Comunità di pratica e ambienti abilitanti nelle PA
Un caso di studio

Padova, 19 febbraio 2009
CORSO DI PERFEZIONAMENTO
IN "INNOVAZIONE DELLA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE"

Dipartimento di diritto comparato
Università di Padova

Alberto Cammozzo
Cammozzo.com

[Università di Padova]

Indice

(1) L'esperienza *Dreams*

(2) In teoria: le *CdP* e altri strumenti

(3) In pratica: lezioni apprese

(4) Sintesi e discussione

© A.Cammozzo 2010

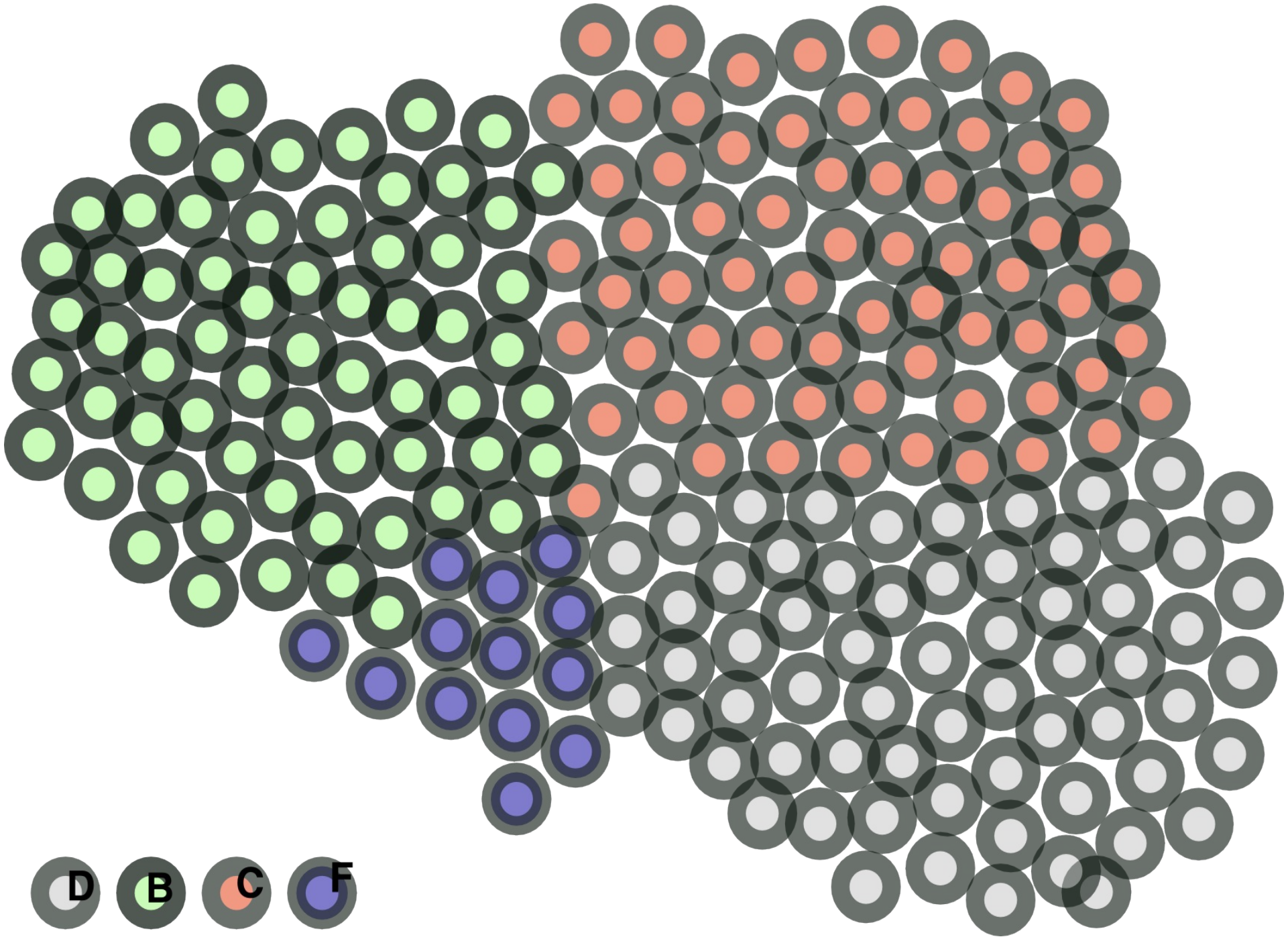
Dreams: la storia

- innovazione
  - organizzativa, nei confronti dei tecnici informatici
    - comunicazione
    - coordinamento
    - apprendimento
  - tecnologica, nei confronti dell'Ateneo
    - aggiornamento tecnologico

