l'identità del proprio gruppo, in modo tale da trasformare la cultura organizzativa, se necessario, guidandola verso assunti differenti in grado di migliorare le performance aziendali.

## **2. Competing Values Framework di Cameron e Quinn**

Il Competing Values Framework (CVF) inizialmente sviluppato da Robert E. Quinn e J. Rohrbaugh,<sup>21</sup> e successivamente elaborato con il sostegno di Kim S. Cameron,<sup>22</sup> è un modello fondamentale per comprendere e organizzare un ampio spettro di fenomeni organizzativi. Questo schema ha dimostrato la sua solidità e utilità nell'incapsulare teorie sull'efficacia organizzativa e sulle competenze di leadership. Il CVF si distingue per la presenza di due dimensioni principali: una che contrappone la flessibilità alla stabilità, l'altra che confronta l'orientamento interno con quello esterno. Queste dimensioni formano quattro quadranti, ognuno dei quali rappresenta fattori organizzativi e individuali unici, che manifestano valori concorrenti che definiscono la cultura e l'efficacia organizzativa.



<sup>21</sup> Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

<sup>22</sup> Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

Figura 3: Competing Values Framework

### **I. Primo quadrante: Clan**

Nella cultura del clan, un'organizzazione privilegia la flessibilità rispetto alla stabilità, ponendo una forte enfasi sull'attenzione interna piuttosto che sulle interazioni esterne. Questa cultura favorisce un ambiente familiare in cui la collaborazione, la coesione e il morale sono fondamentali. I ruoli di leadership, come facilitatori, mentori e costruttori di team, sono prevalenti e promuovono una cultura ricca di impegno, comunicazione e sviluppo. La convinzione di fondo è che lo sviluppo umano e un alto livello di impegno siano le chiavi dell'efficacia organizzativa.

### **II. Secondo quadrante: Adhocrazia**

La cultura dell'adhocrazia si orienta verso la flessibilità e l'orientamento all'esterno, dove l'innovazione, la creatività e la disponibilità al cambiamento sono fondamentali. Le organizzazioni con questa cultura sono dinamiche, enfatizzano la crescita e l'acquisizione di risorse. I leader di questo quadrante agiscono come innovatori, imprenditori e visionari, guidando l'organizzazione verso risultati innovativi e agilità. Si ritiene che l'efficacia di questo quadrante derivi dall'innovatività, da una visione chiara e dal cambiamento costante.

### **III. Terzo quadrante: Mercato**

La cultura del mercato è caratterizzata da un forte orientamento verso l'esterno, che privilegia il controllo e la stabilità. Questa cultura enfatizza la competitività, la produttività e l'efficienza. Si basa sul raggiungimento di quote di mercato, sulla realizzazione di obiettivi e sulla redditività. I leader sono guidatori, competitori e produttori che si concentrano sul successo esterno contro i concorrenti e sulla creazione di nicchie di mercato. L'efficacia della cultura di mercato deriva da una concorrenza aggressiva e da una forte attenzione al cliente.

#### **IV. Quarto quadrante Gerarchia**

Le organizzazioni che rientrano nella cultura della gerarchia apprezzano la stabilità e il controllo, con un focus interno. Questo quadrante è caratterizzato da un ambiente strutturato con procedure e regole chiare e un'attenzione particolare all'efficienza, alla tempestività e alla coerenza. I tipi di leadership includono coordinatori, controllori e organizzatori, che enfatizzano il controllo, l'efficienza e la capacità dei processi. La convinzione è che l'efficacia si produca attraverso strutture e processi ben definiti.

La CVF delinea quattro risultati distinti della cultura: Clan, Adhocrasia, Mercato e Gerarchia, ognuno dei quali offre un percorso unico verso l'efficacia organizzativa. Le culture del clan e dell'adhocrasia tendono alla flessibilità, promuovendo la crescita e lo sviluppo attraverso la coesione e l'innovazione, rispettivamente. Al contrario, le culture di mercato e di gerarchia enfatizzano la stabilità e il controllo, concentrandosi sulla competitività esterna e sull'efficienza interna.

Il Competing Values Framework (CVF) di Cameron e Quinn è particolarmente utile per organizzare e comprendere la complessità dei fenomeni organizzativi attraverso una struttura chiara e differenziata, con la quale identificare le forze culturali che guidano un'organizzazione e comprendere come queste possono essere bilanciate o modificate per migliorare le performance. Per esempio, in ambienti turbolenti e flessibili come nelle organizzazioni basate sui progetti, risulta importante intensificare la cultura del Clan e la cultura di Mercato, poiché la prima enfatizza un forte orientamento interno, sottolineando l'importanza della collaborazione e del morale elevato, mentre la seconda, privilegia un orientamento esterno, concentrandosi sulla produttività e competitività ideali per il raggiungimento di obiettivi specifici. Considerando questo approccio, i manager possono identificare il loro stato culturale attuale e definire una strategia per raggiungere una cultura desiderata che sia in linea con i loro obiettivi organizzativi. La solidità e l'applicabilità del CVF in vari contesti organizzativi lo rendono uno strumento fondamentale per migliorare le competenze della leadership, la progettazione organizzativa e l'efficacia complessiva.



Nell'ambito degli studi sulla cultura organizzativa, i modelli proposti da Edgar H. Schein e da Cameron e Quinn offrono due prospettive distinte. Il modello di Schein, analizzato precedentemente, si concentra sull'analisi qualitativa e approfondita degli strati sottostanti della cultura. Differentemente, il CVF fornisce un quadro utile per diagnosticare rapidamente la cultura esistente attraverso un'analisi quantitativa e, in un certo senso, superficiale utile per la gestione strategica ed il posizionamento organizzativo.

### 3. Modello di Denison

Il Modello di Denison<sup>23</sup> offre un approccio unico ed efficace alla cultura organizzativa, collegandola direttamente alle metriche di performance organizzativa. Questo modello, sviluppato da Daniel R. Denison, fornisce un quadro di riferimento facile da interpretare e di facile gestione per il miglioramento delle prestazioni ed articola la cultura organizzativa attraverso quattro tratti chiave: la missione, l'adattabilità, il coinvolgimento e la coerenza, incentrati sulle convinzioni e gli assunti dell'organizzazione. Questi tratti misurano i comportamenti che derivano da aspetti profondi dell'identità di un'organizzazione, dando forma alla sua cultura.

<b><u>Tratto chiave</u></b>	<b><u>Obiettivo</u></b>	<b><u>Domanda di riferimento</u></b>	<b><u>Correlazione</u></b>
<b>Missione</b>	Direzione, scopo e obiettivi strategici	Sappiamo dove stiamo andando?	Creatività, soddisfazione dei clienti e redditività
<b>Adattabilità</b>	Reattività all'ambiente esterno	Stiamo ascoltando il mercato?	Innovazione e crescita della quota di mercato

<sup>23</sup> Denison Consulting. (s.d.). Introduction to the Denison Model. Denison Consulting LLC. Disponibile al sito web [denisonconsulting.com](https://denisonconsulting.com) o al seguente link: (<https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>)

<b>Coinvolgimento</b>	Allineamento e coinvolgimento del personale	Il nostro personale è allineato e impegnato?	Qualità e soddisfazione dei dipendenti
<b>Coerenza</b>	I valori, i sistemi ed i processi per creare un effetto leva	Il nostro sistema crea un effetto leva?	Profittabilità (ROI, ROS, ROE)

Ogni tratto precedentemente descritto, viene scomposto in tre indici di riferimento, i quali a loro volta vengono scomposti in 4 domande ciascuno. Il totale, formato da 48 quesiti<sup>24</sup>, rappresenta un sondaggio utile per andare ad identificare le dinamiche culturali di un'organizzazione e collegarle a risultati tangibili in termini di performance.

Le organizzazioni che ottengono un buon punteggio nel Denison Culture Survey tendono a mostrare prestazioni superiori in una serie di metriche, evidenziando il ruolo critico della cultura nel successo organizzativo. Concentrandosi su Missione, Adattabilità, Coinvolgimento e Coerenza, il Modello Denison offre un quadro olistico per comprendere e migliorare la cultura organizzativa, sottolineando le tensioni dinamiche tra gestione Top Down e Bottom Up (Missione e Coinvolgimento) e tra adattamento esterno e integrazione interna (Adattabilità e Coerenza). Equilibrando i singoli elementi all'interno di un modello simile al CVF è possibile favorire un ambiente competitivo.

---

<sup>24</sup> Denison Consulting. (2018). Denison Culture Survey. Denison Consulting LLC. <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-survey-d48.pdf>

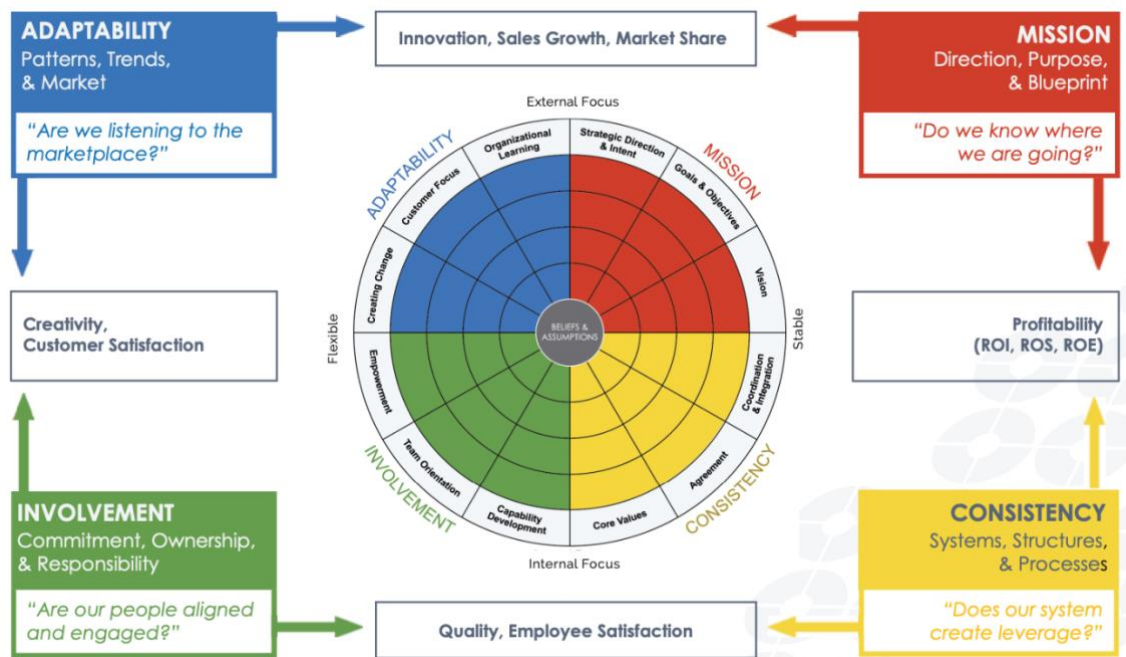


Figura 4: Denison Model

#### 4. Sette dimensioni della cultura di F. Trompenaars e C. Hampden-Turner

Il modello di F. Trompenaars e C. Hampden-Turner si focalizza sulle differenze culturali e sui conseguenti comportamenti organizzativi e manageriali. I due autori nel libro "Riding the waves of cultures"<sup>25</sup> hanno identificato sette dimensioni attraverso le quali le culture organizzative possono essere analizzate. Le sette dimensioni culturali sono le seguenti:

- I. **Universalismo vs. Particolarismo:** La prima dimensione esplora se ciò che è più importante sono le regole o le relazioni. Nel primo caso, una cultura che si sbilancia sull'universalismo è caratterizzata da persone che sono inclini a seguire le regole indipendentemente dalle relazioni personali, cercando di non allontanarsi dalla "one best way" di fare le cose. Contrariamente, le comunità particolaristiche,

<sup>25</sup> Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (3rd ed.)*. London: Nicholas Brealey Publishing.

favoriscono le relazioni personali. Gli individui, pertanto, prediligono analizzare le circostanze ed agire di conseguenza, con la logica del “one best fit.”

- II. **Individualismo vs. Collettivismo:** La seconda dimensione si focalizza sul grado in cui le persone si identificano all'interno di un gruppo oppure come singoli individui. Le culture individualistiche antepongono l'individuo alla comunità. La volontà del singolo è guidata dalla felicità individuale, dal benessere e dalla realizzazione. In questo contesto, la libertà e lo sviluppo individuale sono proporzionalmente correlati alla qualità della vita. Differentemente, una cultura comunitaria antepone gli interessi del gruppo al singolo, responsabilizzando quest'ultimo in modo che agisca seguendo gli interessi della comunità. Tale atteggiamento è positivamente correlato con la soddisfazione individuale.
- III. **Specifico vs. Diffuso:** Nell'attuale dimensione viene esaminata la sovrapposizione della vita professionale e personale. Nel primo caso, le persone specificamente orientate analizzano gli elementi separatamente e costruiscono la propria vita suddividendola in aree specifiche che influenzano determinati aspetti della personalità. In particolare, le interazioni tra le persone sono altamente intenzionali e ben definite, separando il rapporto di lavoro con un subordinato dalla sfera privata. In secondo luogo, le persone provenienti da culture di orientamento diffuso, osservano con una prospettiva omogenea le proprie aree della vita, sovrapponendo, nel caso specifico, le relazioni personali con quelle professionali.
- IV. **Neutralità vs. Affettività:** I due approcci spiegano la modalità in cui le emozioni vengono espresse. Le culture neutrali tendono a contenere le proprie emozioni, mostrando un forte autocontrollo. Viceversa, in una cultura affettiva, le persone manifestano i propri sentimenti e le proprie emozioni come segno di sincerità, attaccamento a ciò che si sta facendo e fattore di fiducia.
- V. **Realizzazione vs. Assegnazione:** La quinta dimensione esamina le modalità in cui lo status viene attribuito in una cultura. In una cultura in cui prevale la

realizzazione, gli individui derivano il proprio status attraverso i propri successi e i propri meriti. In opposizione, In una cultura in cui prevale l'assegnazione, le persone non devono perseguire determinati risultati per mantenere lo status. Pertanto, il proprio posizionamento sociale viene accordato in base al loro essere, in quanto lo derivano dalla nascita, dall'età, dal sesso o dalla ricchezza. Le relazioni, in questo caso, assumono un ruolo fondamentale per determinare la posizione all'interno della comunità.

VI. **Attitudine al tempo:** La sesta dimensione elabora un'analisi, suddivisa in tre punti di riferimento, per identificare il significato che viene attribuito al tempo, osservando il modo in cui il tempo viene percepito e gestito, influenzando l'organizzazione soprattutto nel processo decisionale. La prima suddivisione osserva l'importanza relativa che le culture danno al passato, al presente o al futuro. Se essa è orientata al passato, il futuro non è altro che una ripetizione di esperienze passate, le quali possono fornire elementi importanti per le fasi decisionali. Un orientamento al presente permette di valorizzare le esperienze quotidiane. Infine, una prospettiva orientata al futuro consente di attribuire alle esperienze passate un peso minore in un processo decisionale. La seconda suddivisione si riferisce all'orientamento di breve e lungo termine in merito agli obiettivi dell'organizzazione. La terza suddivisione riflette due approcci nella strutturazione del tempo. La strutturazione del tempo in modo sequenziale elabora il tempo come una serie di eventi passeggeri da schematizzare e pianificare, mentre una strutturazione del tempo sincronica, elabora gli eventi come una serie interconnessa tra passato, presente e futuro. Le attività vengono svolte contemporaneamente con un elevato grado di flessibilità nella pianificazione.

VII. **Ambiente:** L'ultima dimensione analizza il rapporto con la natura, in particolare suddividendo questo approccio culturale in un focus sul controllo dell'ambiente interno o esterno. Le persone con un focus sul controllo interno tendono ad avere una visione meccanicistica della natura. Essa viene vista come una macchina complessa, la quale può essere controllata. Questo tipo di cultura non crede nella fortuna o predestinazione, ma posiziona la propria risoluzione personale come

punto di partenza per ogni azione. Differentemente, Le persone con un focus sul controllo esterno tendono ad avere una visione organica della natura. L'uomo è parte integrante della natura e dovrebbe operare in armonia con essa, adattandosi alle circostanze senza controllare il proprio destino.

Il modello di Trompenaars e Hampden-Turner fornisce una struttura per comprendere come valori e pratiche culturali diversi influenzino il comportamento organizzativo e le pratiche manageriali. Attraverso la comprensione di queste dimensioni, le organizzazioni possono sviluppare strategie più efficaci per la gestione della diversità culturale, migliorare la comunicazione interculturale e costruire team globali più coesi ed efficienti.

