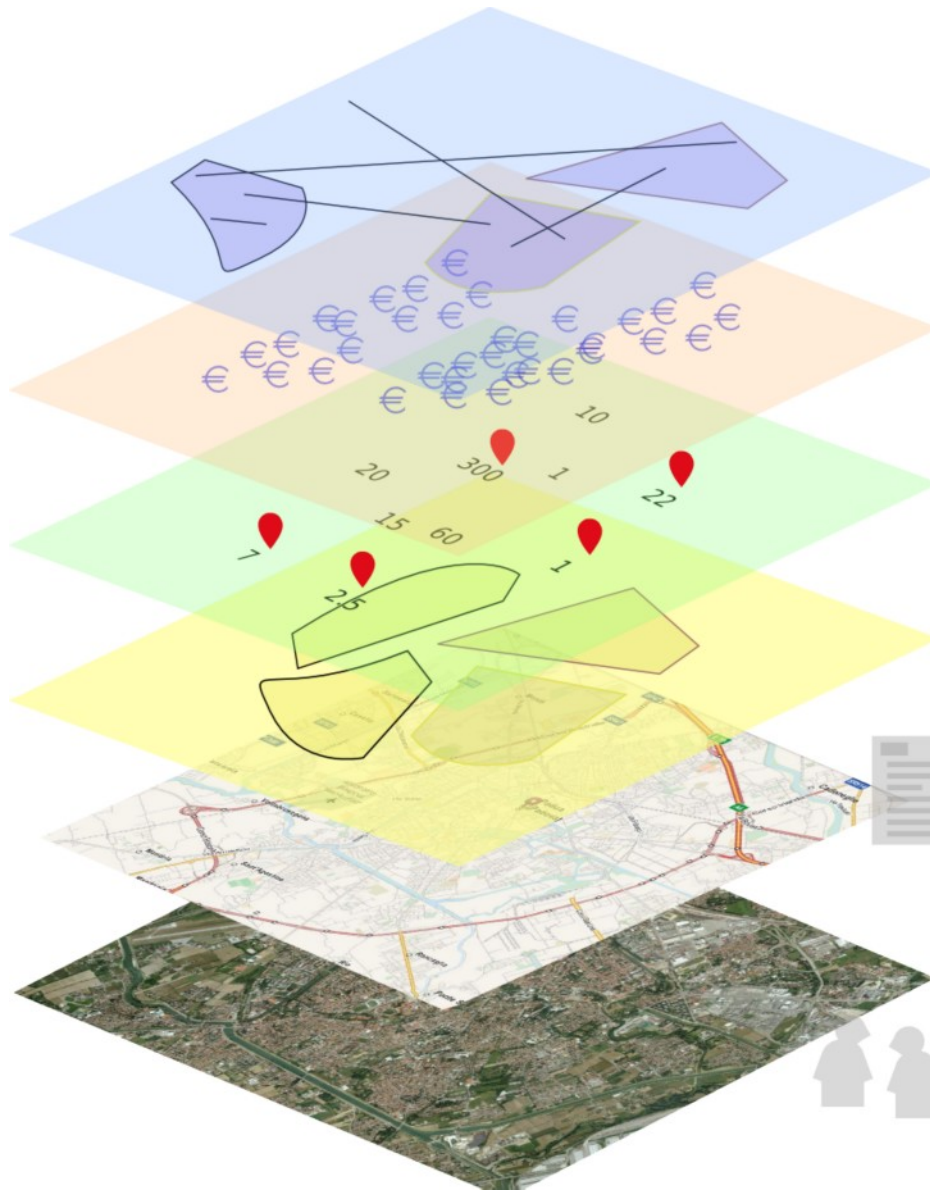


*L'utilizzo di strumenti collaborativi per
condividere informazioni
nell'ambito di organizzazioni complesse*

Alberto Cammozzo

13 maggio 2014
Palazzo Storione
Università di Padova

Cosa faccio



Integrazione con altre fonti

Rendicontazione territoriale

Sensori

Programmazione e pianificazione

Localizzazione atti amministrativi

Segnalazioni dal cittadino

Il contesto delle PA in Italia

+ Amministrativizzazione

+ Partecipazione/Trasparenza

+ Responsabilità

“a risorse invariate”



+ riforme

“funzione pubblica permanente”

+ efficienza

*Efficienza **Statica***

fare lo stesso con meno = “tagli lineari”

*Efficienza **Mitologica***

«*trasformismo delle trasformazioni*»

“meccanizzazione”

“privatizzazione”

“informatizzazione”

*Efficienza **Dinamica***

essere capaci di cambiare

1) organizzazione, 2) processi, 3) strumenti

«Qui vedi,
devi correre più che
puoi per restare
nello stesso posto.
Se vuoi andare da
qualche altra parte,
devi correre almeno
il doppio»