presupposti e genesi

Università di Padova: una organizzazione *complessa*

- Numeri (Fonte: relazione Barbieri 2006)
  - Personale: 2.300 docenti, **2.200 tecnici amministrativi**, 1.200 borsisti.
  - **Informatici**: **~ 150** di cui ~ 60 al Centro di Calcolo di Ateneo (CCA)
  - Utenti: ~60.000 studenti
  - Servizi: 100 corsi di laurea triennale, 80 corsi di laurea specialistica, 72 scuole di specializzazione, 52 master.
  - Patrimonio: 700.000 mq. per 2.000.000 di mc. distribuiti su 140 edifici universitari
  - Bilancio ~530 M€ (consolidato 2007)
- Organizzazione "bicefala" e fortemente decentrata: (Fonte: sito web 2010)
  - **Amministrazione** centrale: Dir. amm.vo, 8 aree, ~60 servizi
  - Gestione **Politica e scientifica**: Senato Accademico, Rettore, 11 prorettori, 21 delegati; Consulta direttori Dip, ~30 tra Commissioni, Comitati, Consigli; ~80 Commissioni scientifiche
  - **Strutture**: 13 Facoltà (didattica), 65 Dipartimenti (ricerca) , 10 Centri interdipartimentali, 70 Centri (servizi, ricerca o altro), 58 Biblioteche.



© A.Cammozzo 2010

I problemi con ICT

- Struttura informatica e telematica:
  - infrastruttura **centralizzata**: Reti telematiche e fonia, email, e-learning (Centro di calcolo), database contabilità, dati personale e studenti.
  - **decentrato**: il resto: gestione offerta didattica, siti web, assistenza utenti, aule informatiche, sicurezza informatica, assunzioni.
- I tecnici delle 13 facoltà e dei 65 dipartimenti fanno le stesse cose, indipendentemente! Idem per le aule informatiche.
  - fino al 2007 non si parlavano → inefficenza → frustrazione
- Diversi appelli per favorire "comunicazione e coordinamento" dei TI restano inascoltati. Restano chiusi per anni:
  - database istituzionali
  - conoscenze dei tecnici

Convergenza "bottom up" e "top down"

- 2006: cambiamenti di atteggiamento nel management
  - maggiori contatti tra colleghi (luglio 2006, per accesso dati)
  - maturazione progetto (gennaio 2007: dir. amm. informa i direttori)
  - appoggio della nuova direzione CCA
- 1 dicembre 2006: attiva la **mailing list** per i TI
- 19 febbraio 2007 riunione di tutti i TI. Si parla di "**community**"
- 13 aprile 2007: convegno **InNova**
- Novembre 2007: comitato di raccordo Consulta del CCA – *community*
- 1 luglio 2009: Conclusione con Convegno "Condivisione Informatica in Ateneo: L'esperienza dei gruppi Dreams" + libro

File Edit Search Options Help

From mmzz a stat.unipd.it Fri Dec 1 09:59:31 2006
From: mmzz a stat.unipd.it (Alberto Cammozzo)
Date: Mon Jul 23 18:06:35 2007
Subject: [Dreams] lista "dreams"
Message-ID: <20061201085931.GA13169@stat.unipd.it>

Siete tutti invitati ad iscrivervi alla mailing list "dreams"
per i tecnici informatici dell'Ateneo. E' destinata alla raccolta dei
nostri "sogni", proposte, richieste ed esperienze.

<https://lists.stat.unipd.it/mailman/listinfo/dreams>

Iscrivetevi e fate girare ai colleghi!

ciao

Alberto

--
Alberto Cammozzo   V.Cesare Battisti 241/243. PADOVA ITALY
System/Network Manager   e-mail   : mmzz@stat.unipd.it
Universita` di Padova -IT   tel   : +39 49 8274175

From monja.dariva a pd.infn.it Mon Dec 11 08:50:41 2006
From: monja.dariva a pd.infn.it (Monja Da Riva)
Date: Mon Jul 23 18:06:35 2007
Subject: [Dreams] Presentazione e sito web
Message-ID: <457D0DD1.6070903@pd.infn.it>

Salve a tutti
Sono Monja Da Riva, tecnico al Dipartimento di Fisica da qualche anno.
Sono contenta che ci sia questa lista, e approfitto subito per chiedere
qualche consiglio.
Sto progettando di rifare il sito del mio dipartimento e l'idea è di
usare un CMS: al momento la mia attenzione è concentrata su Drupal, ma
vista la massa di moduli, estensioni, ecc che sono disponibili mi sono
sentita un po' persa. La mia domanda è quindi questa: qualcuno di voi ha
già rifatto il proprio sito, oppure lo sta rifacendo, oppure è allo
stesso mio punto nello studio di cosa ci propone il mondo?