La comprensione della cultura organizzativa assume un ruolo fondamentale per la gestione della conoscenza. I modelli, fin ora analizzati, offrono un quadro pressoché completo per osservare la cultura organizzativa in un dato istante e migliorarne alcuni aspetti in base ai risultati ottenuti. Le principali aree di miglioramento sono ad esempio la facilitazione della condivisione della conoscenza, la quale viene garantita in un ambiente che promuove l'apertura, la fiducia e la collaborazione tra i dipendenti. In secondo luogo, è possibile migliorare l'incoraggiamento dell'innovazione e della creatività supportando la sperimentazione e l'apprendimento dai fallimenti. In aggiunta, è possibile incrementare l'assimilazione della conoscenza esterna, comprendendo e rispettando le differenze culturali che si riflettono in un miglioramento dei rapporti con i partner, i clienti e i fornitori.

La selezione del modello più appropriato dipende dal contesto specifico di riferimento e dagli obiettivi che l'organizzazione vuole perseguire. Mentre il modello di Schein permette un'indagine profonda nelle radici psicologiche e nelle credenze inconsce che guidano i comportamenti organizzativi, rendendolo un modello chiave nel momento in cui si cerca una trasformazione culturale profonda e significativa; il Competing Values Framework offre uno strumento utile per una comprensione rapida della cultura esistente permettendo alle organizzazioni di agire strategicamente nel breve periodo modificando alcune caratteristiche superficiali della cultura organizzativa. Il modello di Denison, non troppo distante dal CVF, fornisce, invece, una guida estremamente rapida e dettagliata

per consentire ai manager di agire tenendo conto delle metriche di performance aziendali. L'ultimo modello, per concludere, fornisce una visione globale della cultura aziendale, risultando particolarmente utile nei casi in cui si voglia gestire un ambiente internazionale, tipico di grandi imprese particolarmente strutturate. Attraverso l'esame di differenti modelli di analisi culturale, viene evidenziato come una comprensione approfondita della cultura possa non solo migliorare l'efficacia organizzativa, ma altresì facilitare l'adattamento ai cambiamenti del mercato e del contesto sociale, generando una forte attrazione per i nuovi talenti e promuovere un ambiente di lavoro coeso e produttivo.

## 2.2 Composizione dei Membri dell'Organizzazione

Il personale all'interno di un'organizzazione rappresenta il nucleo attraverso il quale si manifesta il valore organizzativo, in cui le competenze, le esperienze e le capacità interpersonali, si intersecano per animare il processo di creazione, condivisione e applicazione della conoscenza, dunque, gli elementi fondamentali che caratterizzano le risorse umane non riguardano esclusivamente le competenze individuali o le capacità tecniche, ma comprendono anche la complessità delle interazioni umane, le motivazioni e le intersezioni fra le diverse personalità di cui è composto un gruppo di lavoro. Attraverso l'impiego di teorie come quella dei ruoli dei team di Belbin<sup>26</sup>, è possibile esaminare e comprendere la sinergia tra i suoi membri, evidenziando come un'attenta composizione dei gruppi di lavoro possa migliorare la gestione della conoscenza e ottimizzare il coordinamento, specialmente nelle organizzazioni basate sui progetti.

Meredith Belbin è un ricercatore e consulente di gestione che ha dedicato il suo tempo nel ricercare la composizione efficiente di un gruppo di lavoro, focalizzandosi sul bilanciamento di esperienze, atteggiamenti e competenze individuali. A seguito di molteplici osservazioni relative a team definiti "puri", ovvero con membri aventi medesime caratteristiche, all'interno di contesti lavorativi, Belbin ha cercato di isolare gli attributi che contribuivano, in modo significativo, a migliorare le prestazioni. Poiché i risultati delle squadre erano misurabili e la composizione dei gruppi di lavoro era nota è stato possibile analizzare le combinazioni di successo, riscontrando nove differenti ruoli, abilità e contributi fondamentali per avere un team di riferimento.

---

<sup>26</sup> Belbin, M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. London: Heineman.

Il primo attributo che può venire in mente, quando si pensa ad un gruppo di lavoro, è la creatività, la quale viene principalmente associata a due differenti ruoli. Il primo è il “Plant”, ovvero gli innovatori e gli inventori del team; si tratta di personalità altamente creative capaci di generare proposte nuove utili alla risoluzione di problemi complessi, nonostante siano figure introversive e con un’elevata sensibilità alla critica. Il secondo ruolo associato all’attributo è il “Resource Investigator” identificati come eccellenti comunicatori e negoziatori naturali, il loro punto di forza è quello di riuscire ad utilizzare persone esterne, o prenderne ispirazione, per raccogliere nuove idee e scoprire opportunità da incorporare nelle strategie; solitamente sono personalità calme e rilassate, caratteristiche utili per la negoziazione e con una spiccata curiosità che li spinge a cercare nuove risorse.

Nonostante i due ruoli osservati siano in grado di elaborare nuove idee, esse, per essere assorbite nel team, necessitano di una gestione efficace effettuata da un leader. Pertanto, la gestione viene attribuita a due ulteriori ruoli. Il primo è il leader, chiamato “Coordinator”, capace di unire ed allineare il gruppo verso un obiettivo comune; sono personalità fiduciose e capaci di delegare gli incarichi comprendendo i talenti individuali. Il secondo ruolo relativo alla gestione è il “Monitor” o “Evaluator”, colui in grado offrire un monitoraggio imparziale, scoprendo i difetti e consentendo di far cambiare idea al gruppo in base alla logica e al ragionamento; solitamente si tratta di soggetti che sono in grado di rimanere immuni all’entusiasmo del gruppo ed attraverso un’elevata capacità critica contribuiscono a fornire suggerimenti saggi per lo sviluppo strategico.

Un ulteriore ruolo importante per la gestione del team, specialmente in caso di conflitti è il “Team Worker”, persone in grado di intervenire tempestivamente per ristabilire l’equilibrio tra i membri del team in caso di controversie; sono personalità con doti sociali e diplomatiche in grado di gestire le relazioni mantenendo un morale sano e collaborativo. I conflitti, che il Team Worker deve risolvere, sono causati solitamente da una figura soprannominata “Shaper”, la quale è caratterizzata da un’alta motivazione e da energia nervosa movimentata dal bisogno di realizzazione; i conflitti che emergono da questa personalità derivano dalla capacità di stimolare, guidare e sfidare gli altri all’azione, dimostrando di essere ottimi manager grazie alla loro capacità di generare azione e prosperare sotto pressione, nonostante possano talvolta apparire testardi ed emotivi.



Differentemente dai ruoli osservati fin ora, è fondamentale la presenza di persone operative in grado di implementare le strategie ed in questo caso emerge il ruolo chiamato “Implementer”, ovvero colui che assicura l’ecuzione degli incarichi; sono persone con un forte approccio pratico, le quali, attraverso routine e disciplina, sono in grado di portare a termine i propri obiettivi.

Infine, emergono gli ultimi due ruoli legati alla messa a punto dei dettagli. Il primo è chiamato “Finisher” o “Completer” e si tratta di una persona in grado di portare a termine i compiti ponendo notevole attenzione ai dettagli; la personalità associata a questo ruolo è caratterizzata da avversione per la negligenza e la riluttanza nel delegare. L’ultimo ruolo da menzionare è lo “Specialist”, ovvero colui che mantiene alti gli standard professionali e si occupano di sviluppare il loro campo di specializzazione per fornire le competenze necessarie al gruppo di lavoro, senza le quali non arriverebbe al risultato desiderato.



Figura 5: Ruoli di Belbin

Dunque, secondo Belbin un gruppo ben strutturato e suddiviso secondo le suddette linee guida, fornirebbe un quadro solido per costruire e mantenere sistemi di gestione della conoscenza efficaci. Ciò nonostante, la costituzione effettiva dei gruppi deriva dal contesto in cui esso deve esercitare le proprie competenze. A tal proposito, Newell elaborò una serie di categorie di gruppi di lavoro che si formerebbero in base a contesti differenti.<sup>27</sup>

La prima categoria che Newell identifica è il gruppo informale, che emerge spontaneamente tra colleghi con interessi o preoccupazioni comuni. Questi gruppi si formano per motivi come il desiderio di migliorare le condizioni lavorative oppure la condivisione di conoscenze su temi specifici. La caratteristica principale di questi gruppi è l'indipendenza dagli obiettivi organizzativi ufficiali, all'interno dei quali, i leader si distinguono naturalmente tra i membri, piuttosto che essere designati dall'alto. Al contrario, i gruppi di lavoro tradizionali sono ben radicati nella struttura organizzativa e sono orientati a funzioni specifiche, come lo sviluppo di prodotti o la gestione del servizio clienti. Questi team operano sotto la guida di leader assegnati formalmente, che detengono l'autorità per dirigere il gruppo verso obiettivi definiti dalla direzione aziendale.

La terza categoria riguarda i gruppi di risoluzione dei problemi, i quali rappresentano un'unità temporanea composta da individui provenienti da diverse aree funzionali, riuniti per affrontare questioni che superano i confini delle singole unità organizzative. Pur essendo spesso guidati da manager, si nota una tendenza verso una maggiore autogestione, conferendo una certa libertà nella scelta dei propri leader e nella definizione delle strategie per raggiungere gli obiettivi.

Altre categorie evidenziate da Newell sono i team di leadership, incaricati di collaborare nello sviluppo e nell'attuazione degli obiettivi aziendali strategici, i team autogestiti ed i gruppi di lavoro virtuali.

Le classificazioni, proposte da Newell, sono state ulteriormente elaborate da Cohen e Bailey cercando di suddividere i gruppi di lavoro in base all'organizzazione strutturale

---

<sup>27</sup> S. Newell (revised by H. Kirkwood), *"Teams and Teamwork"*, *Reference for Business* (blog), <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Teams-and-Teamwork.html>

consentendo un approccio più mirato e flessibile alla condivisione delle informazioni, all'innovazione e al problem-solving. La classificazione di Cohen e Bailey è la seguente:

**a. Team di lavoro**

Rappresentano la forma più comune all'interno delle organizzazioni, si occupano generalmente delle funzioni operative. Sebbene la loro composizione sia generalmente stabile, possono agire anche come forze di miglioramento continuo, sperimentando nuovi modelli di business e proponendo cambiamenti incrementali.

**b. Team di progetto**

Organizzati per portare a termine specifici compiti entro termini stabiliti, questi gruppi mirano alla realizzazione di obiettivi unici e sono spesso composti da professionisti altamente specializzati. Data la natura unica delle loro attività, stabilire procedure standardizzate può essere complicato; pertanto, possiedono notevole autonomia all'interno di parametri strategici definiti dalla direzione.

**c. Team paralleli**

Affiancano i processi lavorativi tradizionali, occupandosi di specifiche funzioni di supporto. Operano "in parallelo" rispetto alla struttura formale, con una vita limitata e l'obiettivo principale di formulare raccomandazioni per migliorare i processi lavorativi. Sebbene siano semplici da istituire e offrano ai dipendenti la possibilità di partecipare attivamente, la loro efficacia può essere limitata dalla necessità di approvazione gerarchica delle loro proposte e dalla competizione per risorse con le attività ordinarie.

**d. Team di gestione**

Hanno il compito di coordinare e guidare i vari gruppi che dipendono da loro, assicurando che gli obiettivi di performance vengano raggiunti.

La classificazione mostrata evidenzia l'importanza di un approccio strutturato alla formazione dei gruppi all'interno delle organizzazioni. Questa comprensione aiuta le organizzazioni ad utilizzare al meglio le diverse competenze e ad affrontare con successo le sfide competitive e operative.

## 2.3 Strumenti Digitali

Negli ultimi decenni, i sistemi informatici hanno assunto un ruolo centrale nel facilitare e migliorare i processi di gestione e coordinamento della conoscenza all'interno delle organizzazioni. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) hanno rivoluzionato il modo in cui le informazioni sono raccolte, organizzate, accessibili e condivise, permettendo alle aziende di sfruttare più efficacemente la conoscenza come risorsa strategica. Le organizzazioni hanno la capacità di catturare, organizzare e rendere accessibili vasti archivi di documenti, best practice e know how, superando i tradizionali ostacoli geografici e temporali, grazie all'implementazioni di TIC in grado di creare ecosistemi che dialogano fra loro accessibili a tutti i membri delle organizzazioni.

Parallelamente, l'evoluzione degli strumenti di collaborazione online ha trasformato il panorama della comunicazione aziendale, permettendo ai team di lavorare insieme in tempo reale, indipendentemente dalla distanza fisica. Questi strumenti, che includono software di videoconferenza, messaggistica istantanea e sistemi di gestione dei progetti, sono diventati indispensabili per sostenere la collaborazione a distanza e facilitare il flusso libero e aperto della conoscenza.

Thomas H. Davenport, in un articolo pubblicato da McKinsey,<sup>28</sup> cerca di spiegare come la chiave per una maggiore produttività in azienda sia l'utilizzo della tecnologia in maniera estremamente precisa, così da semplificare le semplici azioni, in modo tale che i lavoratori non si distrarrebbero dalle proprie mansioni a causa di ambienti sempre più immersi in un mondo digitale. L'autore sostiene una nuova strategia che riconosca la necessità di un'applicazione differenziata della tecnologia attraverso vari tipi di lavoro sulla conoscenza. Egli, infatti, contrappone due approcci principali per migliorare l'accesso alle informazioni per i lavoratori della conoscenza: l'approccio ad accesso libero, che consente ai lavoratori di determinare le proprie esigenze e i propri processi di lavoro, e la fornitura strutturata di informazioni, che fornisce informazioni all'interno di

---

<sup>28</sup> McKinsey & Company, *Rethinking knowledge work: A strategic approach*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/rethinking-knowledge-work-a-strategic-approach#/>

un compito specifico e di un contesto realizzabile. L'approccio ad accesso libero è stato tradizionalmente favorito per la sua flessibilità e autonomia, consentendo ai lavoratori della conoscenza di accedere a un'ampia gamma di informazioni e strumenti. Tuttavia, spesso porta a inefficienze, come l'eccessivo tempo dedicato alla ricerca di informazioni o la gestione di conoscenze mal strutturate. D'altra parte, l'approccio di fornitura strutturata, che include tecnologie come la gestione del flusso di lavoro e i sistemi di gestione dei casi, può migliorare significativamente la produttività riducendo le distrazioni e migliorando l'efficienza dell'uso delle informazioni. Davenport suggerisce che l'approccio più efficace può comportare una combinazione di strategie di libero accesso e di fornitura strutturata, adattate alle esigenze specifiche dei diversi ruoli e compiti all'interno di un'organizzazione. Comprendendo le caratteristiche uniche dei vari lavori di conoscenza, le organizzazioni possono abbinare meglio la tecnologia e i processi di lavoro per migliorare la produttività.

Un ulteriore articolo di McKinsey, intitolato "Effetti di rete: come ricostruire il capitale sociale e migliorare le prestazioni aziendali",<sup>29</sup> affronta il declino del capitale sociale all'interno delle organizzazioni, che comprende reti, relazioni, fiducia e norme condivise, il quale risulta essere fondamentale per le prestazioni organizzative, il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti. La pandemia, in particolare, ha portato a una riduzione delle connessioni sul posto di lavoro, con un impatto sulla motivazione dei dipendenti a costruire reti e sulla capacità di mantenere relazioni. Il risultato di questa carenza è osservabile attraverso il recente fenomeno di "Great Resignation" o "Grandi Dimissioni", termine che identifica la tendenza crescente di lavoratori che volontariamente lasciano i propri impieghi, in cerca di migliori opportunità. Le aziende, per rispondere al fenomeno, hanno cominciato a migliorare i propri ambienti lavorativi promuovendo, come citato dall'articolo, la motivazione attraverso l'elaborazione di piani

---

<sup>29</sup> McKinsey & Company. (2022). *Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance>

di sviluppo della carriera accurati, accesso facilitato al network aziendale sia interno che esterno, ed infine, focalizzandosi sulle capacità, riprogettando spazi di lavoro e promuovendo la formazione, lo sviluppo ed il benessere personale. Le organizzazioni, rispondendo attivamente al fenomeno delle grandi dimissioni, possono migliorare le prestazioni organizzative e promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo e connesso. Per gestire il cambiamento verso un migliore coordinamento della conoscenza, l'ambiente di lavoro deve essere supportato da strumenti digitali adeguati, che facilitano la condivisione della conoscenza e la collaborazione fra i membri dell'organizzazione. Esistono diversi strumenti che favoriscono il nuovo approccio a cui le aziende fanno riferimento:

- a. Piattaforme di collaborazione sociale e intranet:** Strumenti come Microsoft Teams, Slack, e Workplace da Facebook consentono ai dipendenti di comunicare e collaborare in tempo reale, indipendentemente dalla loro posizione. Attraverso la messaggistica istantanea, la capacità di ospitare gruppi di lavoro, discussioni tematiche, e canali dedicati alla condivisione di conoscenze ed esperienze.
- b. Sistemi di gestione della conoscenza:** Soluzioni come Confluence o SharePoint offrono spazi centralizzati per documentare processi e best practices. Questi sistemi facilitano l'accesso alla conoscenza organizzativa, promuovendo una cultura della condivisione e del riutilizzo delle informazioni.
- c. Strumenti di networking virtuale:** Piattaforme di networking professionale come LinkedIn o strumenti interni simili permettono ai dipendenti di ampliare e mantenere la propria rete professionale. Il punto di forza delle piattaforme di networking è la capacità di connettere i membri dell'organizzazione tra diversi reparti o geografie, incrementando così l'accesso a nuove informazioni e opportunità.
- d. Software di project management:** Strumenti come Notion, Basecamp, e Jira promuovono una pianificazione e un'esecuzione del lavoro trasparenti, consentendo ai team di collaborare in modo efficace sui progetti. La trasparenza

e la collaborazione possono aumentare la fiducia e rafforzare le relazioni all'interno dei team.