+ strumenti tecnologici, giuridici ed organizzativi

Strumenti tecnologici: **funzioni**

Gestione *documentale* e di *flussi documentali*

Gestione dei *progetti*

Relazioni con *utenti/clienti/fornitori*

Gestione della conoscenza

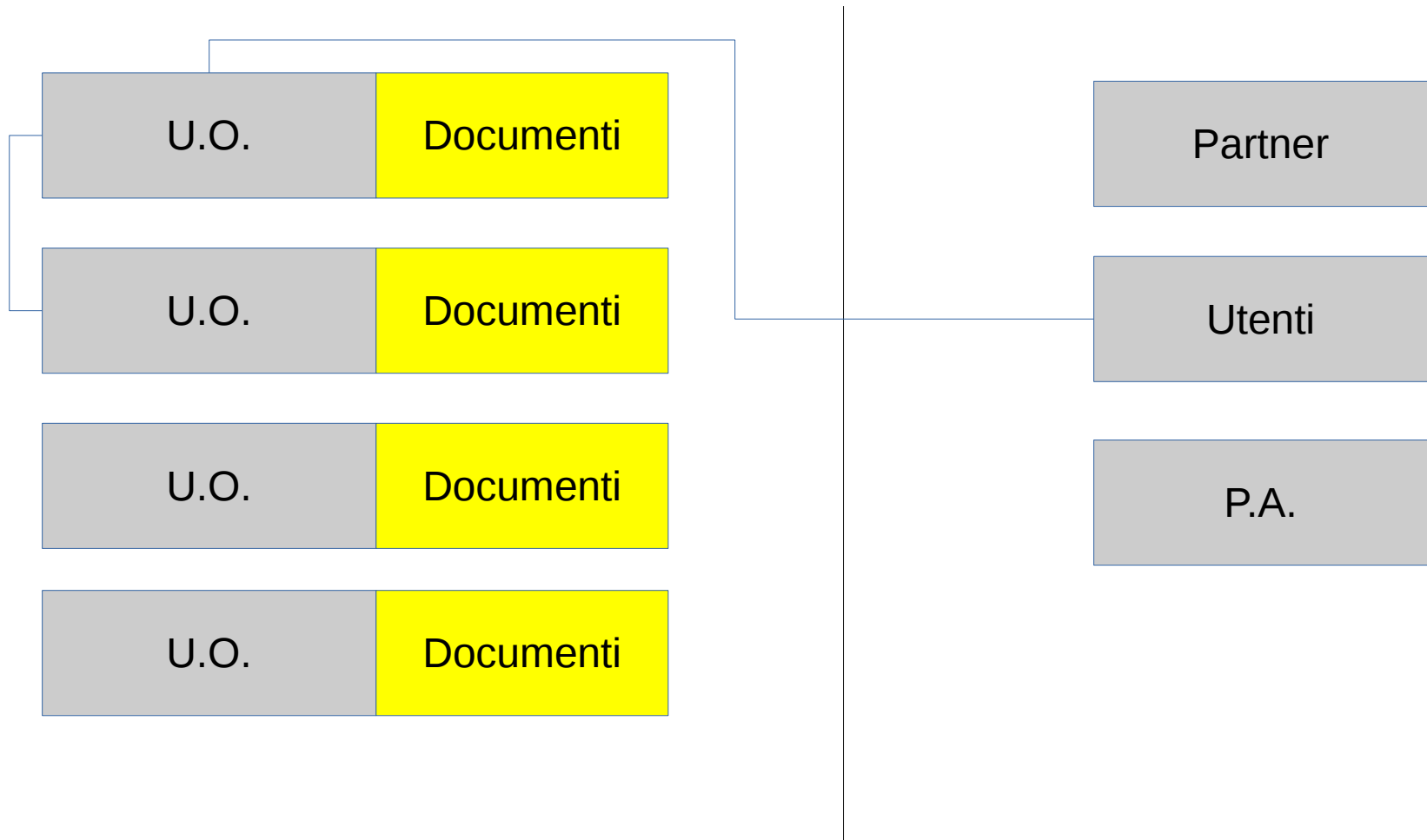
Condivisione e Integrazione

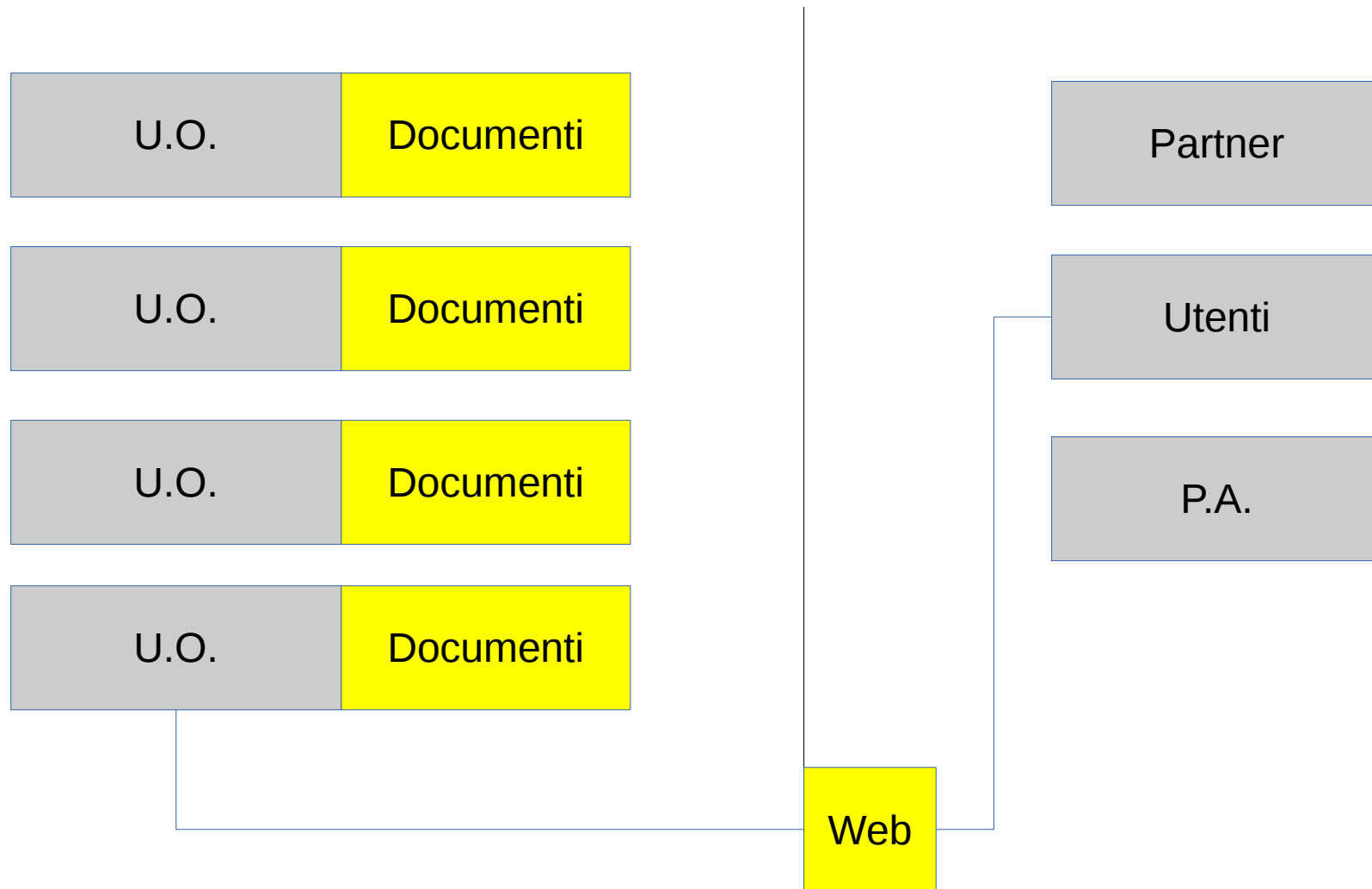
Strumenti tecnologici: **scala**

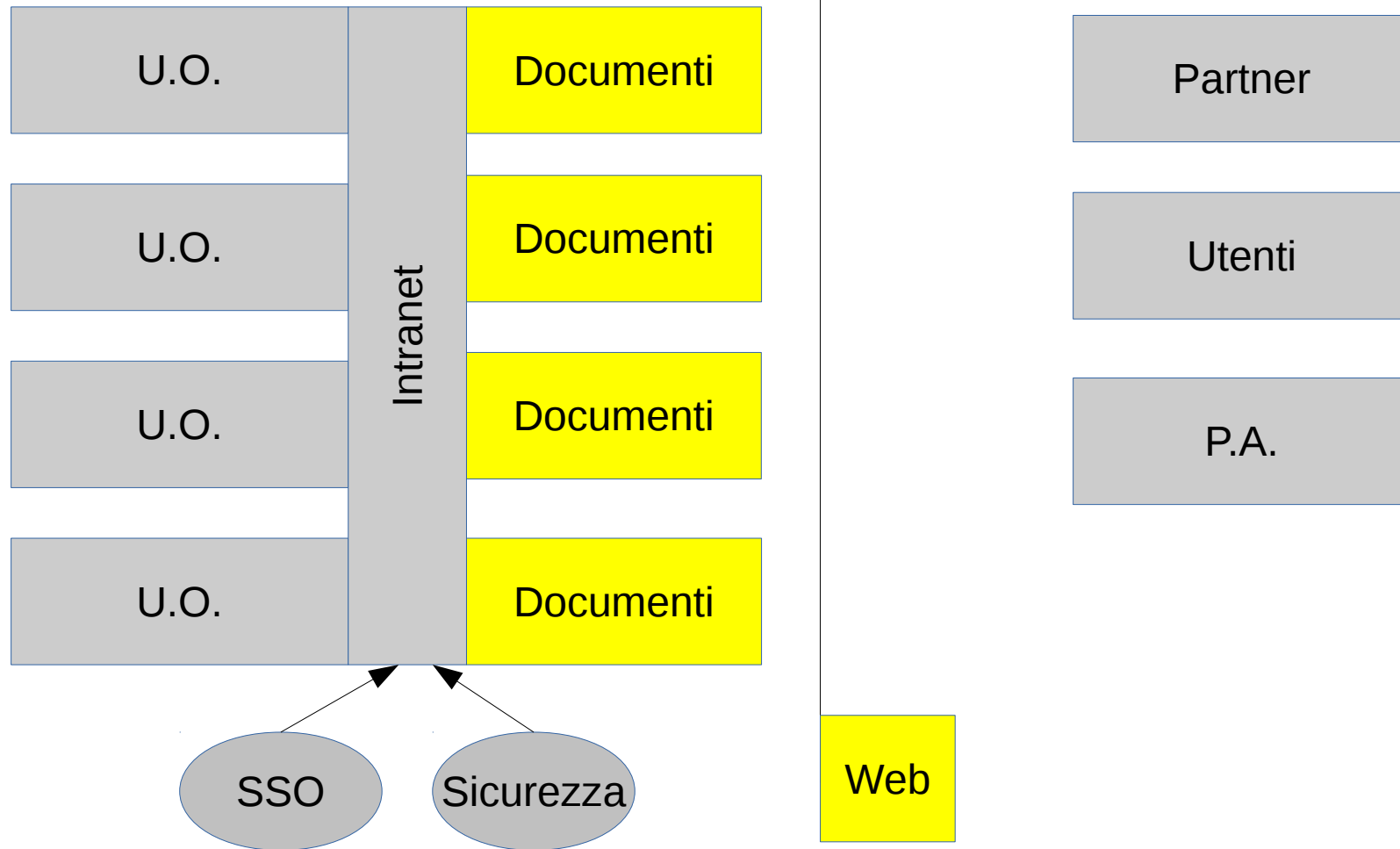
Individuale
Ufficio
Organizzazione
Nazione
Globale