Possiamo collaborare in questa affannosa ricerca?

grazie dell'attenzione, ciao

Monja
--

Monja Da Riva
Dipartimento di Fisica 'Galileo Galilei'

Benvenuti
Risorse di lavoro
Gruppi di lavoro
Calendario
Convegno "InNova"
Convegno "Condivisione informatica"
Documenti
Licenza Creative Commons

Sitemap

Print Version

Login

Last update:
July 16. 2009 12:42:10

Benvenuti

Questo e' il sito delle risorse condivise dei tecnici informatici dell'Universita' di Padova.

Qui sono raccolte e descritte tutte le risorse che possono aiutarci a lavorare meglio insieme, a scambiare esperienze e a condividere conoscenza.

Questo e' il **documento** che convoca il primo incontro e l'avvio ufficiale dell'iniziativa.

Novita':

01/07/2009: Convegno:
Condivisione Informatica in Ateneo: L'esperienza dei gruppi Dreams
Archivio Antico - Palazzo Bo - ore 9.00
Programma Convegno
Con il convegno si conclude il primo "round" di attività del gruppo di lavoro, anche se restano attive le comunità di pratica.

23/10/2008: Incontro assembleare dei tecnici per elaborare una proposta di collocazione di DREAMS in unipd

4/6/2008: Terzo incontro assembleare dei tecnici informatici. Ore 9:30 n aula Nievo al Bo'

14/02/2008: Le relazioni sull'attivita' svolta e i progetti elaborati sono stati presentati al **Servizio Programmazione e sviluppo progetti** in vista dell'attivazione di un progetto DREAMS formale di Ateneo.

19/07/2007: Seconda riunione di tutti i tecnici informatici dell'Ateneo alle 15.30 in aula Nievo al Bo'

08/06/2007: Attivato il sito di documentazione **Wikidreams**.

13/04/2007: Presso la sala didattica di palazzo Storione si e' tenuto il convegno **InNova**.

14/03/2007 Varato il **forum**

08/03/2007 Partono i **gruppi di lavoro**

20/02/2007 Nasce questo sito.

19/02/2007 nell'aula Nievo del Bo' si e' tenuta una importante riunione che ha visto moltissimi dei tecnici dell'Universita' parlare di un nuovo modo di lavorare insieme. L'incontro e' avvenuto per iniziativa del Centro di Calcolo, che si assume il coordinamento di questo processo di rinnovamento.

Convegno **InNova**

"Progetto per la disseminazione partecipata della **conoscenza** informatica nell'Università di Padova.

1. Innovare, nell'*information technology* è indispensabile.
2. Se innovare è difficile, farlo da soli è impossibile.
3. Spesso le strutture dell'Ateneo si trovano ad agire da sole, o con scarsa comunicazione tra loro.

Le conseguenze sono che diverse strutture, specie quelle periferiche, sperimentano soluzioni innovative l'una indipendentemente dalle altre. Molte si trovano in difficoltà per mancanza di mezzi, informazioni o tempo.

Questa situazione ha un lato positivo: una indubbia **ricchezza di soluzioni** diverse; ma al prezzo di un grande dispendio di energie e risorse per risolvere gli stessi problemi, frustrazione per i tecnici, e una frammentazione e mancanza compatibilità che può ostacolare processi di **integrazione** ormai indispensabili.

Condividere le soluzioni già trovate o metterci insieme per risolvere i problemi comuni può aiutarci a **lavorare meglio** e **fornire servizi migliori**.

[...]

L'obiettivo primario è individuare, progettare, scambiare **soluzioni** ai **problemi** informatici che abbiamo in comune per offrire un servizio migliore, lavorando meglio e spendendo meno tempo e denaro evitando di rifare le stesse cose.

Per raggiungere questo scopo, pensiamo che serva:

1. segnalare le **competenze** e le soluzioni esistenti,
2. innescare **processi** di condivisione della conoscenza,
3. individuare le **problematiche** sulle quali concentrare gli sforzi in vista di **collaborazioni**,
4. individuare gli **strumenti** infrastrutturali e organizzativi con i quali lavorare.

Troviamoci per una giornata tra tecnici e responsabili di servizi informatici, attorno al nostro lavoro, per parlare degli argomenti che ci stanno più a cuore, dei risultati raggiunti, delle difficoltà incontrate."

© A.Cammozzo 2010

InNova: il programma

- 15 interventi!
- dalle 9 alle 17
- alcune soluzioni presentate
  - sono diventate lo standard di Ateneo
  - hanno dato luogo a gruppi di lavoro *ad hoc*
- integralmente videoregistrato, sottotitolato
- diffusione? Licenza Creative Commons

Prima fase: "coalescenza"

(1) creazione di un *canale di comunicazione*
→ emersione del *social network* latente

(2) emersione delle *conoscenze*: identificazione

- dei problemi comuni, e delle priorità
- delle soluzioni (ove presenti)
- delle competenze (sorpresa: c'è chi sa...)

(3) creazione di *gruppi di lavoro* ad-hoc (*workgroup*)

(4) aggregazione di problemi simili (*coalescenza*)

(5) elaborazione di *soluzioni* o proposte.