- e. **Piattaforme di e-learning:** Strumenti come Udemy for Business, Coursera for Business, e piattaforme di microlearning permettono ai dipendenti di accedere a corsi di formazione e di condividere le proprie competenze con altri. Questo non solo supporta lo sviluppo professionale individuale, ma anche la creazione di un ambiente di apprendimento continuo.
- f. **Strumenti per l'analisi delle reti organizzative (ONA):** Software che analizza le e-mail, o altro tipo di comunicazioni interne, per mappare le reti sociali all'interno di un'organizzazione. Si tratta di strumenti che possono aiutare i manager a identificare influenzatori chiave, ponti tra silos informativi, e opportunità per migliorare la collaborazione e la condivisione della conoscenza.

Nell'ambito del coordinamento della conoscenza, l'impiego di strumenti digitali si rivela una leva strategica fondamentale, sia per il benessere e lo sviluppo dei dipendenti che per la crescita complessiva dell'organizzazione. Per i dipendenti, l'accesso facilitato alla conoscenza aziendale attraverso piattaforme digitali contribuisce significativamente al loro sviluppo professionale, offrendo opportunità di apprendimento continuo e di crescita delle competenze. Attraverso le piattaforme digitali, viene stimolato inoltre l'engagement dei dipendenti, grazie alla promozione di una cultura del lavoro collaborativo e alla possibilità di creare delle vere e proprie community all'interno dell'organizzazione. La flessibilità lavorativa, supportata dagli strumenti digitali, favorisce un migliore equilibrio tra vita professionale e personale, aumentando la soddisfazione lavorativa e contribuendo a una maggiore motivazione. Dal punto di vista aziendale, la digitalizzazione dell'interazione e collaborazione si traduce in un incremento dell'innovazione e della competitività. La facilitazione della condivisione della conoscenza attraverso reti digitali permette di ridurre i costi operativi e di rispondere in modo più agile alle dinamiche di mercato. Importante è anche l'impatto sulla cultura organizzativa, che si arricchisce di valori quali fiducia, collaborazione e condivisione, fattori chiave per attrarre e trattenere talenti di alto livello. Ulteriormente, l'analisi dei dati derivanti dall'utilizzo di questi

strumenti digitali offre ai manager prospettive preziose per ottimizzare le strategie di gestione e sviluppo delle risorse umane. I dati ottenibili dall'impiego di strumenti digitali, quali pattern di comunicazione, livelli di engagement, efficienza collaborativa e feedback dei dipendenti, rappresentano risorse inestimabili per l'organizzazione per identificare le reti informali all'interno dell'azienda, valutare l'efficacia delle iniziative di formazione e sviluppo, monitorare la progressione dei progetti. I risultati di determinate analisi permettono di intervenire proattivamente per rafforzare le pratiche di gestione della conoscenza e del capitale sociale, orientando l'organizzazione verso una crescita sostenibile e un successo a lungo termine.

Per concludere, il coordinamento della conoscenza, attraverso strumenti digitali fortemente specializzati, consente di agevolare i processi lavorativi e di monitorare le performance dei gruppi di lavoro, con il fine di aumentare la produttività dell'organizzazione, intervenendo, quando necessario, all'interno dei membri dei team oppure migliorando la cultura organizzativa percepita dai membri.

Il capitolo analizzato fornisce una panoramica esauriente di come la cultura organizzativa, la composizione dei team e l'impiego di strumenti digitali, riescano a modellare l'intera struttura organizzativa intersecando i propri elementi caratteristici.



# Capitolo III

## Le Organizzazioni Project Based: Modalità di coordinamento e gestione della conoscenza

Le organizzazioni basate sui progetti, note come PBO, sono entità aziendali che strutturano la loro attività principalmente attorno a progetti specifici. All'interno di questa tipologia di organizzazioni, il focus è sulla gestione e sull'esecuzione di questi progetti, ciascuno dei quali è caratterizzato da obiettivi definiti, scadenze precise, risorse dedicate e un punto finale chiaro. Generalmente è difficile trovare una definizione univoca che riesca a racchiudere tutte le organizzazioni basate sui progetti a causa soprattutto dei differenti contesti in cui questo approccio organizzativo si applica. Tuttavia, sono stati identificati degli elementi chiave, comuni a tutte le PBO, osservandole con un'ottica top-down da Gareis e Huemann,<sup>30</sup> le caratteristiche osservate sono le seguenti:

1. Definisce la gestione per progetti come strategia organizzativa e gestisce il proprio lavoro attraverso progetti e programmi come organizzazioni temporanee.
2. Gestisce un portafoglio di diversi tipi di progetti e programmi, sia interni che esterni.
3. Utilizza la gestione dei progetti, dei programmi e del portafoglio come processi aziendali specifici.
4. Dispone di specifiche organizzazioni permanenti, come un gruppo di portfolio o un ufficio di project management, per fornire funzioni integrative.
5. Applica un paradigma di gestione che riflette la capacità di gestire l'incertezza, le contraddizioni, il cambiamento e la collaborazione.
6. Si considera orientata al progetto

---

<sup>30</sup> Gareis, R., & Huemann, M. (2007). Maturity models for the project-oriented company. *The Gower Handbook of Project Management*, Turner JR (ed), Gower, Aldershot.

A differenza dei modelli organizzativi tradizionali, come le strutture funzionali o divisionali, dove l'organizzazione è basata su reparti permanenti o funzioni aziendali, le PBO sono progettate per essere flessibili e adattabili, così da affrontare efficacemente le mutevoli sfide. Ogni progetto, in queste organizzazioni, è trattato come un'entità autonoma, con un ristretto gruppo di lavoro dedicato e una gestione focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi specifici. Tuttavia, le sfide legate ad una suddivisione interna non sono poche, ed in particolare richiedono una collaborazione intensa tra i membri del team per agevolare la risoluzione rapida dei problemi che possono sorgere durante l'esecuzione dei progetti e una leadership capace di ispirare e guidare i progetti stessi verso il successo.

### 3.1 Strutture Organizzative nelle PBO

All'interno di una PBO, i dipendenti lavorano in modo interdisciplinare, condividendo competenze e conoscenze per portare a termine i progetti in modo efficace, proprio per questo motivo, il coordinamento e la gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni basate sui progetti, risulta cruciale, poiché il successo dei progetti dipende dalla coesione dei gruppi di lavoro e dalla capacità di sfruttare al meglio le risorse disponibili per adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

Le organizzazioni basate sui progetti possono adottare alcune strutture organizzative per gestire i propri progetti in modo efficace. La scelta di una determinata struttura organizzativa sarà quella che meglio si adatterà al contesto di riferimento, nonostante la scelta di strutture tipiche di riferimento debbano essere adeguate alle caratteristiche delle singole PBO, conformandosi alle esigenze reali. Le strutture, che le PBO solitamente adottano, sono: la struttura per progetto con task force, la struttura divisionale per progetti e la struttura a matrice.

- a. La struttura per progetto con task force funziona in modo simile a una struttura funzionale, ma le unità organizzative sono connesse e collaborano per completare attività specifiche o progetti particolari. Ad esempio, in una direzione del personale possono coesistere diversi uffici che collaborano con altre attività per ottenere sinergie tra le direzioni. Questo modello è adatto per progetti che richiedono flessibilità e velocità di esecuzione e risulta efficace anche nel caso di

attività di ricerca e innovazione, in cui ho bisogno di avere persone per un periodo limitato di tempo su specifiche attività.

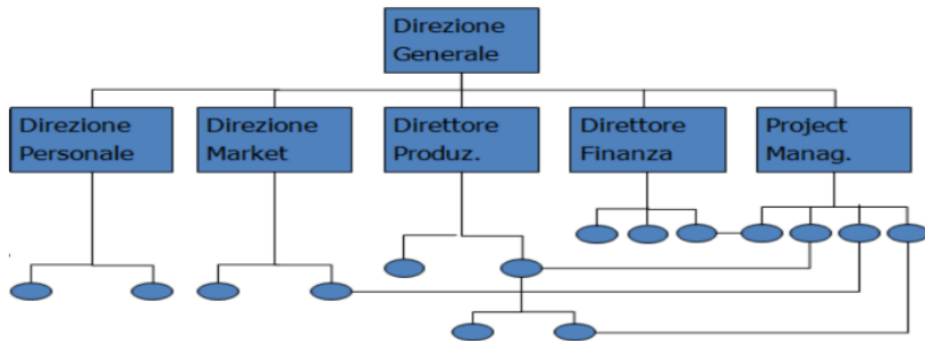


Figura 6: Struttura per progetto con task force

- b. La struttura divisionale per progetti è basata sui progetti in corso, senza una struttura funzionale di supporto. Le divisioni vengono create intorno ai progetti e sub-strutture di supporto sono implementate secondo necessità. Ciò permette di avere una più ampia visione del progetto e degli obiettivi da raggiungere, focalizzandosi su un determinato progetto e permette un elevato coordinamento tra le parti dell'azienda che collaborano al progetto stesso e ciò è molto più motivante per i manager.

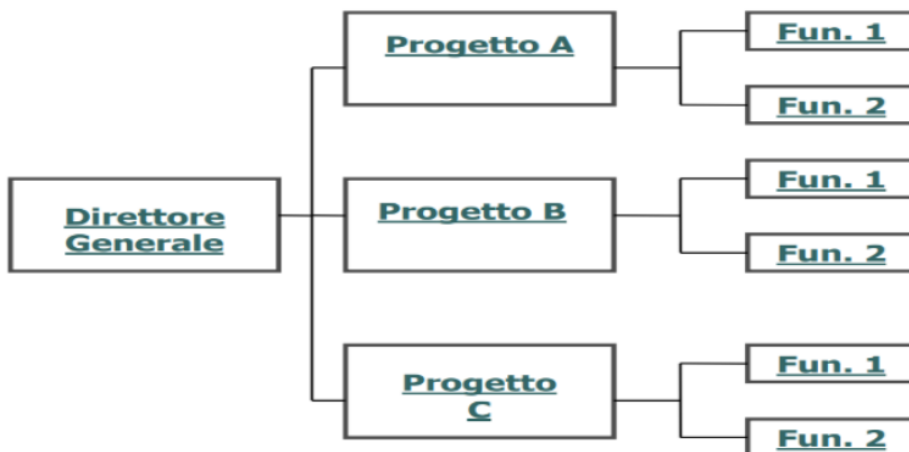


Figura 7: Struttura divisionale per progetti

- c. La struttura a matrice è progettata per gestire attività con cicli di vita temporanei, come progetti a commessa. Essa combina due o più dimensioni, spesso una per

prodotto e una per funzione. Questo modello offre un'elevata flessibilità strategica, ma introduce una duplice autorità, con responsabilità sia nei manager di prodotto che nei direttori di funzione. Si tratta di una struttura molto flessibile che consente di affrontare delle richieste duali e quindi favorire l'innovazione di prodotto con obiettivi di efficienza gestionale e specializzazione delle competenze de modello. Inoltre, consente di far fronte ad ambienti molto turbolenti e id combinare esigenze di condivisioni di risorse scarse tra più linee di prodotto.

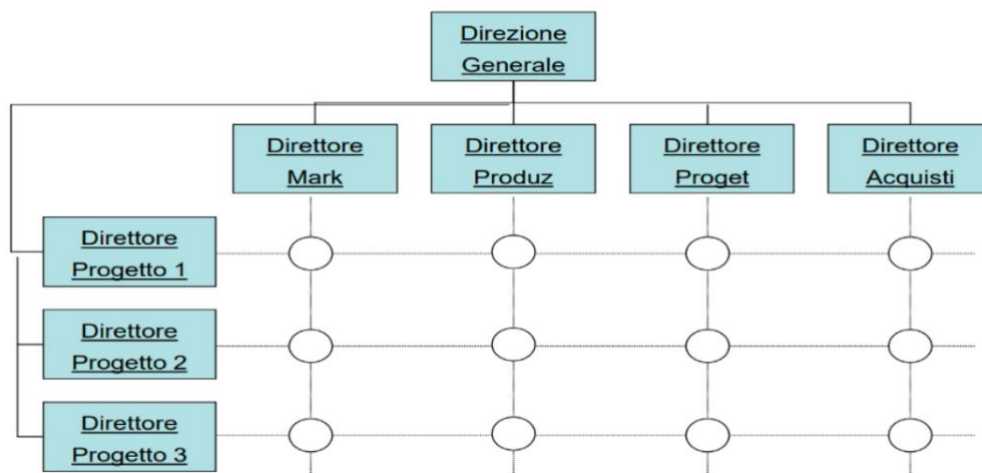


Figura 8: Struttura a matrice

I modelli fin ora analizzati sono estremamente standardizzati, seppur concedendo un'elevata flessibilità, non riescono a conciliare la stessa con la gerarchizzazione tipica di una struttura funzionale in grado di favorire una forte coesione culturale all'interno dell'organizzazione.

Maxim Miterev, Mauro Mancini e Rodney Turner<sup>31</sup> cercando di rispondere al problema elaborando un modello che maggiormente possa essere un punto di riferimento per le organizzazioni basate sui progetti. La soluzione che cercano di riportare all'interno del loro articolo, si focalizza sull'implementazione efficace dei vantaggi tipici della struttura organizzativa di tipo funzionale, rispondendo a tutte quelle organizzazioni che affrontano il passaggio da una struttura tradizionale ad una basata sui progetti. Gli autori partono dal presupposto che ciascuna organizzazione dovrà adattare il modello di riferimento alle

<sup>31</sup> Miterev, M., Mancini, M., & Turner, R. (2017). Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management*, 35(3), 479-491.

proprie necessità, ed in particolare, si chiedono quali possibilità strutturali esistono e quali sono i fattori che influenzano tale scelta.

Le componenti che influenzano la scelta strutturale sono, secondo Puranam:<sup>32</sup> divisione dei compiti, assegnazione dei compiti, fornitura di ricompense e fornitura di informazioni. Ciascuno dei seguenti elementi del design organizzativo viene definito come una sorta di mappatura: dagli obiettivi ai compiti (divisione dei compiti); dai compiti agli agenti (assegnazione dei compiti); dalle ricompense agli agenti (fornitura di ricompense); e dalle informazioni agli agenti (fornitura di informazioni). Le PBO utilizzano questi fattori come processi aziendali primari ogniqualvolta un progetto inizia o termina procedendo con una nuova fase caratterizzata dalla rotazione dei quattro elementi del design organizzativo risultando la caratteristica tipica delle organizzazioni basate sui progetti.<sup>33</sup> La combinazione dei suddetti elementi però deve essere adattata secondo la teoria della contingenza, la quale fa riferimento alla composizione di approcci differenti che si possono riassumere secondo Treccani come: «non esiste un modo ottimale universale per prendere decisioni e strutturare un'impresa; il design di un'organizzazione e dei sottosistemi che la compongono deve quindi essere sempre in sintonia con l'ambiente in cui essa opera; ugualmente in sintonia devono operare l'organizzazione centrale e i suoi sottoinsiemi; infine, un'organizzazione soddisfa i propri bisogni solo se adotta uno stile gestionale in linea con i propri scopi e un tipo di lavoro di gruppo.»<sup>34</sup> Ciò suggerisce che la performance organizzativa debba dipendere dall'allineamento tra la struttura interna ed il contesto esterno, nonostante, sia necessario, secondo Lengnick-Hall<sup>35</sup> e Wright e

---

<sup>32</sup> Puranam, P., Alexy, O., Reitzig, M., 2014. What's "new" about new forms of organizing. *Acad. Manag. Rev.* 39 (2), 162–181.