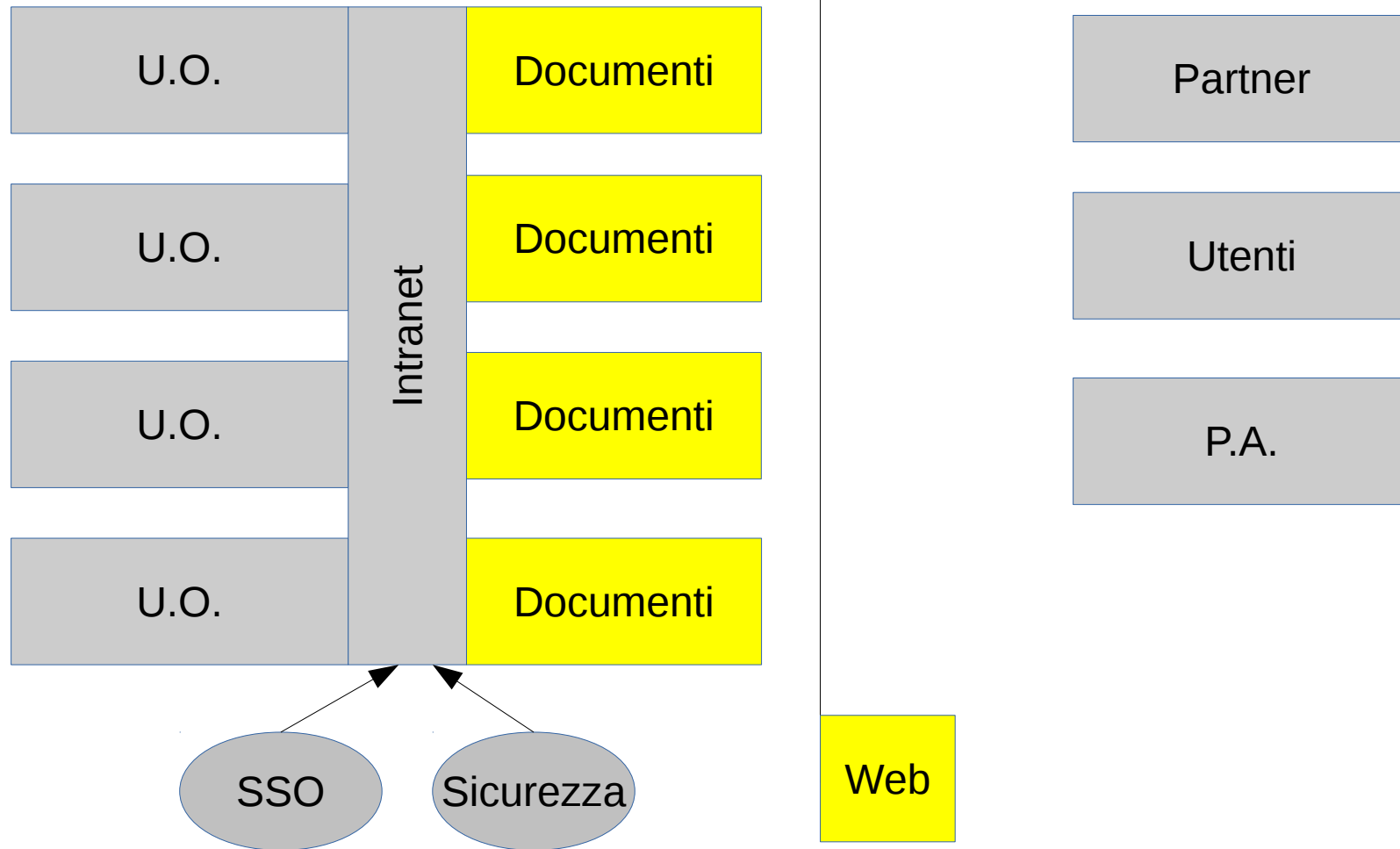
	Individuo	Ufficio	Organizzazione	Globale
Documenti	Office automation	Workflow Archiviazione Retrivial	Content Management System	Web Motori ricerca
Progetti	Programmi specifici	Issue tracking system Programmi specifici	Issue tracking system, call center	Piattaforme specifiche
Utenti clienti fornitori	Cusotomer Relations Managment	Issue tracking CRM	Issue tracking CRM	Mercati online Ebay, amazon
Conoscenza	Mappe mentali Blog	CMS	Wiki Forum Mailing Lists	Wikipedia
Condivisione integrazione	—	Forum Email	Forum Mailing Lists E-learning Corporate SN	Social Networks Mailing Lists