Seconda fase: i gruppi di lavoro

(1) **SSO**: *Identity Management*, Autenticazione, Single Sign-on.

(2) **Web**: produzione di siti web: strumenti di sviluppo, standardizzazione….

(3) **IDRA**: Integrazione, Distribuzione e Razionalizzazione Archivio Attività Formative. Produzione di un sistema software comune di archiviazione delle Attività Formative.

(4) **e-learning**: Potenziamento, integrazione e diffusione degli strumenti per l'*E-Learning*

(5) **Aule**: Gestione Aule Didattiche

(6) **Sicurezza e wifi**: *Firewall*, *Intrusion Detection Systems*

(7) **Aidi2000**: Informatica e Disabilità. Accessibilità &...

NB: WiFi → Sicurezza.
Accesso Dati → Idra.
Inventario dei software, Server, Sperimentazione di nuove tecnologie → (...)

Terza fase: progetti di Ateneo

- → 7 progetti di Ateneo (Servizio Programmazione e sviluppo progetti.)
- collegati ai risultati dei gruppi di lavoro
- finanziati come incentivazione al personale
- remunerati individualmente sulla base di

  (1) partecipazione,
  (2) grado di coinvolgimento personale (*peer-review*)
  secondo 4 fasce di impegno

  € 30.000 (per 59 partecipanti)

Risorse

- Riunioni dei Gruppi di Lavoro (circa quindicinali)
- Riunioni assembleari (4 in tutto)

  Telematiche:
- http://foss.stat.unipd.it Il wiki dedicato al software libero in Ateneo (aperto)
- http://wiki.pineca.unipd.it dedicato alla documentazione (solo per utenti registrati)
- **Sito web**: http://dreams.stat.unipd.it
- Google **calendar**
- dreams -at- lists.stat.unipd.it
- ~~Forum~~
- *incontri a tema* (minicorsi) organizzati col Servizio aggiornamento e qualificazione
- ~~Cooperative bookmarking http://del.icio.us/dreams_unipd~~
- Archivio di lavori di ricerca **Padua@research**
- **doodle.ch** per scegliere le date migliori per appuntamenti e riunioni

© A.Cammozzo 2010

Output

- **Rete** comunicazione e coordinamento: liste, siti, strumenti.
- ***Know how*** per coordinamento autonomo.
- Dai Progetti:
  - **Sistema integrato** *Single-Sign-On*, *E-learning*, gestione della didattica, siti web
  - **Linee guida** (siti web, sicurezza, accessibilità)
  - Sistema gestione **attività formative**, integrato con gestione studenti ESSE3
  - Richieste ulteriori: **risorse, progetti, *policy*, riorganizzazione**
  - **Delibera** senato accademico sulla produzione documentale PTA
- Alcuni **corsi** tenuti da TI per TI: sicurezza, web,
- **libro**: "La Coalescenza della Conoscenza ovvero l'auto-organizzazione come soluzione possibile di fronte ad una scarsità organizzativa. L'esperienza dei gruppi Dreams tra gerarchia e *peer production*"

Padua@research
Padova Digital University Archive

home | info | help | contacts

Global Search
>>

Type of searches:
> simple
> advanced
> only full text records

Browse
Author
Year
Subject
Division
Ph.D

Statistics
Statistics
Latest

The Archive
Register!
User Area
Deposit
Copyright

Link
Padua@thesis

University of Padova
Sistema Bibliotecario Ateneo
Locations of visitors to this page

Autori Vari, (2009) *La condivisione Informatica nell'Università L'esperienza dei gruppi Dreams all'interno dell'Ateneo di Padova.* CLEUP, Padova. ISBN 978 88-6129-377-9

Full text disponibile come:

Documento PDF (La condivisione Informatica nell'Università - L'esperienza dei gruppi Dreams all'interno dell'Ateneo di Padova) - Published Version
Available under License Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike.
1072Kb

http://paduaresearch.cab.unipd.it/2095/

Abstract (italian)