<sup>33</sup> Huemann, M., Keegan, A.E., Turner, J.R., 2007. Human resource management in the project-oriented company: a critical review. *Int. J. Proj. Manag.* 25 (3), 312–320.

<sup>34</sup> "Teoria della contingenza." Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza*, s.v. "Teoria della contingenza." Preso da [https://www.treccani.it/enciclopedia/teoria-della-contingenza\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/teoria-della-contingenza_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<sup>35</sup> Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.I., 1988. Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Acad. Manag. Rev.* 13 (3), 454–470.

McMahan,<sup>36</sup> allinearsi anche a quattro direzioni chiave tipiche delle PBO: La decisione strategica di essere orientati al progetto; la gestione della linea e del progetto; il coordinamento tra diverse funzioni; adattamento al contesto organizzativo.

Cercando quindi di far allineare tutti questi elementi, ritenuti fondamentali per disegnare la struttura di una PBO, Miterev, Mancini e Turner propongono un modello rivisitato dello “Star Model” per definire gli elementi da includere nella progettazione delle organizzazioni basate sui progetti. Lo Star Model di Jay Galbraith<sup>37</sup> si articola attorno a cinque componenti fondamentali, rappresentanti le politiche di progettazione aziendale, ciascuna essenziale per il corretto funzionamento dell'intero organismo. Il primo elemento è la strategia che definisce la direzione, gli obiettivi e il valore unico che un'azienda offre ai suoi clienti. Essa guida il processo di progettazione organizzativa stabilendo i criteri di selezione tra le diverse strutture organizzative, ciascuna delle quali supporta alcune attività, ma potenzialmente ne compromette altre, rendendo necessari dei compromessi strategici per ottimizzare le attività chiave. Il secondo elemento è la struttura, la quale determina la collocazione del potere e dell'autorità. La struttura viene analizzata considerando il grado di specializzazione, la forma, la distribuzione del potere e i dipartimenti. La terza componente è rappresentata dai processi, i quali compongono il sistema di funzionamento dell'organizzazione. Essi possono operare sia verticalmente che orizzontalmente. La quarta politica di progettazione è la ricompensa, necessaria per allineare gli obiettivi dei dipendenti con quelli dell'organizzazione attraverso la forza motivazionale che spinge il raggiungimento degli obiettivi strategici. Infine, l'ultimo elemento da considerare è la politica di progettazione riguardante le persone, ricoprendo le attività di reclutamento, formazione e sviluppo ed assicurandosi che il personale abbia l'attitudine necessaria per sostenere la direzione strategica.

---

<sup>36</sup> Wright, P., McMahan, G., 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *J. Manag.* 18 (2), 295–320.

<sup>37</sup> Galbraith, J. R. (2011). The star model. *The STAR Model*.



Figura 9: Star Model

La rivisitazione dello Star Model cerca di reinterpretare le cinque politiche di progettazione identificando i fattori chiave su cui intervenire per disegnare una struttura organizzativa efficiente per le PBO, ed in particolare, i cinque nuovi elementi su cui fare riferimento sono: l'orientamento al progetto, il lavoro sul progetto, la cultura del progetto, l'adattamento e la rotazione del personale.

- a. L'orientamento al progetto è un approccio strategico significativo al quale tutti i membri devono aderire, nonostante ci siano difficoltà di natura culturale qualora un'organizzazione effettui il passaggio da una struttura "tradizionale", come ad esempio di tipo funzionale. Ciò comporta quindi uno stravolgimento sia della cultura interna che delle pratiche operative.
- b. Il lavoro sul progetto fa riferimento ai processi legati alla gestione del progetto, i quali saranno il fulcro operativo per l'erogazione di prodotti o servizi. In aggiunta, K. Artto e J. Kujala<sup>38</sup> mostrano come la gestione dei progetti non si solamente un processo operativo, ma anche un vero e proprio modello di business in grado di influire positivamente sulle altre pratiche e processi all'interno dell'organizzazione.

<sup>38</sup> Artto, K., Kujala, J., 2008. Project business as a research field. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 1 (4), 469–497.

- c. La cultura organizzativa orientata al progetto è fondamentale per gestire al meglio le incertezze, le contraddizioni, i cambiamenti e la collaborazione. J. R. Turner e A. E. Keegan,<sup>39</sup> però, osservano come si possa incorrere a notevoli barriere provenienti dai manager provenienti da culture organizzative tradizionali, in quanto si troverebbero a cedere gran parte del controllo ai project manager, riducendo la propria autorità. Inoltre, a sostegno di questa tesi, i due autori rimarcano la necessità che vi sia una struttura funzionale all'apice della struttura organizzativa, la quale al tempo stesso debba fornire supporto ad una struttura progettuale, la quale non sarebbe in grado, vista la sua natura di tipo temporale, di creare una forte coesione tra i membri dell'organizzazione.
- d. L'adattamento o allineamento, consiste nell'applicare la teoria della contingenza in tutto questo processo di progettazione strutturale. Nello specifico, è necessario adattare i processi operativi alla strategia e le linee gerarchiche ai progetti, in modo tale che siano allineati con l'ambiente esterno.
- e. La rotazione del personale è un elemento ricorrente, all'interno delle PBO, in quanto ogni volta che un progetto inizia o termina, si presenta la necessità di allocare le proprie risorse e riassegnarle al termine dell'attività.

La focalizzazione su questi fattori consente quindi di elaborare ed implementare una struttura organizzativa efficiente in grado di adattarsi ai contesti dinamici in cui vive un'organizzazione basata sui progetti.

Nel corso del tempo, le aziende hanno implementato i propri modelli organizzativi tenendo conto delle variabili precedentemente analizzate, ed in base al contesto esterno di riferimento è possibile delineare alcuni modelli ricorrenti e globalmente riconosciuti.

Il primo tra questi è il modello della Silicon Valley. Si tratta di un modello che non si adatta perfettamente per le organizzazioni basate sui progetti, quanto più sulle aziende guidate dall'innovazione, le quali ovviamente sono state ampiamente organizzate sottoforma di procedure progettuali. È una forma organizzativa incompleta rispetto ai fattori di progettazione chiave per le PBO, nonostante rappresenti il punto di partenza

---

<sup>39</sup> Turner, J.R., Keegan, A.E., 2001. Mechanisms of governance in the project-based organization: the role of the broker and steward. *Eur. Manag. J.* 19 (3), 254–267.



reale dal quale prendere esempio, data la sua forte attenzione verso l'ambiente esterno. In aggiunta, la cultura interna del modello valorizza l'innovazione e l'adattabilità al cambiamento, dimostrando una forte coesione, nonostante ci sia una struttura estremamente decentralizzata senza un'adeguata struttura funzionale di supporto se si pensa a quanto rimarcato da Turner e Keegan.

Il modello americano è stato un esempio da cui molte aziende, in giro per il mondo, hanno cercato di attingere informazioni per adattarlo al contesto di riferimento. Particolare rilevanza va attribuita alla Cina ed al contesto socioeconomico creatosi nell'ultimo ventennio caratterizzato da una forte espansione, all'interno della quale aziende come Alibaba, Xiaomi e Haier hanno adottato l'approccio tipico della Silicon Valley conformandolo al proprio ambiente di riferimento. L'organizzazione che più di tutte è stata in grado di riadattare l'approccio americano è stata Haier che attraverso un lungo processo di assestamento ha sviluppato un modello chiamato RenDanHeYi.<sup>40</sup>

Il modello del gruppo cinese utilizza la teoria dei sistemi adattivi complessi (secondo cui la capacità di auto-organizzazione appartenente a sistemi dinamici deriva dalla composizione di un numero elevato di parti interagenti in modo non lineare che danno luogo a comportamenti globali che non possono essere spiegati singolarmente),<sup>41</sup> per garantire stabilità attorno ad un contesto estremamente volatile ed iperconnesso, attraverso la creazione di un ecosistema ricco di microimprese con cui far emergere il potenziale di ciascun dipendente e connetterlo direttamente al cliente. A tal proposito nasce il termine RenDanHeYi che tradotto significa "Integrazione dipendente-cliente". Gli elementi che quindi caratterizzano questo modello sono:<sup>42</sup>

- a. La focalizzazione sul cliente il cui valore viene posizionato al centro del RenDanHeYi spostando l'attenzione dal profitto interno alle aspettative esterne.

---

<sup>40</sup> Steiber, A. (2022). Leadership for a Digital World. *Management for Professionals*.

<sup>41</sup> "Teoria della complessità." *Wikipedia, L'enciclopedia libera*. 21 gen 2024, <<[it.wikipedia.org/w/index.php?title=Teoria\\_della\\_complessit%C3%A0&oldid=137467698](https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Teoria_della_complessit%C3%A0&oldid=137467698)>>.

<sup>42</sup> Quintarelli, E. (2022, July 5). The RenDanHeYi in practice. Voices from the world. *Boundaryless*. <https://www.boundaryless.io/blog/the-rdhy-in-practice-voice-from-the-world/>

- b. L'autonomia dei dipendenti attraverso l'incoraggiamento a prendere iniziative, anche imprenditoriali, per ricercare delle soluzioni che si ritengono migliori per il cliente finale.
- c. Le microimprese che compongono la struttura stessa dell'organizzazione. Infatti, la stessa Haier contiene al suo interno migliaia di microimprese, ognuna responsabile della propria redditività e guidata da un team di dipendenti dotati di una notevole autonomia che agiscono come una start-up.
- d. Collegamento diretto tra compensazione e prestazioni del mercato che permette di sviluppare delle ricompense legate alle performance delle microimprese, generando un elevato livello di impegno e innovazione.
- e. Piattaforme di supporto per gestire l'efficacia delle microimprese che consentono l'accesso a servizi come HR, IT e di finanziamento diminuendo il carico di lavoro di ciascuna microimpresa.

La struttura complessiva che deriva dai principi chiave del RenDanHeYi model risulta quindi essere composta da 4 pilastri:<sup>43</sup>

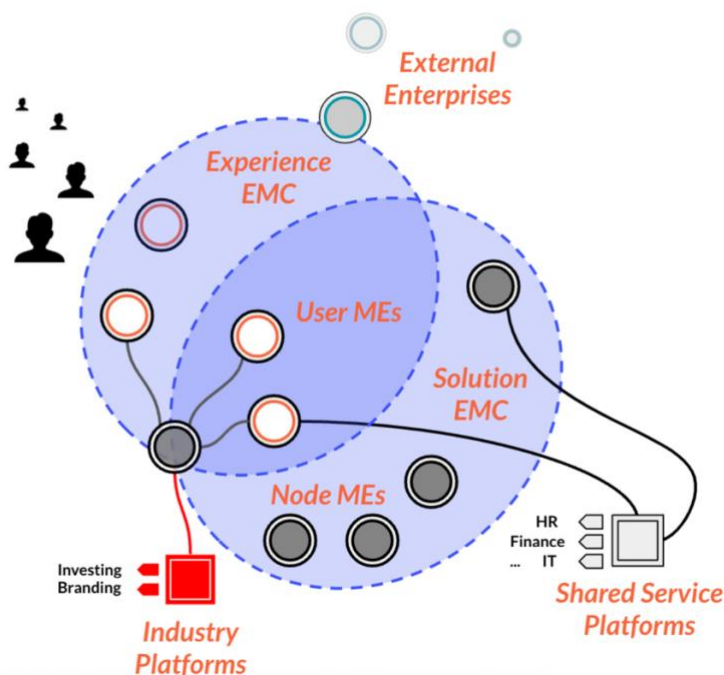


Figura 10: RenDanHeYi Model

<sup>43</sup> Arpili, D., & Farinacci, G. (2022, November 7). Il dilemma del Ceo. Hbr Italia. <https://www.hbritalia.it/homepage/2022/11/07/news/il-dilemma-del-ceo-15383/>

Seguendo un ragionamento bottom-up, alla base dell'organizzazione ci sono le microimprese (ME: Micro-Enterprise), le quali, come spiegato precedentemente, godono di una notevole autonomia. Esse si suddividono in microimprese orientate al cliente finale, chiamate "User ME" e quelle che forniscono servizi ad altre microimprese, chiamate "Node ME". Intorno alle unità imprenditoriali, sono state formate delle community per la collaborazione e co-creazione del valore, chiamate Ecosystem Micro-Community (EMC), all'interno delle quali si instaurano rapporti contrattuali tra una microimpresa e l'altra. Le EMC possono focalizzarsi sul miglioramento dell'esperienza utente finale, oppure offrire servizi di supporto ad altre microimprese e vengono chiamate rispettivamente "Experience EMC" e "Solution EMC".

Il vantaggio di avere una moltitudine di imprese che agiscono autonomamente è di focalizzare i propri sforzi su attività molto specifiche così da generare un surplus in termini di valore, il quale viene ulteriormente enfatizzato dalle piattaforme di supporto, terzo pilastro strutturale chiamato Shared Service Platform (SSP), che consentono di fornire servizi condivisi con tutte le microimprese. Queste piattaforme sono costituite da ex dipartimenti funzionali come risorse umane, legale, finanza e controllo ecc. e consentono di alleggerire il carico di lavoro di ciascuna impresa, la quale potrà concentrarsi maggiormente nella fase operativa della propria attività. L'ultimo pilastro strutturale è costituito dall'Industry Platform (IP), ovvero una struttura che permette l'allineamento strategico dell'intero ecosistema e si preoccupa di accelerare la crescita di ciascuna microimpresa.

Questo modello organizzativo offre, oltre che ad una creazione del valore estremamente mirata, una scalabilità unica tramite il concetto degli "ECM Contracts" ovvero i rapporti contrattuali all'interno della community, i quali permettono infinite possibilità di aggregazione attraverso la condivisione della conoscenza sia esplicita che tacita per favorire una crescita comune. Proprio a causa delle molteplici possibilità che offre, è un modello che si adatta facilmente a qualunque tipo di organizzazione basata sui progetti che siano essi stessi prodotti o servizi.

### 3.2 Cultura Organizzativa nelle PBO

La cultura organizzativa nelle PBO è, come è stato sottolineato più volte, di vitale importanza, specialmente in ambienti caratterizzati da complessità e dinamismo, in cui la cultura di un'organizzazione non solo guida le azioni quotidiane, ma è anche la forza trainante che permette di affrontare eventi critici e incertezze. Per le organizzazioni basate sui progetti, è fondamentale costruire una cultura che sia flessibile e pronta ad adattarsi ai cambiamenti, capace di favorire la collaborazione e la fiducia, soprattutto in momenti di crisi. L'apprendimento continuo dal passato e l'integrazione del sapere acquisito sono aspetti cruciali che permettono alle PBO di crescere e migliorare costantemente.

Questo approccio si inserisce perfettamente nella visione della "Learning Organization" descritta da Peter Senge,<sup>44</sup> che vede l'apprendimento come un processo continuo, necessario per l'adattamento e la crescita organizzativa. Le Learning Organizations sono capaci di creare, acquisire e trasferire conoscenze, migliorando continuamente grazie all'abilità di adattarsi velocemente alle condizioni di mercato mutevoli e all'innovazione continua. Queste organizzazioni sono composte da persone che possono coltivare tolleranza, favorire la discussione aperta, e pensare in modo olistico e sistemico, elementi che sono fondamentali per prosperare in ambienti imprevedibili.

Per diventare una Learning Organization efficiente, è essenziale sviluppare un ambiente che supporti l'apprendimento, ciò implica la creazione di uno spazio sicuro, dove gli errori possono essere esplorati senza paura di giudizio, e dove la diversità di opinioni è vista come una risorsa che stimola il pensiero innovativo e previene l'inerzia organizzativa. È importante anche promuovere l'apertura a nuove idee e dedicare tempo alla riflessione, permettendo ai dipendenti di distanziarsi dalle loro attività quotidiane per riflettere sulle loro esperienze e sui processi organizzativi.

L'applicazione di questi principi richiede un cambio di paradigma che va oltre la semplice implementazione di processi; richiede un impegno profondo al cambiamento culturale guidato da manager che valorizzano e praticano l'apprendimento, i quali devono enfatizzare l'importanza di identificare i problemi, trasferire conoscenze e eseguire

---

<sup>44</sup> Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline. Measuring business excellence.*

revisioni riflessive, creando un ambiente dove l'apprendimento è continuamente integrato nelle pratiche quotidiane dell'organizzazione. Ad esempio, un modello organizzativo che stimola l'apprendimento, all'interno del quale gli errori non solo sono tollerati, ma anche ricercati, è il RenDanHeYi che stimola i membri dell'organizzazione alla creazione di microimprese, le quali ovviamente hanno una rischiosità non indifferente.