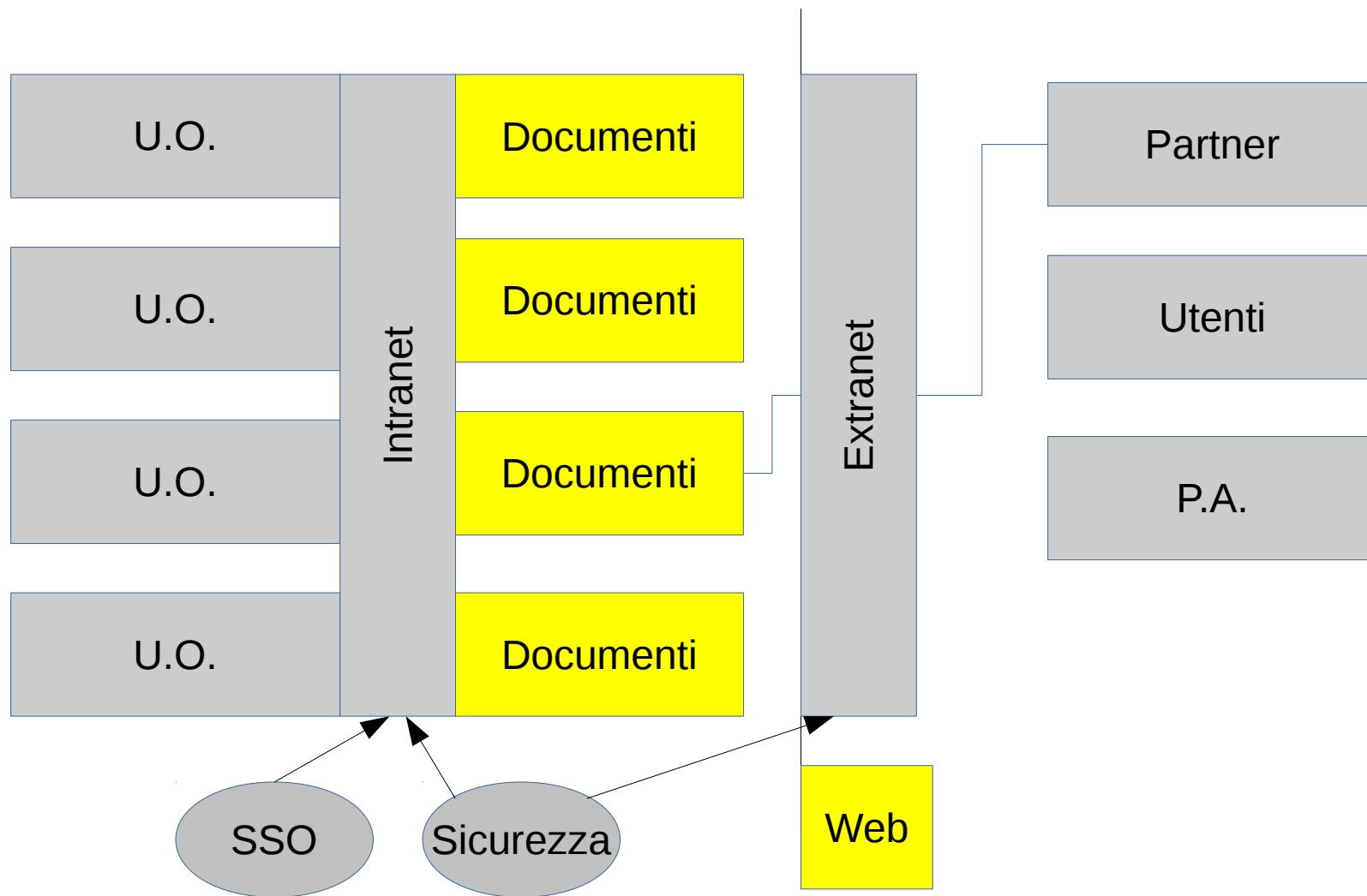
Strumenti tecnologici: **Intranet/Extranet**