Questo volume raccoglie il percorso di nascita, sviluppo e conclusione di una sperimentazione informatica d'Ateneo durata due anni. Il risultato dell'esperienza Dreams è, sicuramente, da registrare tra le esperienze di successo: ha rappresentato una sfida organizzativa e un'occasione per misurarci sulla nostra capacità di produzione d'innovazione tecnologica.
A tutt'oggi, come sostenuto anche da molte voci autorevoli in questo volume, possiamo dire che l'Ateneo possiede un centro di eccellenza per le competenze informatiche: motivazione, competenze tecniche, capacità di problem-solving, abilità relazionali, tutti ingredienti che creano un contesto adatto alla produzione/sviluppo di innovazione nei servizi informatici. Tuttavia l'eccellenza deve trovare una collocazione organizzativa e una legittimazione nella struttura d'Ateneo: gli obiettivi sono ora quelli di rafforzare il patrimonio di conoscenze tacite sviluppato attraverso un processo di learning by doing dai nostri tecnici informatici e di trasformare queste competenze in un capitale condiviso di conoscenza tecnologica.
Al pari di altri processi d'apprendimento, quest'esperienza è stata punteggiata da momenti di soddisfazione - a conferma dell'esistenza di un nostro patrimonio di competenze - e da momenti di difficoltà e di arretramento dagli obiettivi fissati - a dimostrazione della necessità di trovare forme adeguate di coordinamento e valorizzazione.
Le storie che troverete nelle pagine di questo volume narrano della nascita dei progetti, la formazione dei gruppi di lavoro, il riconoscimento della community of practice che è andata formandosi, la definizione e gli obiettivi dei team di lavoro sui singoli progetti d'innovazione.
La diversità che emerge dalle esperienze dei gruppi Dreams mette in evidenza l'eterogeneità nei rapporti all'interno dei gruppi (diversità nella governance del gruppi) e nei rapporti con le Strutture di Ateneo (diversità nelle relazioni bottom-up e top-down) e testimonia la necessità di creare un maggiore consenso e un'ampia condivisione attorno all'obiettivo di sviluppo di innovazione tecnologica all'interno dell'Ateneo.
La decisione di raccogliere la storia dei gruppi Dreams in un volume è nata con l'intento di non perdere l'acquisizione di questo patrimonio d'esperienza e con l'obiettivo di lasciarci guidare dalla storia - successi e fallimenti - che la definiscono come un'occasione importante per un miglioramento nella distribuzione delle risorse informatiche. Mi piace pensare a questo volume come a un Libro Bianco sull'informatica di Ateneo, un documento che lancia una riflessione e crea una comunicazione tra il livello politico e tecnico di Ateneo proponendo linee d'azione per il futuro.

=====================

Autori:
Davide Boscolo "Marchi", Alvise Belotti, Melania Brolis, Angelo Calò, Alberto Cammozzo, Lorenzo Capanna, Barbara Contiero, Yuri Carrer, Alberto Cavalin, Giuseppe Cortese, Monja Da Riva, Cecilia Dal Bon, Vittorio Gallo, Francesca Gambarotto, Franca Gambato, Luciano Giacomel, Gianluca Giacometti, Roberto Mancin, Cristian Marangon, Riccardo Marcon, Andrea Martini, Maurizio Masotti, Virginia Mattera, Paolo Mazzon, Matteo Menguzzato, Tomaso Minelli, Marco Naimoli, Valerio Pulese, Gianluca Rettore, Nicola Rizzo, Stefano Sirotich, Mitja Svab, Chiara Tenti, Antonella Tonoli, Roberta Trevisanato, Tatiana Turato, Roberto Valli, David Welton, Stefano Zanmarchi, Pierluigi Zinato, Domenico Zoggia.

Statistiche Download

Tipo di EPrint:	Libro
Anno di Pubblicazione:	06 July 2009
Parole chiave:	Coalescenza della Conoscenza, peer-production, Accessibilità, Aule didattiche, Controllo Accessi, E-Learning, I.D.R.A., Sicurezza informatica, siti web di Ateneo, Autenticazione, Single Sign On, SSO, AIDI2000, Disabilità Divari Digitali, Innovazione nei Servizi Informatici di Ateneo

Attori

Attori	Gerarchia	Community
Centro	Direttori: CCA, Direttore Amministrativo, Consulta direttori dipartimento, Consulta Centro di Calcolo, Senato Accademico...	Coordinamento Membri attivi della community
Periferia	Direttori delle singole strutture	Persone che seguono senza partecipare

Scambio di Risorse

Scambio di Risorse	Gerarchia	Community
Centro	Finanzia i progetti; Legittima i progetti; Richiede il completamento dei progetti; Richiede il controllo della spesa	Fornisce attività informatiche da sviluppare in progetti. Richiede legittimità, incentivi e finanziamenti
Periferia	Fornisce Personale ai progetti; Richiede lo svolgimento dell'attività ordinaria al personale	Fornisce attività ordinaria; Richiede stabilità nei rapporti Richiede di partecipare ai progetti

Stato attuale e prospettive

- esperienza “sperimentale” *Dreams* conclusa con il convegno luglio '09.
- difficoltà incontrate:
  - Silenzi:
    - TI: Solo 1/3 dei tecnici sono attivi. Gli altri 2/3? Ascoltano?
    - Amministrazione:
      - rigidità organizzative e disomogeneità nella gestione dei TI
      - risposta tardiva = risposta negativa
  - diffidenza per la richiesta di innovazione organizzativa più che tecnologica.
  - altissima richiesta di trasparenza verso chi coordina la *community*
  - remunerazione monetaria complicata in progetti *bottom-up*
- Fase II: dopo *Dreams,* **U-Wakes**: *University-Wide Alliance in Knowledge and Experience Sharing*
  - istituzionalizzazione: chiarezza contesto, ambiti, funzioni, obiettivi.