Riprendendo il concetto dei sistemi adattivi complessi, le organizzazioni, in questo caso, sono in grado di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente circostante. A sostegno della tesi, W. E. Fulmer<sup>45</sup> descrive proprio come le organizzazioni, grazie ai progetti, è in grado di modificare la propria struttura evolvendo prima di tutto le informazioni che acquisiscono ed assimilano dall'esterno. L'apprendimento di nuove informazioni assume un ruolo importante per riuscire a districarsi all'interno di ambienti turbolenti e far crescere la propria organizzazione; pertanto, comprendere come poter imparare dai propri errori, permette di generare la saggezza pratica, citata nel primo capitolo, la quale rappresenta la capacità di prendere decisioni prudenti e di intraprendere azioni appropriate in contesti specifici e quindi in grado di generare un forte vantaggio competitivo.

Nel contesto delle learning organizations, il modello Systemic Lessons Learned Knowledge (Syllk)<sup>46</sup> si presenta come uno strumento importante per apprendere al meglio dai propri errori. Il modello prende come esempio lo Swiss Cheese Model of Accident Causation,<sup>47</sup> cercando di analizzare inizialmente la causa del fallimento, osservando step by step ciascuna area di interesse, ed una volta analizzato l'errore, viene ridisegnato il processo coinvolto integrando e diffondendo gli insegnamenti appresi.

Per comprendere il funzionamento è necessario partire dal processo di analisi che si struttura sulla base dello Swiss Cheese Model, il quale, in sostanza, serve per analizzare e comprendere le cause degli incidenti e dei fallimenti nei sistemi complessi. Il funzionamento consiste in un sistema di difese, barriere e salvaguardie rappresentate da

---

<sup>45</sup> Fulmer, W.E., 2000. *Shaping The Adaptive Organisation: Landscapes, Learning, and Leadership in Volatile Times*. AMACOM Books, New York.

<sup>46</sup> Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311-324.

<sup>47</sup> Reason, 2000. Human error: models and management. *Br. Med. J.* 320, 768.

livelli su cui vengono considerate dalle falle o dei punti deboli. Gli incidenti o i fallimenti avvengono quando i buchi in diversi livelli si allineano perfettamente, permettendo così a un pericolo di passare attraverso senza essere intercettato o mitigato. La metafora del formaggio è utile proprio per visualizzare come piccoli errori in diverse parti di un'organizzazione possano allinearsi per causare un risultato negativo significativo. L'analisi del modello Syllk, in egual modo, suddivide le cause di un fallimento in differenti strati, i quali rappresentano i fattori umani, come la cultura e l'interdipendenza sociale, e di sistema, come l'infrastruttura e i processi, che collettivamente guidano il comportamento complessivo dell'organizzazione. Analizzando e superando ciascuna barriera si è in grado di ottenere un efficace apprendimento dalle lezioni. Una volta apprese le motivazioni dietro all'errore si procede con la progettazione di un nuovo processo lineare all'interno del progetto (identificato dalla relazione inversa nel modello) da implementare e diffondere verso tutti i membri dell'organizzazione.

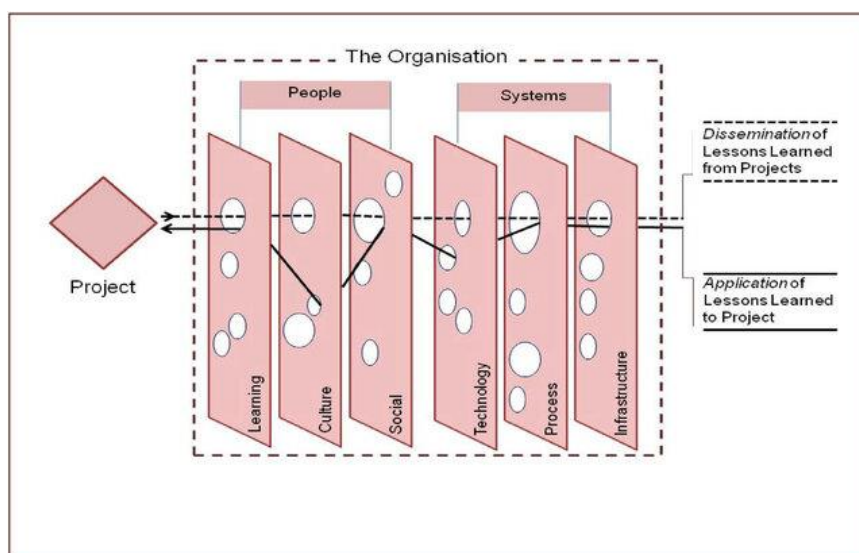


Figura 11: Syllk model

In alcune organizzazioni, la fase di implementazione del Syllk model può risultare invasiva sia dal punto di vista culturale che soprattutto per quanto concerne le infrastrutture, le tecnologie ed i processi. Pertanto, non è un modello in grado di emergere all'interno di un'organizzazione "tradizionale", ma si addice alle PBO, a causa della natura temporanea dei progetti, che consentono di adattarsi facilmente alle nuove condizioni. Ciò nonostante, si tratta di un framework che non prevede una soluzione unica, ma un metodo ben articolato su come agire in caso si verifichi un fallimento. In

altre parole, è un modello che ricerca la soluzione lineare, la quale non viene considerata universale, come nella logica appartenente al Taylorismo, ma si adatta solamente al caso specifico.

Un secondo elemento fondamentale da costruire all'interno della cultura organizzativa nelle PBO è la fiducia. È chiaro, infatti, che i paradigmi dominanti dalla leadership tradizionale non sono in grado affrontare efficacemente gli scenari a cui le organizzazioni basate sui progetti vanno incontro. La soluzione ottimale che dovrebbe adottare una PBO è lo sviluppo di una leadership condivisa all'interno dei team di progetto. Nonostante molti gruppi di lavoro mantengano posizioni di leadership formali, essenziali per il raggiungimento degli obiettivi, la ricerca suggerisce che la leadership condivisa possa essere una soluzione efficace per ottimizzare il lavoro di squadra, poiché può manifestarsi in qualsiasi punto dell'organizzazione o del team. Si tratta di un processo di influenza reciproca in cui i membri dei gruppi di lavoro si motivano a vicenda, condividono conoscenze e supportano gli altri membri per raggiungere gli obiettivi comuni.<sup>48</sup>

Bergam e Fransen hanno dimostrato come i gruppi di lavoro, che utilizzano la leadership condivisa, sperimentano meno conflitti, raggiungendo un maggiore consenso ed una maggiore fiducia e coesione.<sup>49</sup> In aggiunta, incrementerebbero le distribuzioni delle responsabilità del progetto, condividendo il carico di lavoro ed aumentando complessivamente le performance. A tal proposito, gli stessi Scott-Young, Georgy e Grisinger propongono un framework multilivello di leadership condivisa nei team di gestione dei progetti, basato sulla teoria dei sistemi per comprendere come sviluppare una leadership condivisa e generare un impatto sulle prestazioni a livello individuale, di team, di progetto e organizzativo. Questo modello evidenzia le interazioni importanti tra organizzazioni, team e individui per comprendere come poter far emergere la leadership condivisa nei team di progetto e per farlo adotta un approccio sistemico attraverso il quale

---

<sup>48</sup> Scott-Young, C., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565–581.

<sup>49</sup> Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42.

considera tre livelli di analisi: micro (individuale), meso (team e progetto), e macro (organizzativo). Centralmente, il modello adotta la struttura I-M-O-I (Input-Mediatore-Output-Input), illustrando come gli input specifici, le caratteristiche individuali e le condizioni organizzative, facilitino i processi di mediatore come la collaborazione, portando a output come miglioramenti delle performance, enfatizzando l'importanza di una leadership fluida e dinamica riflettendo la natura interconnessa e multilivello della leadership nei team all'interno delle organizzazioni basate sui progetti.

Nonostante ciò, D. Binci<sup>50</sup> e W. Zhou<sup>51</sup> hanno riscontrato dei limiti nel perseguimento degli obiettivi strategici quando si applica la leadership condivisa. Binci ha dimostrato che questa tipologia di direzione, distribuita tra i membri di un gruppo di lavoro, prevale solamente nel caso in cui il lavoro da effettuare superi un certo grado di complessità, e proprio nel verificarsi di determinate situazioni, la leadership condivisa assume il ruolo da moderatore, allontanando però il focus dagli obiettivi per concentrarsi sulla situazione complessa.

Malgrado i punti di vista espressi dai due autori sopra citati, i limiti che derivano da una leadership condivisa all'interno dei team, non hanno una grande rilevanza nelle PBO, specialmente quando le stesse adottano delle strutture organizzative simili al modello RenDanHeYi, nelle quali, la direzione strategica viene fornita da un organo di supporto diverso dai team operativi focalizzati su un progetto.

La creazione di una cultura organizzativa, che valorizzi la leadership condivisa, comporta un notevole sforzo per instaurare fiducia all'interno dei membri dell'organizzazione, la quale si costruisce attraverso un lungo processo di comunicazione trasparente, definito dalla condivisione di valori ben precisi e dalla creazione di un'ambiente che incentivi l'intraprendenza senza il timore di subire gravi conseguenze.

---

<sup>50</sup> Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership and Organization Development Journal*, 37 (5), 558–578.

<sup>51</sup> Zhou, W., & Vredenburg, D. (2017). Dispositional antecedents of shared leadership emergent states on entrepreneurial teams. In C. Ben-Hafaiedh, & T. Cooney (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial teams: Theory and Practice*. Edgar Allan Publishing.



L'analisi effettuata da E. Abson, P. Schofield e J. Kennell<sup>52</sup> ha rivelato che quando le organizzazioni concedono libertà di azione ai dipendenti e li incoraggiano a prendere iniziative, questi si sentono valorizzati e fiduciosi, pronti a assumersi maggiori responsabilità. Per concludere, le relazioni di fiducia hanno un ruolo fondamentale per facilitare l'emergere della leadership condivisa così da poter creare un ambiente lavorativo più collaborativo e innovativo.

### 3.3 Gestione dei Membri nelle PBO

Come è stato evidenziato nel secondo capitolo, la gestione dei gruppi di lavoro emerge come un pilastro fondamentale per il successo operativo dell'organizzazione. Ciò nonostante, per quanto concerne le PBO, non basta solamente una composizione dei gruppi ben diversificata, ma bisogna gestirli efficacemente per adattare rapidamente i gruppi ai nuovi progetti. Pertanto, specialmente nelle PBO, non è sufficiente lavorare sulla cultura organizzativa, ma è essenziale generare una gestione dei talenti strategica ed integrata che contribuisca all'efficienza organizzativa. Per sostenere, infatti, una crescita continuativa nell'innovazione progettuale, è importante impegnarsi nella capacità di attrarre, sviluppare e mantenere individui altamente qualificati. Il primo passaggio, che consente alle organizzazioni di attrarre nuovi talenti, è la creazione di un ambiente di lavoro che conferisca soddisfazioni al lavoratore. Questo approccio non solo valorizza i dipendenti, ma stimola anche un maggior coinvolgimento e un senso di appartenenza all'organizzazione, fattori che si traducono in un miglioramento della performance organizzativa. A tal proposito, M. Gębczyńska<sup>53</sup> elabora uno studio relativo alla soddisfazione lavorativa e cerca di comprendere quali siano i fattori che influenzano positivamente il benessere dei lavoratori all'interno delle PBO. La ricerca prende in esame i dati appartenenti a diciassette aziende differenti e si concentra su cinque aree principali per strutturare l'analisi: l'adattamento individuale all'organizzazione, il

---

<sup>52</sup> Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: the importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 102575.

<sup>53</sup> Gębczyńska, M. (2020). Job satisfaction in project-based organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

supporto dei supervisori, le ricompense, l'impegno organizzativo e il coinvolgimento nel lavoro.

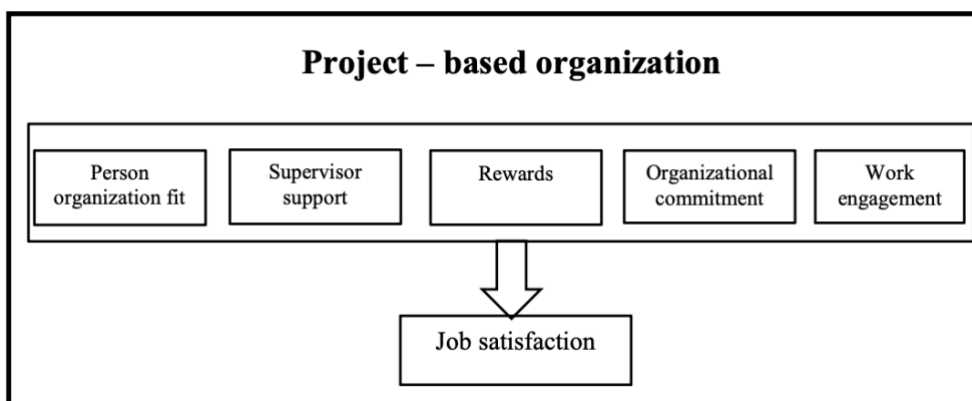


Figura 12: elementi per la soddisfazione personale

La soddisfazione lavorativa è presentata come un fenomeno complesso e multifattoriale che non dipende solo dalle condizioni materiali o economiche, ma anche e soprattutto dalle dinamiche interpersonali e organizzative all'interno dell'azienda. L'articolo evidenzia come variabili quali il supporto dei supervisori e l'adattamento dei dipendenti ai valori e alle aspettative dell'organizzazione siano cruciali per garantire un alto livello di soddisfazione lavorativa. È importante sottolineare come differenti combinazioni di questi fattori possano portare a livelli di soddisfazione variabili, come ad esempio la combinazione di un forte supporto dei supervisori con un alto livello di coinvolgimento nel lavoro e ricompense adeguate, che tende a produrre i migliori risultati in termini di soddisfazione dei dipendenti. Esistono anche ulteriori studi che hanno dimostrato la rilevanza degli stessi fattori per la soddisfazione in ambito lavorativo, ed in particolare, J. Liebowitz e I. Megbolugbe,<sup>54</sup> hanno sottolineato come la gestione del rischio e la condivisione delle conoscenze siano essenziali per il successo dei progetti e per la soddisfazione dei gruppi di lavoro.

Un altro elemento fondamentale per la gestione dei talenti, oltre alla capacità attrattiva, è lo sviluppo, l'apprendimento ed il conferimento di responsabilità; quest'ultima è

---

<sup>54</sup> Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *international Journal of project management*, 21(3), 189-198.

ottenibile attraverso una leadership condivisa e quindi grazie anche ad una struttura organizzativa che rispecchi il modello RenDanHeYi, che consente di costituire piccoli gruppi di lavoro indipendenti. Le dimensioni ridotte dei gruppi di lavoro all'interno delle PBO necessitano di redistribuire gli attributi, elaborati da Belbin, in un gruppo ristretto, così facendo, i singoli membri dovranno necessariamente possedere attributi differenti e competenze poliedriche. Il risultato che ne deriva è la possibilità, per i membri di ciascun progetto, di sperimentare nuove mansioni ogni qualvolta si decida di cambiare progetto, oppure qualora si verificassero degli eventi esogeni che modificherebbero le condizioni operative interne di progetto.