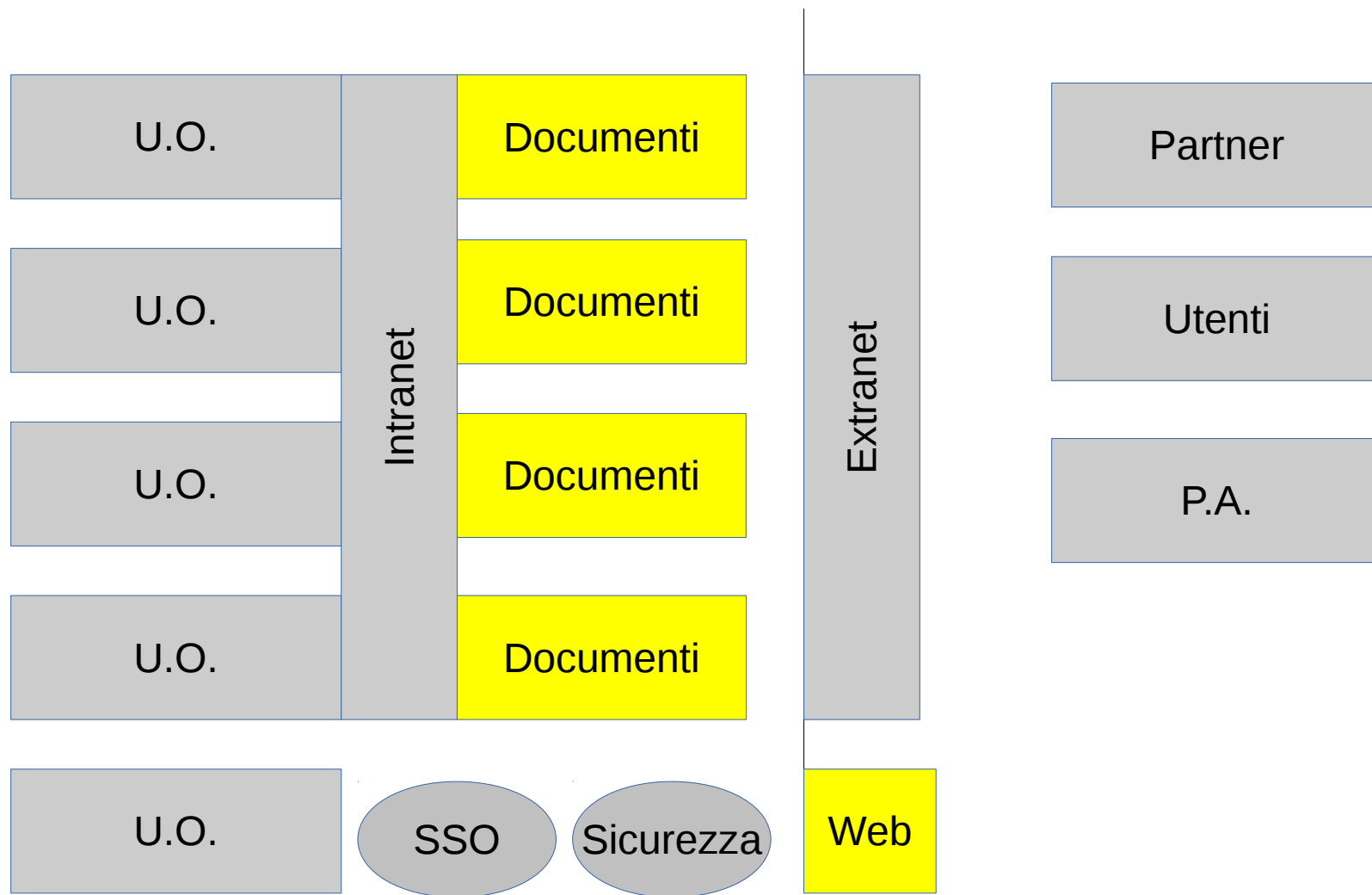


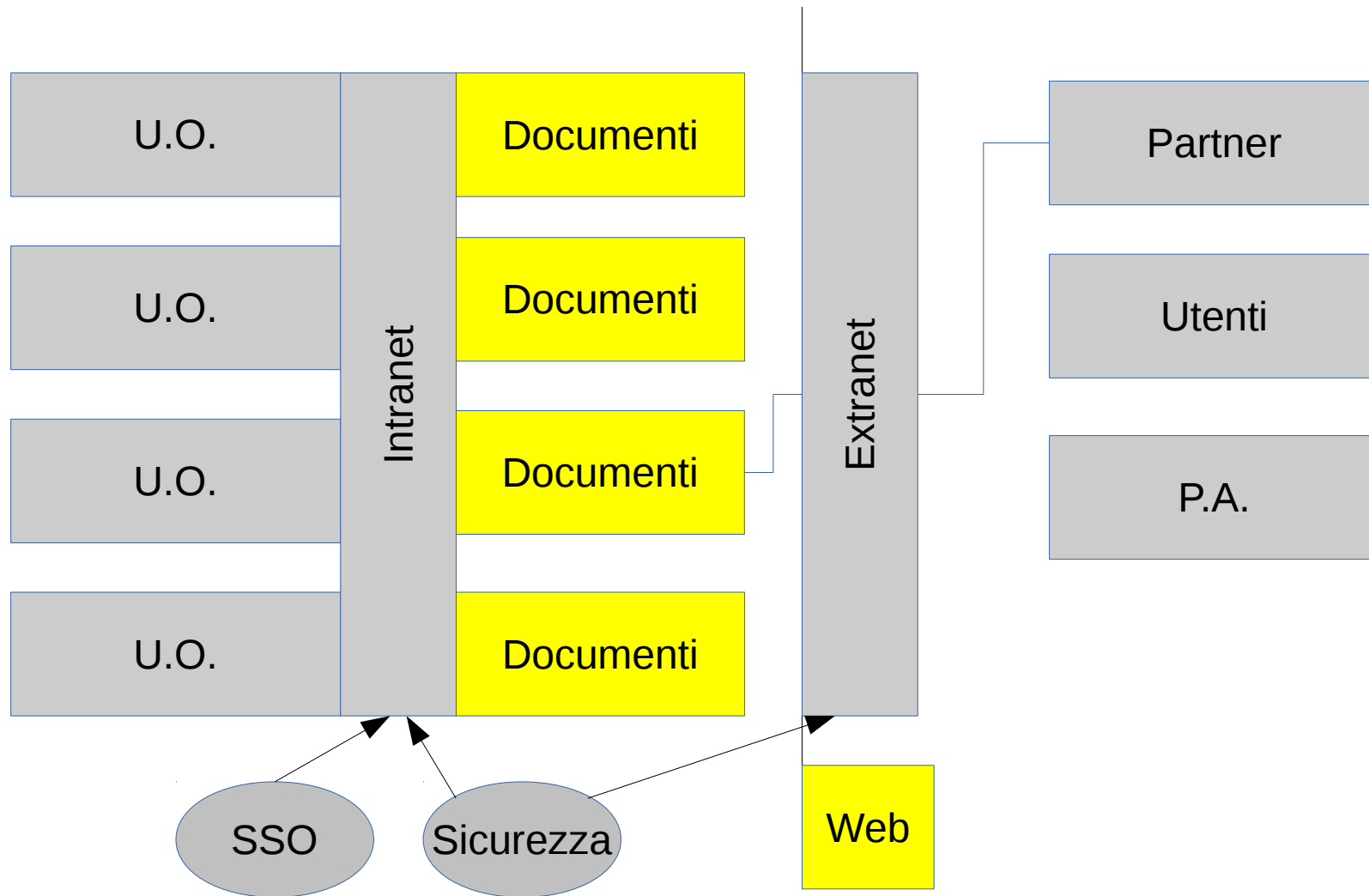


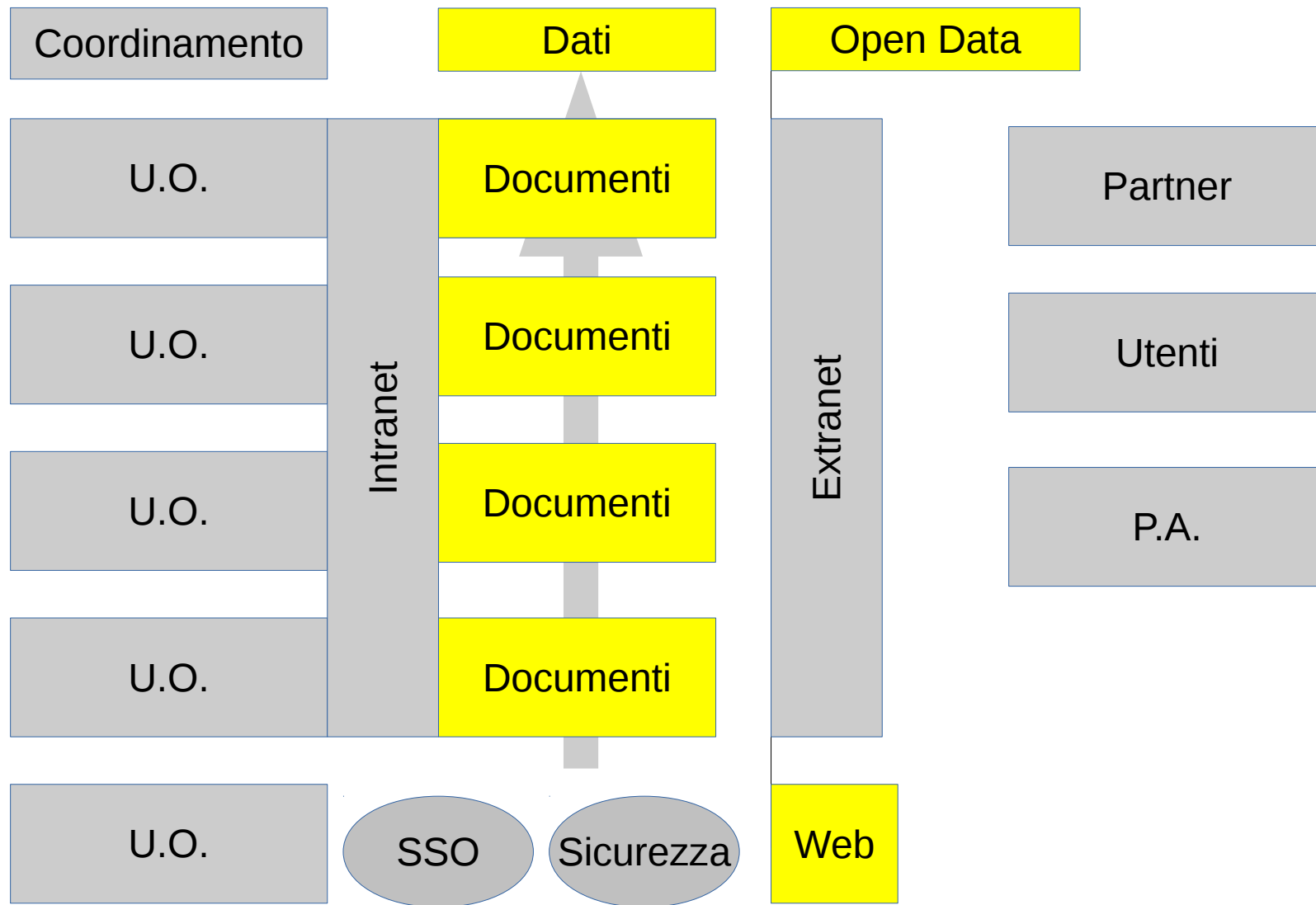


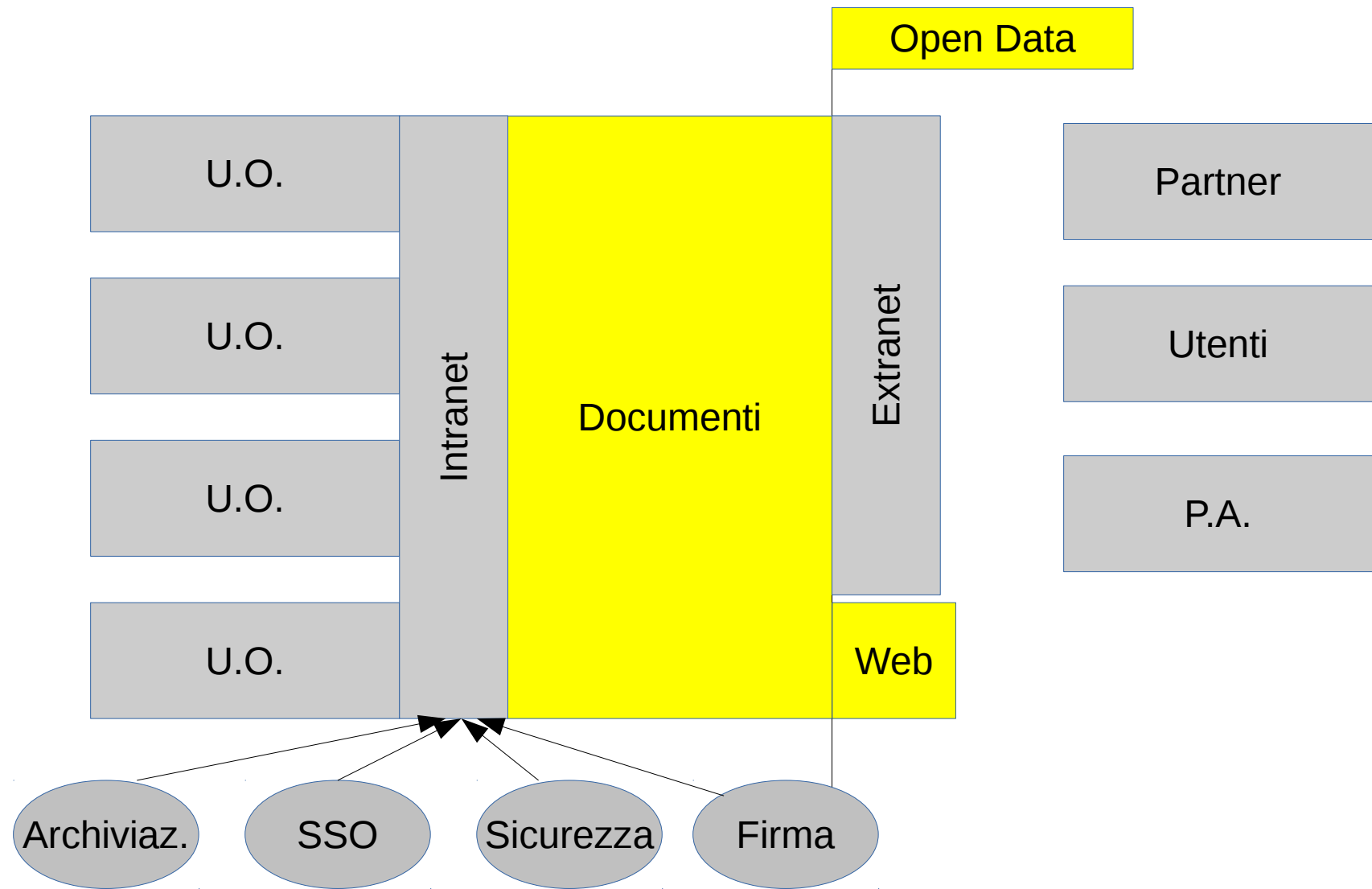




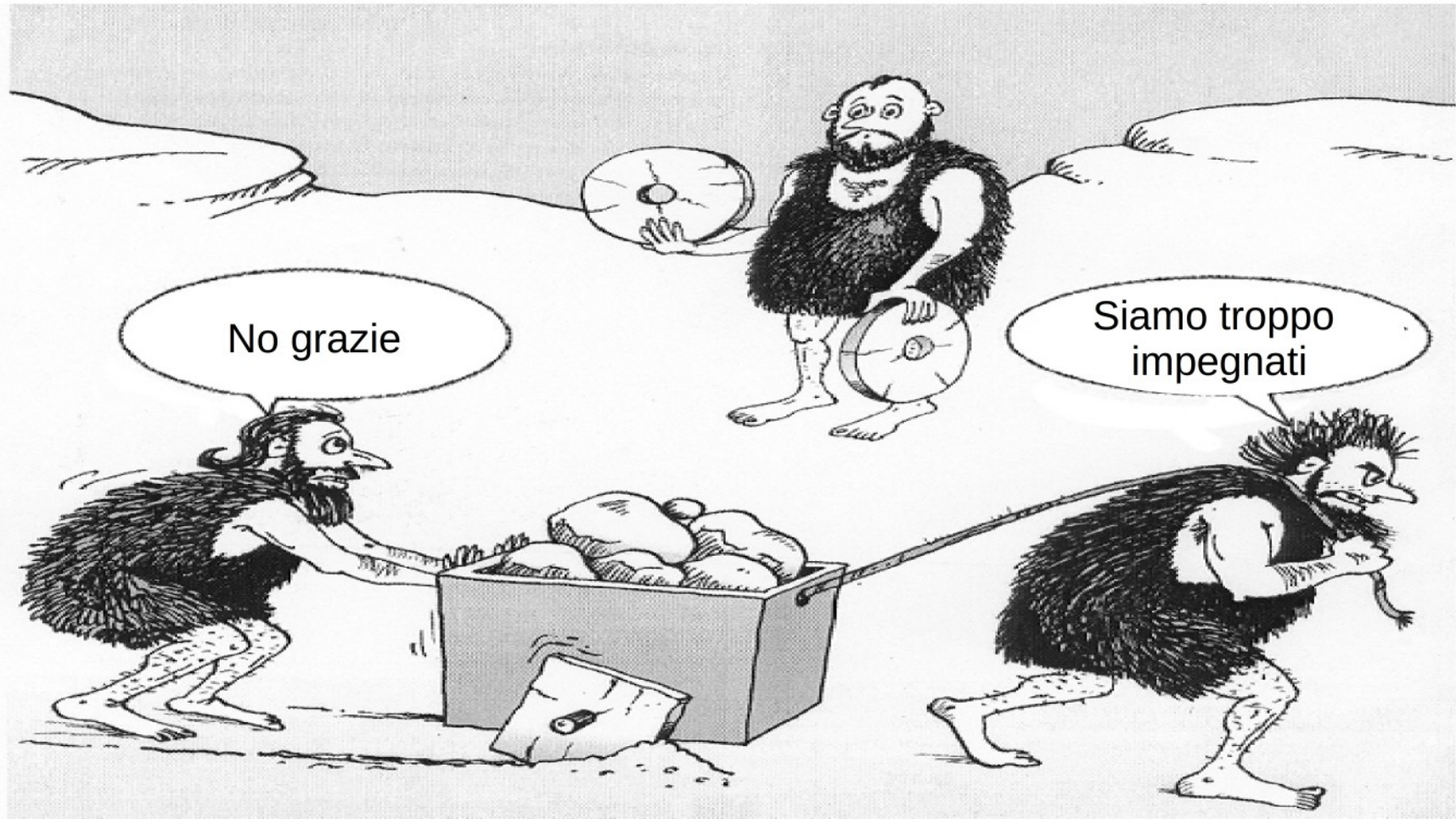








Strumenti tecnici e organizzativi



Knowledge management
Collaborazione/Integrazione

Condividere le conoscenze
aumenta la **reputazione** di chi condivide,
aumenta le **competenze** di tutti,
inspessisce la **rete** di relazioni,
arricchisce la **sapienza** dell'organizzazione,
e **l'efficacia** della sua azione.

Ma deve esserci:

- senso di appartenenza organizzativa
 - obiettivi comuni
- cultura della condivisione
 - feedback appropriato
 - reciprocità

Non contare sulle remunerazioni estrinseche
(all'opposto!)

Bock, Gee-Woo, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim, and Jae-Nam Lee. 2005. "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate." MIS quarterly 87–111

Chow, Wing S., and Lai Sheung Chan. 2008. "Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing." Information & Management 45(7):458–65.

Quale conoscenza?

Conoscere non è uno stock da accumulare,
ma una *pratica*.