© A.Cammozzo 2010

Indice

(1) L'esperienza *Dreams*

(2) In teoria: le *CdP* e altri strumenti

(3) In pratica: lezioni apprese

(4) Sintesi e discussione

Fare è diverso che capire e spiegare...

Come comprendere ciò che stiamo vivendo?

Come spiegare i problemi che incontriamo?

Che *forma* dare a ciò che emerge?

Letteratura:

(1) Comunità di Pratica e Gruppi di Lavoro

(2) *Exploration / Exploitation*

(3) *Identity Negotiation*

(4) Innovazione e servizi

(5) Motivazioni intrinseche/estrinseche

(6) *Organizational Silence*

"Comunità di pratica"

- Brown J.S. and Duguid P. (1991)
  - **lavoro**, **apprendimento**, e **innovazione** sono forze strettamente interconnesse e complementari
  - Il vero apprendimento è **sul campo** (*learning-in-working*) e avviene attraverso relazioni sociali con altri colleghi
  - La narrazione degli eventi (*storytelling*) che portano alla risoluzione di un **problema** assume un ruolo chiave nella codificazione e fissazione della conoscenza
  - Innovazione: lavoratori sono in grado di percepire il **mutamento** dell'ambiente meglio di una gerarchia

Comunità di pratica

- Wenger E. (2000)
  - **l'identità** sociale e personale si forma attorno ad una serie di strumenti, persone e processi.
  - Le comunità di pratica costituiscono gli elementi base su cui si fonda un sistema sociale di apprendimento,
    - Senso di **iniziativa comune**: essere competenti significa riuscire a contribuire.
    - **Mutuo coinvolgimento**: essere competenti significa riuscire ad essere coinvolto nella comunità ed essere considerato come partner fidato
    - **Repertorio condiviso**: essere competenti significa riuscire ad avere accesso al repertorio di conoscenze, risorse, linguaggio
  - Conosciamo per poi identificarci in quanto abbiamo conosciuto, ce ne appropriamo per poi usarlo per definire la nostra identità

Comunità di Pratica

Wenger E.C. and Snyder W.M. (2000)

- Le comunità sono informali, auto-selezionatrici le appartenenze, fissano i propri ordini del giorno a discrezione così come la propria leadership.
- "ci danno sia le uova d'oro che la gallina che le cova"
- le organizzazioni devono:
  - identificarle
  - fornire infrastrutture
  - valutarle in modo non convenzionale

© A.Cammozzo 2010

CdP e altri strumenti

	What's the purpose?	Who **belongs**?	What **holds it together**?	How long does it **last**?
Community of practice	To develop members' capabilities; to build and exchange knowledge	Members who select themselves	Passion, commitment, and identification with the group's expertise	As long as there is an interest in maintaining the group
Formal **work group**	To deliver a product or service	Everyone who reports to the group's manager	Job requirements and common goals	Until the next reorganization
Project team	To accomplish a task	Employees assigned by senior management	The project's milestones and goals	Until the project has been completed
Informal **network**	To collect and pass on business information	Friends and business acquaintances	Mutual needs	As long as people have a reason to connect

Wenger, Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier" in the Harvard Business Review, January-February 2000.

CdP: caratteristiche

- persone legate da **pratiche** comuni,
- **apprendimento** "sul campo" (*learning in working*)
- senso di appartenenza alla comunità
  → **identità** personale e collettiva
- possono giovare alle organizzazioni che le ospitano
  - se esercitano un blando controllo
  - se forniscono le opportunità affinché si organizzino spontaneamente attorno ad artefatti, narrazioni, reti sociali.

In teoria

Le Comunità di Pratica si organizzano spontaneamente e informalmente, risolvono problemi, sviluppano conoscenze e competenze individuali e organizzative, aumentando il benessere degli impiegati ed esplorando lo spazio delle soluzioni che rendono l'organizzazione adatta a fronteggiare le sfide dell'ambiente.

Vanno toccate il meno possibile.

Exploration / Exploitation

James G. March (1991)

- *Exploration* include cose catturate da termini come ricerca, variazione, prendere rischi, sperimentare, giocare, flessibilità, scoperta, innovazione.
- *Exploitation* include cose come perfezionamento, scelta, produzione, efficienza, selezione, implementazione esecuzione.

Occorre mantenere un equilibrio tra le due attitudini

- *Mutual learning*: Le organizzazioni mantengono la conoscenza in procedure, norme, regole e forme. Accumulano questa conoscenza nel tempo dai propri membri, I quali allo stesso tempo vengono socializzati ai valori (*beliefs*) dell'organizzazione .