### 3.4 Gestione delle Informazioni nelle PBO

Un problema che si verifica frequentemente, all'interno delle organizzazioni basate sui progetti, è la mancata acquisizione di conoscenza una volta che un progetto si conclude. Principalmente, le cause attribuibili a quest'inefficienza sono riconducibili all'inaccessibilità delle informazioni stesse, causata da incomprensioni concettuali dovute da differenze disciplinari e culturali; in altre parole, le conoscenze acquisite all'interno di un progetto, non hanno affrontato il processo di internalizzazione del modello SECI, non completando l'importante fase di combinazione, che garantisce l'applicabilità di una conoscenza da un determinato progetto ad un altro. Questo fenomeno viene definito "limbo informativo", e rappresenta la perdita di utilità dell'informazione prodotta durante i progetti.<sup>55</sup>

Per ovviare al problema è essenziale, quindi, garantire che vi sia un'efficace condivisione e integrazione della conoscenza attraverso l'applicazione adeguata del modello SECI, sia per il singolo progetto che per tutti i progetti appartenenti all'organizzazione, evitando che errori passati vengano ripetuti. Tuttavia, per la natura unica e temporanea delle attività dei progetti, non sempre si riesce ad avere il tempo necessario per un'adeguata sedimentazione della conoscenza, ovvero quella fase in cui le informazioni vengono documentate, organizzate, diffuse e rese accessibili, tramutando le conoscenze tacite in

---

<sup>55</sup> Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770-779.

esplicitate.<sup>56</sup> Considerando l'evoluzione del modello SECI, il problema non va sottovalutato, in quanto, bloccando il flusso del modello, non sarà possibile generare nuova conoscenza per l'intera PBO, impedendo a sua volta l'innovazione che traina il successo di un'organizzazione. Per mitigare il problema, è essenziale adottare una strategia di gestione delle informazioni aziendali (EIM) che bilanci la codificazione della conoscenza con la personalizzazione. A tal proposito, B. H. Reich<sup>57</sup> mostra come l'incremento della capacità di una PBO di gestire progetti con successo, sia strettamente correlato alla gestione e al coordinamento della conoscenza; a sostegno della tesi di Reich, W. F. Boh<sup>58</sup> illustra lo sforzo economico maggiore che un'organizzazione deve effettuare qualora tendesse a non capitalizzare la conoscenza derivante dai progetti. Per evitare che gli sforzi non vengano duplicati, come sostenuto da W. F. Boh, non bisognerebbe applicare le strategie EIM per il singolo progetto, ma per consentire la creazione e la disseminazione della conoscenza tra diversi progetti, consolidando un sapere comune all'interno di tutta l'organizzazione.<sup>59</sup>

Per identificare le pratiche di gestione dell'informazione e della conoscenza più efficaci per i team di progetto, M. V. Almeida e A. L. Soares hanno svolto uno studio osservando le interazioni e gli scambi di conoscenza che avvenivano all'interno di gruppi di lavoro. Analizzando le modalità in cui i contenuti funzionali al progetto venivano condivisi e le riunioni, per lo scambio di conoscenza operativa, venivano applicate, hanno riscontrato una preferenza generale nel contatto diretto per la condivisione della conoscenza piuttosto che la consultazione di documenti archiviati, i quali risultano complessi e scomodi per

---

<sup>56</sup> Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494–503.

<sup>57</sup> Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, 38(2).

<sup>58</sup> Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, 17(1), 27–58.

<sup>59</sup> Fong, P. S. W. (2003). Knowledge creation in multidisciplinary project teams: An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International Journal of Project Management*, 21(7), 479–486.

l'assimilazione delle informazioni. Questi contatti diretti vengono ritenuti efficienti sia per le questioni formali che informali, soprattutto perché, nel caso studio analizzato, non erano presenti piattaforme centralizzate per lo scambio di conoscenza, ma veniva fatto affidamento a singole piattaforme di comunicazione e archiviazione. A seguito di quanto possa emergere da uno studio del genere, bisogna comprendere quali strumenti utilizzare e come utilizzarli per garantire che le conoscenze vengano facilmente organizzate e diffuse. Il fattore che determina il successo di una strategia EIM è la facilità di utilizzo percepita dai membri, poiché rappresenta l'unica barriera iniziale per tutti i lavoratori che dovranno inserire o ricercare informazioni. Ciò nonostante, non è possibile standardizzare una strategia di gestione dell'informazione proprio per le differenze intrinseche dei progetti stessi, ma rimane la facoltà di generare delle linee guida sugli elementi che devono sussistere affinché uno strumento di gestione e coordinamento della conoscenza sia efficace all'interno delle organizzazioni basate sui progetti.

Ciò che emerge dall'articolo è la correlazione tra l'apprendimento organizzativo e i meccanismi di condivisione della conoscenza, i quali, questi ultimi, devono essere allineati con l'ambiente interno, generando minor frizione possibile nella ricerca delle informazioni; in altre parole, questa caratteristica si traduce in facilità d'utilizzo. Allineare le informazioni all'ambiente interno significa, oltretutto, far sì che le informazioni vengano organizzate in modo tale che possano essere riutilizzate per soddisfare le esigenze future dell'organizzazione, prevedendo in qualche modo l'utilità della singola informazione. Creare ordine all'interno di un flusso di informazioni costanti, sicuramente, non è semplice, e malgrado si possano creare database efficienti, la comprensione, di una determinata nozione, può sfumare tra un membro di un team ed un altro, perciò, è inevitabile utilizzare uno spazio fisico come strumento all'interno della strategia EIM per verificare la comprensione delle informazioni e correggere le interpretazioni attraverso feedback immediati.<sup>60</sup>

Infine, al centro di questa strategia sulla gestione delle informazioni deve emergere un database, o meglio un knowledge base, performante, il quale deve essere creato

---

<sup>60</sup> Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281–290.

raccogliendo le domande frequenti che ciascun membro dell'organizzazione potrebbe porsi nel momento in cui dovesse lavorare per un particolare progetto. Così facendo è possibile generare notevoli vantaggi di costo collegati alla formazione dei lavoratori o una riduzione delle tempistiche collegate alla ricerca di informazioni. Qualora la base di conoscenza raccolta venisse affiancata da un team di supporto, si otterrebbe una piattaforma di assistenza dedicata allo sviluppo dei progetti, come la Shared Service Platform ipotizzata nel RenDanHeYi model, costituendo un flusso di informazioni pronto all'occorrenza per garantire il successo delle organizzazioni basate sui progetti.

Le PBO rappresentano un modello organizzativo flessibile e dinamico, oramai indispensabile per la volatilità attuale. Le organizzazioni basate sui progetti sono in grado di adeguarsi velocemente ai cambiamenti, gestendo l'incertezza e massimizzando la collaborazione interna, tramutando la propria flessibilità in un vantaggio competitivo in grado di apprendere nuove conoscenze ogni giorno. Il coordinamento e la gestione efficace della conoscenza nelle PBO sono cruciali per il loro successo perché consente di capitalizzare le esperienze passate e ridurre la duplicazione degli sforzi futuri, genera inoltre un ambiente lavorativo più integrato e informativo. Attraverso l'implementazione di pratiche come la strutturazione organizzativa adattiva, il riconoscimento delle competenze e un impegno verso la cultura della condivisione della conoscenza, le PBO possono aspirare a diventare vere e proprie Learning Organizations, nelle quali l'apprendimento e l'adattamento continuano rappresentano la normalità. Infine, adottando e perfezionando i principi espressi, le organizzazioni basate sui progetti possono migliorare le proprie risposte alle sfide operative e, al contempo, strutturarsi per guidare l'innovazione ed il successo a lungo termine.

# Capitolo IV

## Il Caso Bending Spoons S.p.A.

La gestione e il coordinamento della conoscenza è fondamentale per garantire il successo di un'organizzazione specialmente nel caso in cui bisogna fare affidamento ad un modello organizzativo dinamico, incerto e ricco di nuove sfide come avviene nelle organizzazioni basate sui progetti. Pertanto, la capacità di creare una struttura adeguata, supportata da una cultura aziendale coesa e collaborativa, può risultare la chiave per un'impresa di successo così come è stato per Bending Spoons, un'azienda attiva nel settore IT strutturata come una PBO, la quale ha raggiunto l'obiettivo tanto stimato di unicorno, con un valore della società che si attesta intorno ai 2,5 miliardi di dollari.

Bending Spoons S.p.A. è una società attiva nel settore della produzione di software fondata nel 2013 a Copenaghen, ma con sede attuale a Milano a partire dal 2014. L'azienda si occupa della creazione o del miglioramento di applicazioni mobile con l'intento di favorire l'esperienza utente, fornendo dei prodotti tecnologici estremamente innovativi e funzionali. Bending Spoons viene considerata, ancora oggi dai fondatori, come una start-up per la capacità di crescita che sta dimostrando ogni anno; infatti, il suo fatturato nel 2023 era di 393 milioni di dollari con una previsione a chiusura dell'esercizio contabile di 580 milioni di dollari di fatturato costituendosi di fatto come un unicorno italiano con un valore stimato di 2,55 miliardi di dollari.<sup>61</sup> La società, composta da circa 500 dipendenti, ha sviluppato un portafoglio diversificato di applicazioni di successo in grado di raggiungere in totale circa 500 milioni di utenti in tutto il mondo garantendo il soddisfacimento di bisogni ben diversi l'uno dall'altro in base al prodotto sviluppato. Il

---

<sup>61</sup> Bending Spoons, dal boom di ricavi al raddoppio degli utili in cinque anni. Ecco il piano finanziario fino al 2028 - MilanoFinanza News. (s.d.). MF Milano Finanza. <https://www.milanofinanza.it/news/bending-spoons-dal-boom-di-ricavi-al-raddoppio-degli-utili-in-cinque-anni-ecco-il-piano-finanziario-fino-202405031916425141#:~:text=I%20ricavi,%20che%20nel%202023,3%20fino%20a%20640%20milioni.>

suo modus operandi prevede la ricerca e la selezione di software ad alto potenziale, ma privi di funzioni, ottimizzazioni o risorse in grado di fare la differenza contro i competitor; una volta acquisite queste piattaforme, vengono ridisegnate e riprogettate, anche nel modello di business, così da creare un prodotto efficace ed efficiente nella risoluzione di un determinato problema.<sup>62</sup>

Ciò nonostante, le applicazioni, prese autonomamente, non sono in grado di generare così tanto valore complessivo per la società in sé in quanto rispondono a problemi reali ma di nicchia. Il vero punto di forza sta nell'intero portafoglio di prodotti e nelle modalità in cui viene gestito.

## 4.1 La Struttura di Bending Spoons

Il portafoglio di prodotti generati da Bending Spoons è vasto e comprende una diversificazione notevole partendo ad esempio da una piattaforma dedicata al fitness, passando per applicazioni per il montaggio di video, fino ad arrivare a software dedicati alla scrittura di note personali.



Figura 13: Alcune delle migliori applicazioni sviluppate da Bending Spoons.

Ciascuna di queste applicazioni ha un nome distinto (come per esempio: Evernote, Immuni, Splice, Remini ecc.) che le fornisce un'identità autonoma percepita dai consumatori e la stessa autonomia è stata replicata all'interno della struttura organizzativa inglobando il modello elaborato dal gruppo Haier, ovvero il RenDanHeYi model analizzato nel capitolo precedente.

---

<sup>62</sup> Haupt, R. (Conduttore). (2024, 24 febbraio). CEO INSIGHT | Luca Ferrari, CEO di Bending Spoons [Episodio di podcast audio]. In *Actually*. Will Media. <https://spotify.link/87d3X6IEZJb>



In particolare, la struttura della società viene spiegata da Matteo Danieli all'interno del podcast di Marcello Ascani.<sup>63</sup> Il CPO di Bending Spoons il quale descrive come Bending Spoons veda ogni singolo team di prodotto come una microazienda, le quali, a loro volta, beneficiano di una forte autonomia sia nella realizzazione del prodotto scegliendo le varie caratteristiche sia, ad esempio, sulle modalità in cui essi stessi lavorano sul progetto. Attraverso queste modalità spiegate durante l'intervista è possibile comprendere come determinati atteggiamenti possano risultare estremamente profittevoli in termini di performance per tutta l'organizzazione. Infatti, incentivando l'autonomia delle microimprese, le procedure varieranno da progetto a progetto, favorendo l'innovazione di processo interna, la quale potrebbe essere implementata, qualora fosse adeguatamente efficace, all'interno di altri progetti risparmiando ingenti risorse. A tal proposito, per garantire la comunicazione tra un gruppo e l'altro, hanno dei team di supporto, sia interni che esterni alle microimprese, che garantiscono le sinergie in tutta Bending Spoons. Con le parole usate dal cofondatore Matteo Danieli «All'interno di un team di prodotto c'è quello che loro chiamano la Squad ovvero un sotto-team indipendente che si occupa o di una parte di prodotto particolare o di una nuova iniziativa ed ha al suo interno tutte le risorse necessarie per poterlo fare senza contare sull'appoggio esterno. Queste risorse tipicamente sono una persona che si occupa di gestire questo team e dà l'idea di dove si vuole andare (unità più piccola che hanno) es. product manager o growth manager. Poi ci sarà una persona (product designer) che trasforma quella che può essere l'idea in schermi, interazioni ecc.». Matteo Danieli parla di schermi e interazioni perché fa riferimento alle caratteristiche del prodotto standard di tutta l'organizzazione ovvero le applicazioni.

Ciò che emerge da questo estratto è il fatto che esiste generalmente un individuo dentro alla microimpresa che deve guidare il gruppo di lavoro dal punto di vista strategico in modo tale che tutti i membri assegnati ad un progetto siano allineati alle “direttive” provenienti dall'amministrazione, esterna al singolo progetto. Altre caratteristiche tipiche della struttura che è possibile evincere dall'intervista sono ad esempio i team di supporto, i quali rappresentano i dipartimenti che non è possibile dislocare tra i vari progetti, come

---

<sup>63</sup> Marcello Ascani. (2024, 14 aprile). *Luca Ferrari e Matteo Danieli Nei nuovi uffici di Bending Spoons* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_\\_2rdQqZDgY](https://www.youtube.com/watch?v=__2rdQqZDgY)



al modello del codice di C. E. Shannon e W. Weaver<sup>64</sup> che illustra sinteticamente il processo di trasformazione che l'informazione deve oltrepassare per passare da un mittente ad un ricevente.

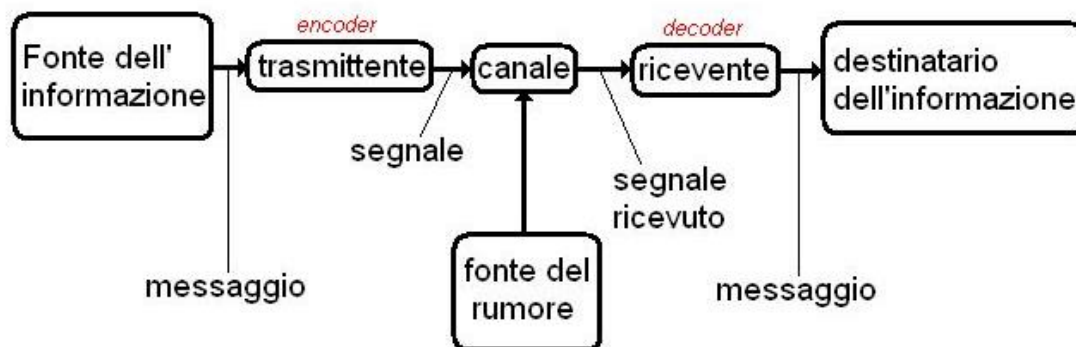


Figura 14: Il modello del codice di C. E. Shannon e W. Weaver

Secondo C. E. Shannon e W. Weaver è importante che ci sia, tra i due soggetti agli estremi del processo, un codice comune, inteso come linguaggio. È perciò importante che il messaggio o l'informazione venga, in un certo senso, normalizzata, in base ad un linguaggio di riferimento che possa essere compreso da entrambi i soggetti coinvolti. Un elemento interessante da analizzare è il codice del messaggio, il quale solitamente richiede notevoli sforzi per non distorcere le informazioni. Si immagini, ad esempio, lo scambio di informazioni che deve avvenire tra la divisione marketing e la divisione di design del prodotto; quest'ultimo, una volta sviluppato un progetto, deve spiegare le caratteristiche del prodotto, i punti di forza ecc. per far sì che la divisione di marketing riesca ad utilizzare al meglio le informazioni per riuscire a vendere al meglio il prodotto finale. Secondo il processo disegnato da C. E. Shannon e W. Weaver, l'informazione deve essere codificata per poter essere trasmessa con un messaggio comprensibile al ricevente, quindi nell'esempio precedente, le caratteristiche tecniche di cui è a conoscenza la divisione di design del prodotto devono essere normalizzate per consentire alla divisione di marketing di recepire il messaggio senza problemi, il quale, a sua volta, dovrà essere

<sup>64</sup> Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*, by CE Shannon (and recent contributions to the mathematical theory of communication), W. Weaver. University of Illinois Press.

codificato nuovamente per trasformare le informazioni in una fonte di conoscenza per la divisione marketing.

Tuttavia, il processo descritto precedentemente, a causa dei filtraggi per andare a ridurre la complessità, eventuali errori di codifica e decodifica, oppure le divergenze culturali, non consente una condivisione della conoscenza efficiente, specialmente all'interno di contesti fortemente specifici e innovativi tipici delle organizzazioni basate sui progetti che necessitano di una trasmissione della conoscenza rapida e chiara. A tal proposito, il RenDanHeYi model, adottato da Bending Spoons, consente di ridurre la complessità della condivisione della conoscenza, proprio attraverso le microimprese, consentendo prima di tutto una comunicazione diretta tra i soggetti coinvolti nell'elaborazione del prodotto, il che riduce e semplifica i passaggi di codifica, garantendo chiarezza ed immediatezza anche nella risoluzione dei problemi (frequenti in ambiti progettuali). Inoltre, si minimizzano i filtraggi che possono generare interpretazioni erranee, mantenendo l'integrità del passaggio consentendo di prendere decisioni, relativamente ad una specifica area, con maggiore consapevolezza dell'insieme del progetto.