L'organizzazione *ricorda facendo*

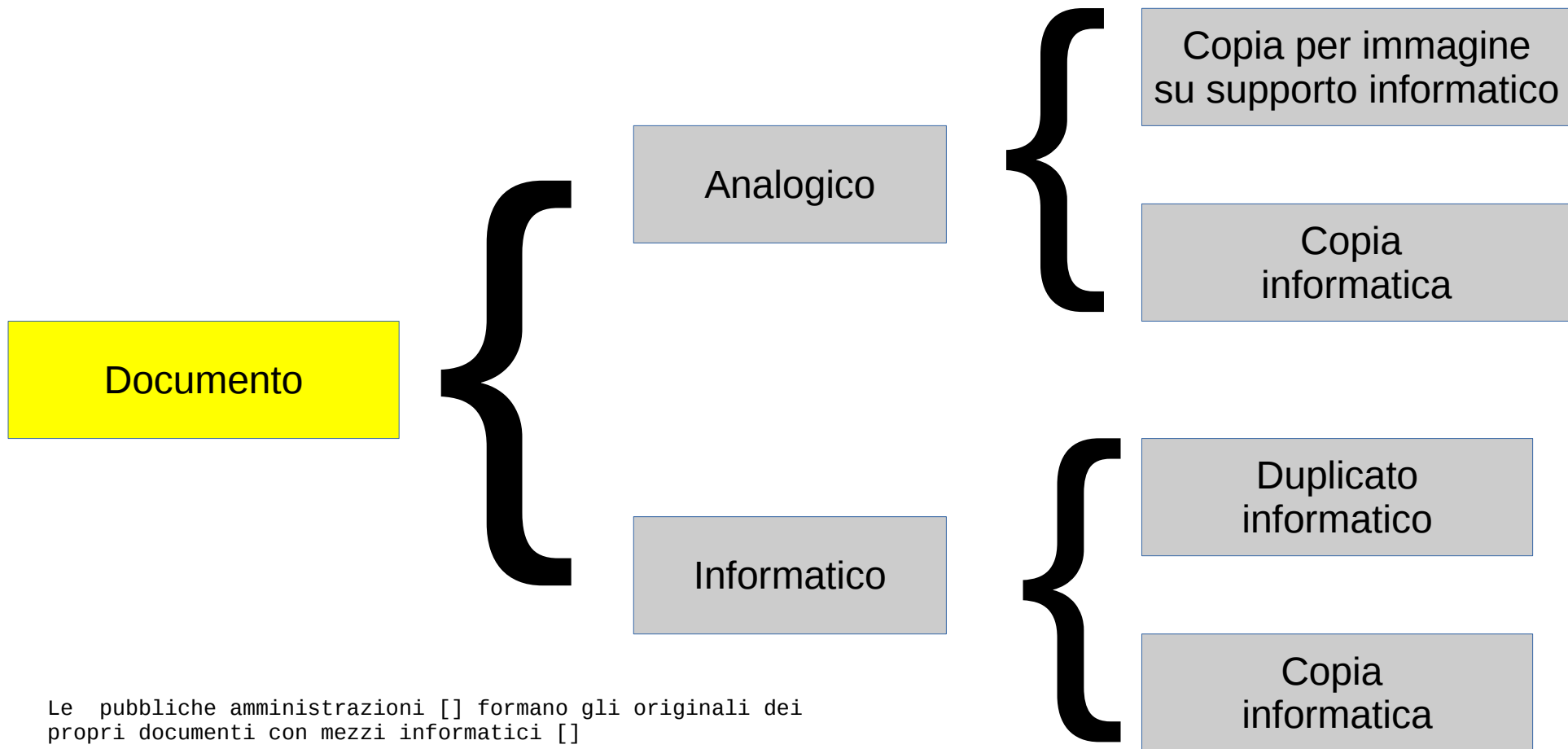
→ “Knowing management”

Strumenti giuridico-tecnici

→ Infrastrutture comuni coerenti

Strumenti disposti dal legislatore

- (a) **Documento**: informatico, analogico, copie, duplicati
- (b) **Firme**: digitale, elettronica (qualificata, avanzata), ...
- (c) **PEC** – Posta elettronica certificata (DPR 11 febbraio 2005, n. 68)
- (d) **Software**: acquisizione, implementazione e riuso
- (e) Sicurezza informatica e *disaster recovery* (continuità operativa)
- (f) Carte e Servizi
- (g) Caratteristiche e contenuti dei Siti web
- (h) Fruibilità dei dati (**Open Data**)



Firma

Autenticità

ogni firma è unica: se questa è legata a una persona,
il documento firmato può essere attribuito ad essa sola

→ *connessione univoca al firmatario*

Integrità

ogni alterazione del documento viene rilevata “*integrità*”

Non ripudio

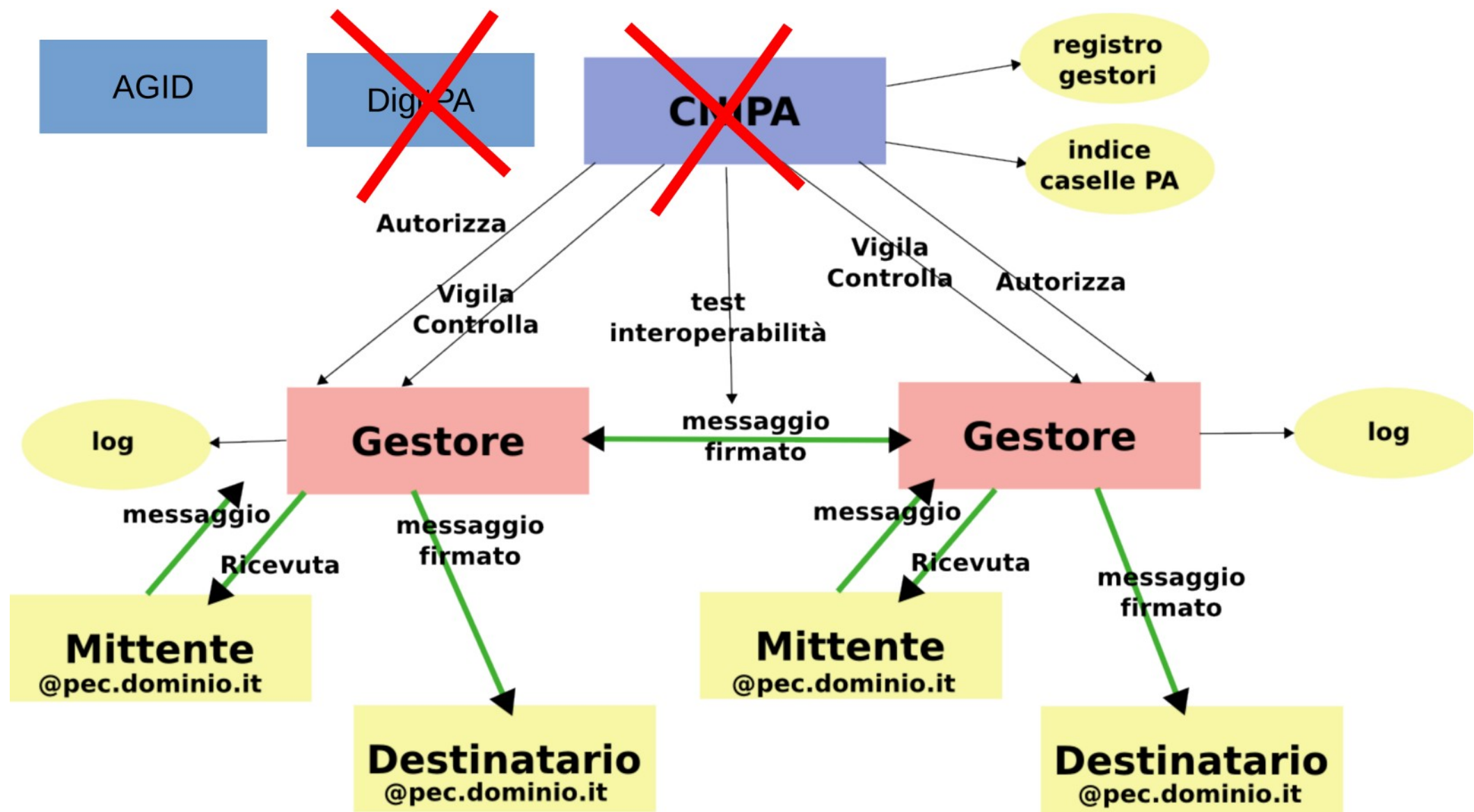
chi ha firmato il documento non può negare di averlo fatto
(firma non falsificabile)