Identity Negotiation

Swann e altri (2000,2009)

Interazionismo simbolico (Mead): conosciamo (e rappresentiamo) noi stessi anche attraverso le relazioni con gli altri. Le identità vengono nutrite da un flusso di informazioni proveniente dagli altri. Il mantenimento o abbandono di una identità dipende da questo flusso.

- "Negoziazione dell'identità": processo attraverso il quale le persone lavorano per ottenere questo nutrimento. → Identità "situata" in un contesto.
- La negoziazione potrà essere *simmetrica* o *asimmetrica* con superiori e colleghi.
- Seguirà bisogni di
  1) coerenza con esperienze passate (*coherence*)
  2) avere relazioni positive con gli altri (*connectedness*)
  3) desiderio di veder confermata la propria competenza (*agency*)

"Competizione" tra ambiente e individuo per determinarsi l'un l'altro.

Innovazione e Servizi

Treacy &Wiersema 1997.

Non si può avere tutto:

- Eccellenza nel **servizio**: standard di alto livello
- Leadership **prodotto**: servizi innovativi
- Prossimità **all'utente**: comprendere, interpretare e anticipare le sue esigenze

Focalizzarsi su un obiettivo.

© A.Cammozzo 2010

Motivazioni intrinseche/estrinseche

Amabile, (1993)

- Motivazioni al lavoro:
  - **estrinseche**: motivi diversi dal lavoro stesso: ricompense, critiche, sorveglianza;
  - **intrinseche**: piacere, interesse, curiosità, auto-espressione, sfida personale.
  - non sono opposti, ma interagiscono.
- **Creatività** (output innovativi) richiede alte mot. **intrinseche**
- Estrinseche rafforzano Intrinseche
  riconoscimento, ricompensa, *feedback* frequente → ++ autonomia, sfida
- Creatività e **Qualità** richiede alte motivazioni **estrinseche**

Organizational Silence

Morrison, **Milliken** (2000) e altri

Per quale motivo i dipendenti tacciono informazioni utili all'organizzazione cui appartengono?

- disimpegno, rassegnazione, “non vale la pena”
- paura e difesa individuale, “è pericoloso”
- Cooperazione e difesa collettiva, “non far sapere”

Rapporti con la gerarchia o l'istituzione

- manager non amano feedback negativo
- l'istituzione manifesta sfiducia nei dipendenti
- strutture organizzative, politiche e prassi ostili alla comunicazione

Le percezioni condivise sono contagiose: “Clima di silenzio” e “spirale del silenzio”

- riduzione delle voci → impoverimento della conoscenza → scollamento dalla realtà

Indice

(1) L'esperienza *Dreams*

(2) In teoria: le *CdP* e altri strumenti

(3) In pratica: lezioni apprese

(4) Sintesi e discussione

Comunità di Pratica: Vantaggi per l'istituzione

(1) Veloce *exploration* dello spazio dei problemi

(2) Potenziale *exploitation* dello spazio delle soluzioni altrettanto veloce

(3) Le competenze e le persone chiave si manifestano da sole: *self-signaling*

(4) Valutazione rapida di conoscenze disponibili, necessità e risorse

Comunità di Pratica
Vantaggi per il lavoratore

(1) Apprendimento veloce

(2) Forte motivazione intrinseca

(3) Senso di appartenenza e *empowerment*

(4) Miglioramento dell'ambiente di lavoro

(5) Senso di autonomia

→ definizione di una identità più soddisfacente

© A.Cammozzo 2010

Problemi con la CdP

Identità diventa oggetto di ri-negoziazione

- "Ma questi, cosa mi stanno chiedendo?"
- "Perché dovrei partecipare?"
- Possibili effetti intimidatori
  - Ambiente intrinsecamente competitivo
  - Minaccia allo *status quo*
  - Possibile aumento del carico di lavoro
- Doppia appartenenza: istituzione e CdP

Problemi con la CdP/2

Problemi di comunicazione/coordinamento

- Punto di contatto tra *Community* e Istituzione: necessità di un coordinamento *trasparente*:
  - chi nomina i membri, per quanto tempo, con che incarichi?
  - "decisioni che piovono dall'alto" non sono gradite:
    es. attivazione progetti di Ateneo dai gruppi di lavoro.
- Occorre scegliere gli strumenti giusti
  - organizzativi (riunioni, assemblee, …)
  - tecnologici
- Difficile accettazione di nuove pratiche e routines presso l'istituzione.
- Tempi

Problemi con la CdP/3

Integrazione con l'istituzione

- Territorio incognito: *hic sunt leones* ?
- Può richiedere o innescare un cambiamento istituzionale e/o organizzativo
  → conflitto con l'avversione al rischio.