In conclusione, vi è un ulteriore vantaggio da non sottovalutare, ovvero il coordinamento all'interno della stessa area di interesse. Ogni volta che viene creata nuova conoscenza, un addetto all'area marketing di un determinato progetto, potrà facilmente esternalizzare quanto appreso con altri addetti all'area marketing all'interno di altri progetti, proprio perché utilizzeranno lo stesso linguaggio, il che consente di oltrepassare la barriera della codifica e trasmettere la conoscenza senza con estrema semplicità, agevolando, oltretutto, la gestione ed il coordinamento della conoscenza all'interno di questo modello organizzativo.

## 4.2 La Cultura Organizzativa di Bending Spoons

Bending Spoons è stata fondata da un gruppo di persone con un percorso accademico che termina gli ultimi anni nella città di Copenaghen. L'esperienza nella capitale danese ha consentito ai fondatori di esplorare una cultura aziendale fortemente focalizzata sul benessere dei dipendenti. Hanno quindi vissuto in prima persona l'impatto positivo che discende da un'attenzione del genere, come ad esempio l'aumento della produttività,

l'incremento della creatività e innovazione, fino a giungere ad un miglioramento della retention abbassando il tasso di turnover dei dipendenti.

La cultura aziendale, all'interno di Bending Spoons, diventa quindi un parametro cruciale nel complesso della visione aziendale fin dalla costituzione della società. Seguendo quanto espresso da Luca Ferrari, CEO e fondatore di Bending Spoons,<sup>65</sup> il suo intento è quello di creare un'istituzione di riferimento che sia in grado di iniziare un cambiamento culturale anche al di fuori dell'organizzazione stessa, portando il cambiamento positivo a tutti gli stakeholder. Un esempio, che lo stesso amministratore delegato cita, è il modello della Silicon Valley, nato grazie alle prime aziende come Google, IBM e altri colossi dominanti in tutto il mondo, le quali hanno dato l'esempio di natura culturale, creando di fatto la Silicon Valley per come la si conosce. La visione di un modello istituzionale in grado di dare il via ad una nuova Silicon Valley deve necessariamente impiegare i maggiori sforzi sulla costruzione di un modello culturale ampiamente sviluppato. Bending Spoons si è quindi distinta per l'ambiente lavorativo creato ricevendo oltretutto i migliori posti in classifica come miglior posto in cui lavorare e dal 2019 ad oggi occupa il primo posto nella classifica "Best workplaces for Millennials".<sup>66</sup>

La cultura organizzativa condivisa da Bending Spoons si concentra su alcuni valori chiave descritti all'interno del manifesto della società,<sup>67</sup> all'interno del quale sono descritti dei ruoli come gli scalatori o gli scienziati, oppure altre parole chiave come aperti e tribù, in modo tale che ciascun elemento sia esemplificativo di un determinato gruppo di valori. Identificandosi all'interno di tutti questi ruoli emergono tutti i valori condivisi all'interno dell'organizzazione; in particolare, la cultura aziendale di Bending Spoons è

---

<sup>65</sup> Marcello Ascani. (2023, 31 agosto). *Luca Ferrari CEO di Bending Spoons* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KrxhyGSGVow>

<sup>66</sup> *Best Workplaces for Millennials 2023 - Great Place to Work Italia*. (s.d.). Great Place to Work Italia. <https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-for-millennials-2023/>

<sup>67</sup> *Bending Spoons*. (s.d.-a). Bending Spoons | Impossible. Maybe. <https://bendingspoons.com/manifesto>

caratterizzata da una forte ambizione e ricerca dell'eccellenza. L'azienda punta a superare costantemente le aspettative, promuovendo un ambiente di apprendimento continuo che guidi ciascun membro verso la propria crescita personale e professionale. Il lavoro di squadra e la collaborazione sono fondamentali per riuscire a generare un'intelligenza collettiva in cui coltivare un'efficace sinergia da trasmettere esternamente attraverso la buona riuscita dei propri prodotti, la quale però viene alimentata da un grande sforzo in ambito di inclusività e trasparenza. Infine, Bending Spoons cerca di esternalizzare l'impatto positivo che genera internamente, conferendo benefici in termini di sostenibilità a tutti gli stakeholders. L'ambiente di lavoro è innovativo e dinamico, sostenuto da una cultura di supporto reciproco e rispetto, con flessibilità e autonomia per favorire la creatività e la produttività. A sostegno di questo eccellente ambiente lavorativo generato dalla società, è stato svolto un questionario dalla società Best Workplaces, il quale ha generato i risultati illustrati nell'immagine seguente dove vince il successo della cultura interna.

#### I nostri dipendenti dicono di noi: Migliori Risultati

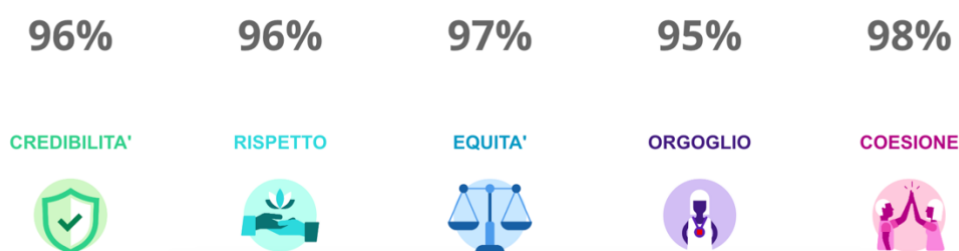
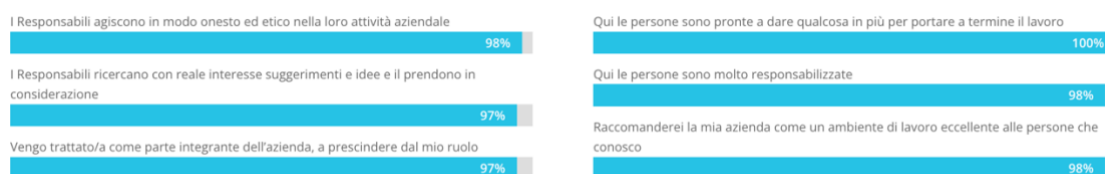


Figura 15: Risultati sondaggio sul luogo di lavoro<sup>68</sup>

Tutti questi valori vengono approfonditi dal manifesto, il quale include anche degli esempi per andare a spiegare le modalità con cui perseguono la propria cultura

<sup>68</sup> Bending Spoons - Employer Branding Great Place to Work. (s.d.-b). Employer Branding Great Place to Work. <https://www.bestworkplaces.it/aziende/bending-spoons/>

organizzativa. Nella pratica, perciò, vengono attuate diverse strategie per far sì che si instaurino determinati valori all'interno dell'organizzazione. Un termine molto importante, utilizzato dalla stessa Bending Spoons, è la tribù, attraverso cui andare a descrivere un forte senso di appartenenza, di fiducia e collaborazione. La strategia che viene utilizzata per creare legami robusti tra i membri è la pianificazione di numerose attività di team-building per far conoscere rispettivamente le persone al di fuori della vita lavorativa, in modo tale da creare dei rapporti lavorativi sereni anche in caso di problematiche lavorative, frequenti in una struttura basata sui progetti. Un altro piccolo gesto, che però riesce a fare la differenza all'interno dell'intera cultura organizzativa, sono le attenzioni dal punto di vista del benessere mentale, il quale viene salvaguardato da una progettazione degli spazi lavorativi che comprendono aree per il relax oppure le sedute psicologiche gratuite per tutti i membri. Si tratta di particolari in grado di modificare la percezione che si ha di un luogo di lavoro, amplificando la buona riuscita dei progetti.

La cultura organizzativa di Bending Spoons è adatta per illustrare un'adeguata gestione e coordinazione della conoscenza, la quale, per riassumere, è composta da alcuni elementi fondamentali su cui concentrarsi:

- a) Prima di tutto, il benessere dei dipendenti sia dal punto di vista fisico che mentale migliora la soddisfazione e la motivazione, favorendo una qualità maggiore sia nell'operatività che in generale nelle relazioni interpersonali.
- b) Altro elemento è l'apprendimento continuo, stimolato sia attraverso formazione personale e lavorativa, sia attraverso la possibilità, che viene data ai membri di testare le proprie abilità uscendo dal proprio campo di competenza, elaborando idee di prodotto da poter sviluppare con un atteggiamento imprenditoriale costituendo una nuova microimpresa; questa strategia comporta lo sviluppo di nuove competenze, le quali verranno successivamente condivise informalmente all'interno dell'organizzazione, e quindi ad espandere il bacino di conoscenza appartenente all'organizzazione.
- c) Terzo fattore cruciale è la collaborazione; la conoscenza per essere trasmessa, necessita di un clima collaborativo in grado di facilitare la creazione di un'intelligenza collettiva ed il sostegno in fase di risoluzioni dei problemi.

- d) Quarto elemento identificabile è l'inclusività e la trasparenza che promuovono una comunicazione aperta e onesta. La trasparenza riduce le barriere alla condivisione delle informazioni, mentre l'inclusività assicura che tutte le voci siano ascoltate, arricchendo il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione.
- e) Il senso di appartenenza è un altro aspetto cruciale da inserire negli elementi appartenenti alla cultura organizzativa in grado di favorire una condivisione della conoscenza. Il concetto di tribù vede la sua importanza nella capacità di creare un ambiente all'interno del quale vi è una propensione alla condivisione della conoscenza, perché quando cresce un membro della tribù, evolve automaticamente l'intero gruppo. L'appartenenza ad un team va oltre il rapporto lavorativo e consente di gestire facilmente la condivisione della conoscenza informale, semplicemente creando le condizioni (ad esempio gli spazi) dove poter dialogare e condividere informazioni.
- f) Ultimo elemento che è possibile menzionare è l'innovazione e la creatività che stimolano i membri dell'organizzazione a esplorare nuove idee e nuovi approcci. La stimolazione della creatività avviene secondo infinite modalità e può risultare uno strumento utile per favorire la creazione di soluzioni all'avanguardia e uno scambio continuo di idee e informazioni innovative all'interno dell'organizzazione.

Utilizzare ciascuno dei suddetti elementi per andare a creare una cultura organizzativa che possa semplificare il coordinamento e la gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni basate sui progetti permetterebbe di ottenere un team estremamente forte e coeso in grado di generare, in casi estremi, maggior valore all'azienda rispetto al prodotto in sé. Lo stesso Federico Leonardo Lucia, investitore di Bending Spoons S.p.A., descrive come la coesione del team, percepita dall'esterno, ha ponderato la scelta di investimento con un peso maggiore, rispetto ai piani finanziari ed operativi futuri dell'azienda stessa, a cui ha dato minor importanza.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> WOLF | Hungry For Life. (2023, 3 maggio). *WOLF by Fedez - Episodio 5 - Bending Spoons: la startup che ha raccolto 340 milioni* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=SbphIQiZh6M>



La creazione di una cultura organizzativa, come quella di Bending Spoons, ha richiesto molto sforzo e dedizione, specialmente nel generare un ambiente lavorativo di una startup, in una ormai grande azienda formata da 500 persone. Il loro grande successo è stato riuscire a trasmettere l'immagine di una startup, il che viene automaticamente associata a una crescita esponenziale significativa.

### 4.3 I Membri dell'Organizzazione: Spooners

Essere percepiti sia come startup, con un alto potenziale di crescita, sia come una grande azienda nel settore tecnologico, consente un'elevata attrazione verso il brand per i lavoratori. Difatti, Bending Spoons viene considerata una delle prime scelte, in Italia soprattutto, a cui mandare la candidatura lavorativa, proprio per questo motivo, ogni anno la società riceve all'incirca tra le centomila e le centocinquanta mila candidature.

La quasi totalità delle richieste, come è possibile immaginare, viene scartata, per farlo però, Bending Spoons ha creato un processo di selezione estremamente accurato per andare a scegliere quelle persone che rispecchiano il profilo ideale richiesto.<sup>70</sup> In questo processo, la percezione di startup è fortemente presente anche all'interno degli stessi reclutatori, pertanto essi stessi sono inclini a scegliere persone con minore esperienza, ma che possiedono un alto potenziale di crescita. Quest'ultima capacità è spesso intrinseca nelle soft skills, ovvero le abilità relazionali e comportamentali all'interno di un contesto lavorativo, e subisce un peso maggiore in fase di selezione perché alcune specifiche caratteristiche sono fondamentali per garantire un'adeguata condivisione della conoscenza.

Tra le capacità che maggiormente vengono richieste è possibile identificare l'abilità di risoluzione dei problemi e per farlo organizzano una serie di test ancor prima delle interviste con i recruiter. I test servono per valutare le capacità di apprendimento, di ragionare al di fuori degli schemi per trovare soluzioni e la velocità di ragionamento con cui poter comprendere le capacità di sviluppo professionali dell'individuo. Valutano

---

<sup>70</sup> (s.d.). Jobs | Bending Spoons. <https://jobs.bendingspoons.com/docs/Culture%20&%20Policies—The%20Bending%20Spoons%20Recruiting%20Process.pdf>

quindi le capacità di generare valore a lungo termine attraverso la creazione di soluzioni innovative, le quali si traducono in nuove informazioni utili per ampliare la conoscenza dell'intera organizzazione.

Un altro importante aspetto cruciale preso in considerazione è la diversità sulle prospettive e sugli atteggiamenti di ciascun individuo, in base al team di lavoro in cui andrà ad inserirsi. In questo caso, torna il concetto dei ruoli di Belbin, secondo cui, un gruppo ben strutturato e suddiviso fornirebbe un quadro solido per costruire e mantenere sistemi di gestione della conoscenza efficaci. Pertanto, gli sforzi del team di reclutamento, in questa fase, saranno indirizzati nella ricerca di figure con caratteristiche comportamentali differenti caso per caso, per colmare un vuoto indispensabile per la produttività del progetto nel quale si viene inseriti.

L'ultimo passaggio fondamentale è l'intervista con due o più membri dell'organizzazione per esaminare, il più oggettivamente possibile, i valori, la creatività e la passione così da selezionare il candidato ideale non solo per il ruolo che dovrà svolgere e per il team al quale verrà affiancato, ma anche che si allinei alla mission e vision aziendale. Questo passaggio è di vitale importanza per il concetto di tribù esaminato precedentemente, in quanto l'inserimento di una figura professionale non allineata con la causa e con la cultura organizzativa in generale, minerebbe l'equilibrio generale che rappresenta il punto di forza dell'organizzazione stessa.

I talenti selezionati, una volta attratti, devono essere ben gestiti e per farlo il team dedicato alle risorse umane di Bending Spoons ha creato una serie di servizi dedicati ai dipendenti per migliorare l'esperienza lavorativa aumentando il benessere di ciascun membro, così da abbassare il più possibile il turnover aziendale evitando che i talenti accuratamente scelti possano allontanarsi, risparmiando così notevoli risorse.

Tra le tecniche utilizzate per far vivere al meglio l'esperienza lavorativa ai propri dipendenti,<sup>71</sup> Bending Spoons si impegna nel creare una cultura organizzativa stimolante, inclusiva e che supporti i membri in caso di necessità, come ampiamente descritto, ma

---

<sup>71</sup> *Bending Spoons.* (s.d.). Bending Spoons | Impossible. Maybe. <https://bendingspoons.com/people>

per farlo, la società si avvale anche di alcune strategie che oltrepassano la cultura stessa, anzi, sotto un certo punto di vista, è possibile affermare che la vada a completare creando spazi di lavoro unici, tanto da assumere un'identità propria, a corredo di tutta la cultura stessa. Dunque, Bending Spoons ha costruito degli uffici secondo le logiche tipiche della Silicon Valley, esempio preso non solo dal punto di vista concettuale, disegnando le zone su misura dei propri membri venendo incontro a tutte le esigenze possibili.