In due parole

(1) "Silenzi" che possono soffocare una CdP

- Silenzio *verso* la CdP: La non partecipazione di una maggioranza.
- Silenzio *dalla* CdP: Un core poco trasparente.
- Silenzio dell'istituzione:
  - Mancanza di legittimazione e di risorse: autorizzazioni a partecipare a riunioni, riconoscimento dei risultati.
  - Mancanza di flessibilità organizzativa per adattarsi a nuove funzioni
  - Nessuna risposta/ risposte fuori tempo.

(2) Le CdP sono *diverse*

- Le CdP si regolano da sole, i processi istituzionali sono gerarchici
- Le CdP cercano autonomia, le istituzioni cercano controllo
- Le CdP richiedono risposte immediate, le istituzioni hanno "tempi burocratici"

Lezioni

(1) Separare **CdP** dai **gruppi di lavoro**! Cautela nell'attivazione di **progetti**.

(2) I progetti non sono dei **servizi.**
Per questi servono risorse: persone, spazi e €.

(3) le CdP si **ricompensano** da sole (intrinsecamente). I gruppi di lavoro no!

(4) Le CdP sono efficienti, ma richiedono un **management** accorto

- fiducia
- risposte tempestive

(5) Le **tecnologie** sono efficaci nel coordinare, connettere
e gestire la conoscenza di comunità sparse.

(6) Se serve un **coordinamento**, questo deve essere massimamente trasparente.
Serve chi fa da *ponte* tra istituzione e *community*

(7) Le CdP *"capitano"*. Ce ne sono di **latenti** in molte organizzazioni.

© A.Cammozzo 2010

Lavori in corso (U-Wakes)

(1) Silenzio verso la CdP: come leggerlo?

(2) Silenzio dell'istituzione:

- come garantire l'autonomia della CdP?
- come assicurare le risorse necessarie ai progetti?

(3) Problema organizzativo: come negoziare le risorse con le strutture periferiche?

Indice

(1) L'esperienza *Dreams*

(2) In teoria: le *CdP* e altri strumenti

(3) In pratica: lezioni apprese

(4) Sintesi e discussione

Grazie

Contatti:

http://www.cammozzo.com

Riferimenti bibliografici

Comunità di pratica

- Brown J.S. and Duguid P. (1991), "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", Organization Science, Vol. 2 (1): 40–57;
- Wenger E. (2000), "Communities of Practice and Social Learning Systems", Organization, 7 (2): 225-246;
- Wenger E.C. and Snyder W.M. (2000), Harvard Business Review, Genuary-February: 139-145.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. Social Studies of Science 19, 387-420 (1989).

Governance nei progetti "Open Source"

- Markus, M. The governance of free/open source software projects: monolithic, multidimensional, or configurational? Journal of Management and Governance 11, 151-163 (2007).
- O'Mahoney and Ferraro, 2007 S. O'Mahoney and F. Ferraro, The emergence of governance in an open source community, Academy of Management Journal 50 (5) (2007), pp. 1079–1106.

Identity Negotiation

- William B. Swann Jr., L. P. Milton, and J.T. Polzer, "Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness.," Journal of Personality and Social Psychology, no. 79 (2000): 238-250.
- William B. Swann Jr., Russell E. Johnson, and Jennifer K. Bosson, "Identity negotiation at work," Research in Organizational Behavior 29 (2009): 81-109.

Organizzazione

- James G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," Organization Science 2, no. 1 (1991): 71-87.
- Michael Treacy and Fred Wiersema, The discipline of market leaders (Perseus Books, 1997).
- Teresa M. Amabile, "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace," Human Resource Management Review 3, no. 3 (1993): 185-201;
- T M Amabile, "How to kill creativity," Harvard Business Review 76, no. 5: 76-87, 186.

Organizational Silence

- Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K. & Edmondson, A.C. Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. Research in Organizational Behavior In Press, Corrected Proof,
- Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," The Academy of Management Review 25, no. 4 (October 2000): 706-725;
- Frances Bowen and Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*," Journal of Management Studies 40, no. 6 (2003): 1393-1417;
- Frances J. Milliken, Elizabeth W. [1] Morrison, and Patricia F. [1] Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Dont Communicate Upward and Why," Journal of Management Studies 40 (September 2003): 1453-1476;
- Linn Van Dyne, Soon Ang, and Isabel C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*," Journal of Management Studies 40, no. 6 (9, 2003): 1359-1392;
- Frances J. Milliken and Elizabeth Wolfe Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," Journal of Management Studies 40, no. 6 (2003): 1563-1568.

L'esperienza DREAMS

- http://paduaresearch.cab.unipd.it/2095/
- http://dreams.stat.unipd.it/

Tecnologie usate

(1) mailing lists: mailman, phplist,...

(2) siti web: CMSsimple (o altro semplice cms)

(3) siti wiki: wikimedia

(4) per gli appuntamenti: doodle.ch

(5) google calendar per i calendari

(6) google docs per documenti condivisi

(7) del.icio.us per condividere bookmarks

© *A.Cammozzo 2010*