È stato ampiamente spiegato come un'adeguata gestione della conoscenza debba passare per un clima culturale che stimoli la condivisione, ma gli spazi sono forse l'elemento basilare che consente alle persone di mettersi a proprio agio e condividere le proprie esperienze. Infatti, uno dei quattro step fondamentali del modello di creazione della conoscenza, di Nonaka e Takeuchi, è la socializzazione, la quale viene incentivata solo attraverso la progettazione di una struttura adeguata. Gli spazi dedicati alla socializzazione, come aree per break ricreativi e scambi informali, permettono ai dipendenti di connettersi a un livello personale e professionale, facilitando la comunicazione e la collaborazione.<sup>72</sup>



Figura 16 e 17: Uffici Bending Spoons<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> *Milan - Bending Spoons offices | Taramelli.* (s.d.). Taramelli. <https://taramelli.org/en/work/milan-bending-spoons-offices-renovation/>

<sup>73</sup> *Dalla "sala pisolino" ai water giapponesi: la nuova maxi sede di Bending Spoons.* (s.d.). MilanoToday. <https://www.milanotoday.it/attualita/uffici-bending-spoons-2024.html>

Questo approccio aiuta anche i nuovi dipendenti a integrarsi più facilmente nell'organizzazione, migliorando il loro adattamento e la loro partecipazione attiva; questa caratteristica può essere fondamentale per ridurre i tempi di onboarding e per stimolare feedback e idee innovative da persone che, non essendo ancora completamente influenzate dalla cultura aziendale, possono apportare preziose esperienze lavorative passate, migliorando significativamente i processi operativi.

Esistono, infine, altre due caratteristiche che riguardano il lavoratore e che è utile menzionare per comprendere come viene coordinata la conoscenza all'interno dell'organizzazione. Il primo di questi è il feedback periodico organizzato dalla società attraverso sessioni di Q&A mensili. Questo approccio facilita una comunicazione di tipo bottom-up, consentendo ai membri dell'organizzazione di esprimere le loro opinioni, preoccupazioni e idee direttamente ai vertici aziendali. Si tratta di una strategia che richiede molte risorse a causa del filtraggio o interpretazione di tutti i quesiti posti, eppure conferisce la massima libertà di espressione ad ognuno presente all'interno dell'organizzazione. Le sessioni di Q&A, in particolare, permettono alla leadership di Bending Spoons di dimostrare fiducia e apertura, rispondendo a tutte le domande che vengono poste, aumentando da un lato il coinvolgimento e la motivazione dei membri dell'organizzazione e dall'altro identificano rapidamente i problemi e le opportunità di miglioramento. Oltre che mostrare trasparenza e generare il coinvolgimento attivo dei dipendenti, l'intera Bending Spoons dimostra una forte attitudine all'apprendimento continuo, cercando di imparare sia da una logica top-down, motivando, ad esempio, delle scelte strategiche che dimostrino visioni sconosciute a determinati individui, sia da una logica bottom-up, in quanto vengono esternalizzate nuove visioni, idee e altre forme di conoscenza.<sup>74</sup>

In ultima analisi vi è la flessibilità lavorativa garantita da Bending Spoons; come è possibile intuire, la possibilità di lavorare da remoto comporta enormi benefici in termini

---

<sup>74</sup> *L'Employee Engagement secondo Bending Spoons*. (s.d.). People & Change 360. <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/employee-engagement-bending-spoons-strumenti-e-strategie-relazione-duratura/>

di benessere personale per i dipendenti, specialmente se gli stessi sarebbero costretti a vivere lontano oppure abbiano voglia di esplorare nuove zone e viaggiare frequentemente. Inoltre, il lavoro da remoto consentirebbe di assumere anche individui all'estero, con una cultura ben diversa e quindi informazioni e idee al di fuori dei classici schemi del territorio in cui risiede la società. Emerge però una problematica legata alla gestione della conoscenza, ovvero l'isolamento in cui l'individuo si trova lavorando a distanza. Per consentire quindi alla conoscenza di poter circolar efficacemente, Bending Spoons adotta differenti strategie di comunicazione digitale e attività di team building, rispettivamente per garantire una comunicazione di tipo formale e informale.<sup>75</sup> La comunicazione formale viene garantita da diversi strumenti come Asana e Slack. Il primo, consente di centralizzare tutte le attività, monitorare il progresso dei progetti e mantenere trasparenza sui compiti e le responsabilità di ciascuno. Il secondo, invece, agevola la comunicazione istantanea, organizzandola in aree di progetto o messaggistica diretta con i propri collaboratori. Così facendo, l'organizzazione è in grado di garantire uno scambio di informazioni efficace, abbattendo, il più possibile, le barriere geografiche per lo scambio di conoscenza formale. Per quanto riguarda l'interazione informale, le attività di team building rappresentano la soluzione su cui Bending Spoons fa affidamento. Per implementare questa strategia, la società organizza periodicamente ritiri aziendali all'estero. Questi viaggi chiamati "*legendary yearly overseas retreats*" offrono l'opportunità, a tutti i membri provenienti da tutto il mondo, di incontrarsi di persona e rafforzare i legami con tutta la community, creando un forte senso di appartenenza e coesione. Lo stile con il quale vengono fatte queste attività, rimane sempre tipico di una startup nonostante siano viaggi in cui partecipano centinaia di membri dell'organizzazione e i benefici che ne conseguono sono cruciale per mantenere alta la percezione di appartenenza di una community e contribuiscono a favorire la socializzazione anche per i soggetti che lavorano da remoto, non isolandoli dal processo di creazione della conoscenza.

La combinazione di strumenti di gestione del lavoro efficaci e momenti di socializzazione intensiva contribuisce a mantenere un ambiente di lavoro coeso e produttivo, anche in un

---

<sup>75</sup> *Asana Case Study - Bending Spoons*. (s.d.). Asana. <https://asana.com/it/case-study/bending-spoons>

contesto di lavoro remoto. Queste strategie permettono a Bending Spoons di gestire e coordinare la conoscenza in modo ottimale, assicurando che tutte le risorse dell'azienda siano ben integrate e collaborino armoniosamente verso gli obiettivi comuni.

Bending Spoons rappresenta un modello eccellente per tutte quelle organizzazioni che desiderano basare la propria struttura sui progetti. La capacità di attrarre e gestire talenti attraverso un processo di selezione accurato, unito a una cultura aziendale inclusiva e stimolante, ha permesso all'azienda di raggiungere notevoli successi. L'approccio flessibile al lavoro, supportato da strumenti digitali e attività di team building, garantisce che la conoscenza possa circolare efficacemente, evitando l'isolamento dei dipendenti remoti. Questo modello integrato di gestione delle risorse umane e delle conoscenze non solo aumenta la produttività e l'innovazione, ma crea anche un ambiente di lavoro che favorisce il benessere e la crescita personale dei dipendenti, rendendo Bending Spoons un esempio da seguire nel panorama delle organizzazioni moderne.

# Conclusione

Lo studio effettuato sulla gestione e il coordinamento della conoscenza nelle organizzazioni basate sui progetti illustra come tali pratiche siano fondamentali per garantire il successo delle organizzazioni e la competitività a lungo termine, specialmente nelle PBO, le quali elaborano grandi quantità di informazioni ogni qual volta iniziano un nuovo progetto. Per poter gestire al meglio il flusso di informazioni, le organizzazioni necessitano di una struttura adeguata che consenta una forte interscambiabilità delle risorse. In questo contesto, le strutture organizzative come quelle a matrice o divisionali per progetti, sono particolarmente efficaci, nonostante debbano essere supportate da team di supporto efficaci che consentano la l'interscambiabilità informativa, senza intaccare l'autonomia di ciascun gruppo di lavoro. Il modello RenDanHeYi idealizzato da Haier e utilizzato da altre PBO, tra cui Bending Spoons, sintetizza efficientemente queste caratteristiche.

Tuttavia, generalizzando il coordinamento e la gestione della conoscenza, la cultura organizzativa rappresenta l'elemento chiave per incentivare la condivisione di informazioni, la collaborazione e l'apprendimento continuo, essenziali per il mantenimento del proprio vantaggio competitivo e per il successo a lungo termine dell'organizzazione. Infatti, coloro che adottano una cultura aperta e trasparente, in cui il know-how è valorizzato e incentivato, riescono a creare un ambiente di lavoro più integrato e coeso. Nel caso delle PBO, è importante riuscire a mantenere una cultura focalizzata sull'innovazione, attraverso la percezione interna di una startup così da poter incentivare la crescita continua, fondamentale quando si lavora con progetti che hanno per loro natura una fine.

Per quanto riguarda i team, la composizione e la gestione dei membri giocano un ruolo fondamentale. La diversità delle competenze e delle esperienze all'interno dei team di progetto può arricchire il processo di gestione della conoscenza, ma richiede anche una coordinazione attenta per evitare conflitti e inefficienze. È importante che i team siano dotati degli strumenti necessari per collaborare efficacemente, sia attraverso piattaforme

digitali che facilitano la comunicazione e la condivisione delle informazioni, sia attraverso metodi strutturati di gestione dei progetti.

Questo studio ha messo in luce come la gestione della conoscenza sia un elemento chiave per il successo delle PBO. Le organizzazioni che riescono a integrare efficacemente strutture organizzative flessibili, una cultura aziendale favorevole, team ben coordinati e strumenti tecnologici avanzati sono in grado di gestire meglio le sfide e le opportunità del contesto dinamico dei progetti. Attraverso una gestione della conoscenza strategica e consapevole, le PBO possono assicurarsi un futuro di crescita sostenibile e innovazione continua.



# Bibliografia

Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: the importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 102575.

Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770-779.

Arto, K., Kujala, J., 2008. Project business as a research field. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 1 (4), 469–497.

Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494–503.

Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), "Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector", *Law and Economics Yearly Review journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362, ISSN 2050-9014.

Belbin, M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. London: Heineman.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42.

Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership and Organization Development Journal*, 37 (5), 558–578.

Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project- based organizations. *Information and Organization*, 17(1), 27–58.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

Casalino N. (2023), "La Digitalizzazione del Settore Finanziario", capitolo del volume "Diritto Pubblico dell'Economia" a cura di Mirella Pellegrini, sez. Sostenibilità e Innovazione, Collana di Diritto e Economia, n.36, II edizione, pp. 337-355, Wolters Kluwer, Cedam, ISBN 9788813382247.

Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), "Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs", *Law and Economics Yearly Review journal*, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), "Transfer of Technology and Innovation to Increase the Competitiveness of SMEs", *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 23-27, ISSN 1338-9432.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), "Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Companies by Implementing Collaborative Robots", *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 18-22, ISSN 1338-9432.

Casalino N., Zuchowski I., Labrinos N., Muñoz Nieto A.L., Martín-Jiménez J.A. (2019), "Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience", *Law and Economics Yearly Review journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 8, part 2, pp. 347-380, ISSN 2050-9014.

Chen, C. J., Shih, H. A., & Yang, S. Y. (2009). The role of intellectual capital in knowledge transfer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3), 402-411.

Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.

Davenport T. H., De Long D. W., Beers M. C., Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review* 1998, 39(2), 43-57.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311-324.

Fong, P. S. W. (2003). Knowledge creation in multidisciplinary project teams: An empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International Journal of Project Management*, 21(7), 479–486.

Fulmer, W.E., 2000. *Shaping The Adaptive Organisation: Landscapes, Learning, and Leadership in Volatile Times*. AMACOM Books, New York.

Galbraith, J. R. (2011). The star model. *The STAR Model*.

Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). Knowledge management: A state of the art guide.

Gareis, R., & Huemann, M. (2007). Maturity models for the project-oriented company. *The Gower Handbook of Project Management*, Turner JR (ed), Gower, Aldershot.

Gębczyńska, M. (2020). Job satisfaction in project-based organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

Huemann, M., Keegan, A.E., Turner, J.R., 2007. Human resource management in the project-oriented company: a critical review. *Int. J. Proj. Manag.* 25 (3), 312–320.

Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281–290.

Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.I., 1988. Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Acad. Manag. Rev.* 13 (3), 454–470.

Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *international Journal of project management*, 21(3), 189-198.

Margiotta, U. (2002). Formazione dei talenti e forme di conoscenza. *AA. VV.* 3-4.

Miterev, M., Mancini, M., & Turner, R. (2017). Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management*, 35(3), 479-491.

Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.

Nonaka I., Toyama R., Peltokorpi V., The distributed and dynamic dimensions of human capital. In Burton-Jones, A., & Spender, J. *Oxford Handbook of Human Capital* Oxford, Oxford University Press 2011, 459-476.

Pellegrini M., Davola A., Casalino N., Bednar P. (2021), "Striking a balance between profit, people welfare, and ecosystem health in the transition towards a sustainable financial system", *Law and Economics Yearly Review journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 10, part 2, pp. 295-324, ISSN 2050-9014.

Puranam, P., Alexy, O., Reitzig, M., 2014. What's "new" about new forms of organizing. *Acad. Manag. Rev.* 39 (2), 162–181.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Reason, 2000. Human error: models and management. *Br. Med. J.* 320, 768.

Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, 38(2).

Santos, V. R., Soares, A. L., & Carvalho, J. Á. (2012). Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: an exploratory study on the perceptions of project managers. *Knowledge and Process Management*, 19(1), 27-38.

Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership* (Vol. 2), John Wiley & Sons, pp 23-33.

Scott-Young, C., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565–581.

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline. Measuring business excellence.*

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*, by CE Shannon (and recent contributions to the mathematical theory of communication), W. Weaver. University of Illinois Press.

Soldavini P., Pagano F., *CEO Factor*, Il Sole 24 ORE, Milano 2022, 3-9

Steiber, A. (2022). *Leadership for a Digital World. Management for Professionals.*

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (3rd ed.)*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Turner, J.R., Keegan, A.E., 2001. Mechanisms of governance in the project-based organization: the role of the broker and steward. *Eur. Manag. J.* 19 (3), 254–267.

Wright, P., McMahan, G., 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *J. Manag.* 18 (2), 295–320.

Zhou, W., & Vredenburg, D. (2017). Dispositional antecedents of shared leadership emergent states on entrepreneurial teams. In C. Ben-Hafaiedh, & T. Cooney (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial teams: Theory and Practice*. Edgar Allan Publishing.

Żuchowski I., Capriglione F., Casalino N., Skrodzki I. (2022), "Crypto assets, decentralized autonomous organizations and uncertainties of distributed ledger technologies", *Law and Economics Yearly Review journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 11, part 1, pp. 123-155, ISSN 2050-9014.

Żuchowski I., Casalino N., Murat B. (2022), "Experience of academic staff in mentoring programs", *International Journal of Management and Economics*, vol.58, no.2, 2022, pp. 23-41, ISSN 2543-5361, <https://doi.org/10.2478/ijme-2022-0019>.

# Sitografia

<https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Conoscenza&oldid=138167010>  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/conoscenza\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/conoscenza_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)  
<https://project-management-knowledge.com/definitions/p/project-based-organizations-pbos/>  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/epistemologia/>  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/saggezza\\_%28Dizionario-di-filosofia%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/saggezza_%28Dizionario-di-filosofia%29/)  
<https://www.treccani.it/vocabolario/cultura/>  
<https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>  
<https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-survey-d48.pdf>  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Teams-and-Teamwork.html>  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/rethinking-knowledge-work-a-strategic-approach#/>  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance>  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/teoria-della-contingenza\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/teoria-della-contingenza_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)  
[https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Teoria\\_della\\_complessit%C3%A0&oldid=137467698](https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Teoria_della_complessit%C3%A0&oldid=137467698)  
<https://www.boundaryless.io/blog/the-rdhy-in-practice-voice-from-the-world/>  
<https://www.hbritalia.it/homepage/2022/11/07/news/il-dilemma-del-ceo-15383/>  
<https://www.milanofinanza.it/news/bending-spoons-dal-boom-di-ricavi-al-raddoppio-degli-utili-in-cinque-anni-ecco-il-piano-finanziario-fino-202405031916425141#:~:text=I%20ricavi,%20che%20nel%202023,3%%20fino%20a%20640%20milioni.>  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_\\_2rdQqZDgY](https://www.youtube.com/watch?v=__2rdQqZDgY)  
<https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-for-millennials-2023/>



<https://www.youtube.com/watch?v=KrxhyGSGVow>  
<https://bendingspoons.com/manifesto>  
<https://www.youtube.com/watch?v=SbphIQiZh6M>  
<https://bendingspoons.com/people>  
<https://www.milanotoday.it/attualita/uffici-bending-spoons-2024.html>  
<https://taramelli.org/en/work/milan-bending-spoons-offices-renovation/>  
<https://www.bestworkplaces.it/aziende/bending-spoons/>  
<https://asana.com/it/case-study/bending-spoons>  
[https://jobs.bendingspoons.com/docs/Culture%20&%20Policies—  
The%20Bending%20Spoons%20Recruiting%20Process.pdf](https://jobs.bendingspoons.com/docs/Culture%20&%20Policies—The%20Bending%20Spoons%20Recruiting%20Process.pdf)  
<https://spotify.link/87d3X6IEZJb>  
[https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/employee-  
engagement-bending-spoons-strumenti-e-strategie-relazione-duratura/](https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/employee-engagement-bending-spoons-strumenti-e-strategie-relazione-duratura/)