→ *provenienza verificabile*

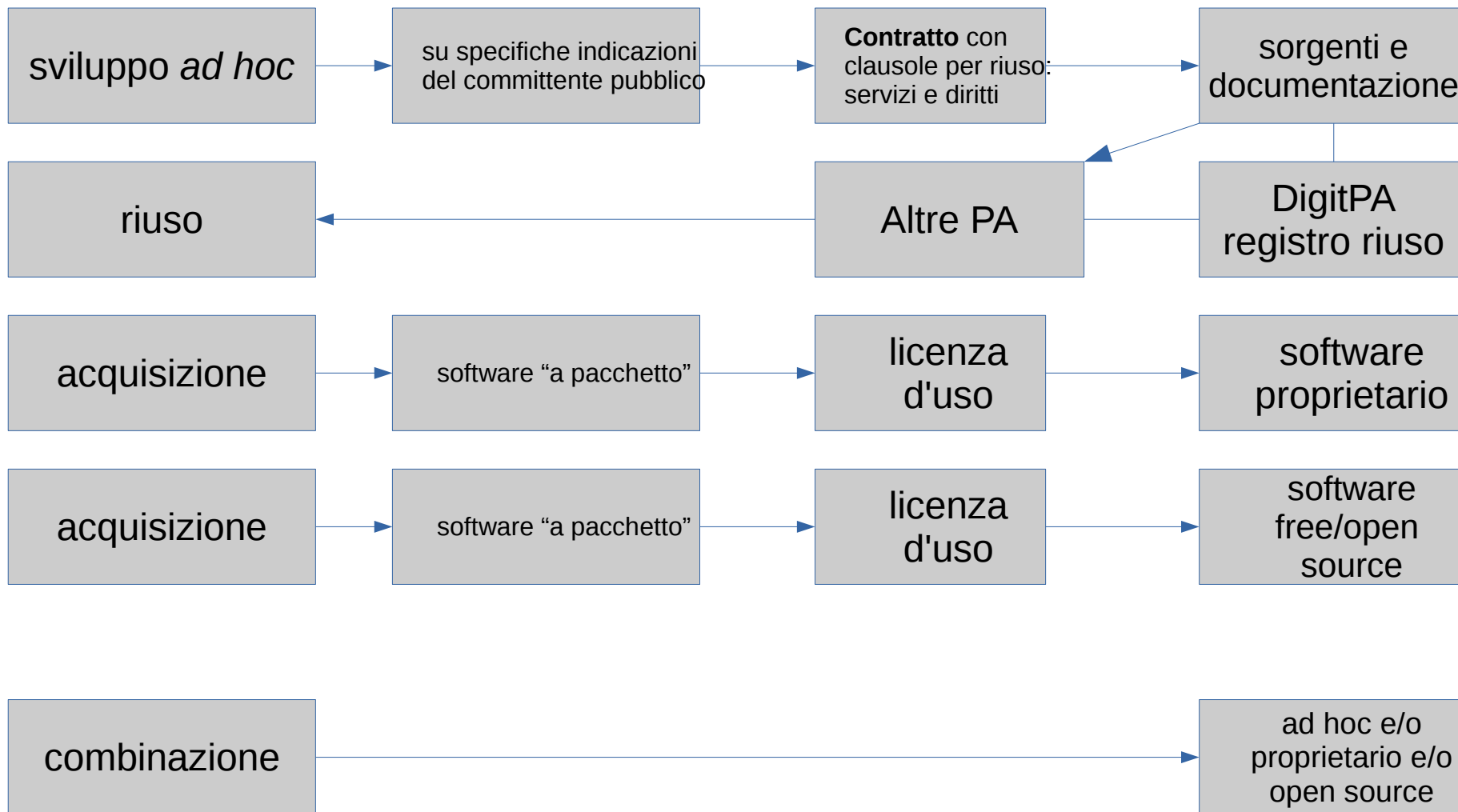


PEC

sistema di comunicazione in grado di attestare
l'invio e l'avvenuta consegna di un messaggio di
posta elettronica
e di fornire **ricevute opponibili ai terzi**



- Garantisce:
 - l'integrità del contenuto trasmesso dal mittente
 - data certa e traccia certa del percorso seguito dal messaggio
- Fornisce:
 - la ricevuta di presa in carico
 - la ricevuta di recapito nella casella del destinatario
- Non garantisce:
 - l'identità del mittente e del destinatario
 - che il destinatario abbia effettivamente aperto il messaggio
 - Standard internazionali



(h) open data

Art 50. Disponibilità dei dati delle pubbliche amministrazioni.

1. I **dati** delle pubbliche amministrazioni sono [] resi disponibili e accessibili con l'uso delle tecnologie [] che ne consentano la **fruizione e riutilizzo**, [] da parte delle **altre pubbliche amministrazioni e dai privati**; restano salvi i limiti ... []
2. Qualunque dato trattato da una pubblica amministrazione, con le esclusioni [...] **è reso accessibile e fruibile** alle altre amministrazioni *quando l'utilizzazione del dato sia necessaria per lo svolgimento dei compiti istituzionali dell'amministrazione richiedente, senza oneri a carico di quest'ultima*, [...]
3. Al fine di rendere possibile l'utilizzo in via telematica dei dati di una pubblica amministrazione da parte dei sistemi informatici di altre amministrazioni l'amministrazione titolare dei dati predispone, gestisce ed eroga i **servizi informatici** allo scopo necessari, secondo le regole tecniche del sistema pubblico di connettività di cui al presente decreto.

3) Strumenti organizzativi

- Gerarchia
- Commissioni/ gruppi di lavoro
- **Comunità di pratica**
- Team di progetto
- Reti informali
- Utente-produttore (*prosumer*) e *crowdsourcing*

Comunità di Pratica

- persone legate da **saperi** e pratiche, efficaci nella circolazione della conoscenza
- senso di appartenenza alla comunità fondante di una **identità** personale e collettiva: non si tratta solo di apprendere qualcosa, ma in definitiva di diventare qualcuno
 - senso di iniziativa comune
 - mutuo coinvolgimento
 - repertorio condiviso
- organizzazioni che possono trarne giovamento, a condizione di facilitarne lo sviluppo ed esercitare un blando controllo
- Lavoro, apprendimento, e innovazione sono interconnessi

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.
- le organizzazioni devono:
 - identificarle
 - fornire infrastrutture
 - valutarle in modo non convenzionale

	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

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.*

Le Comunità di Pratica, in pratica

Caso di studio UniPd

I problemi con ICT

(1) Struttura informatica e telematica:

- infrastruttura centralizzata: Reti telematiche e fonia, email, e-learning, dati contabilità, personale e studenti.
- decentrato: il resto: gestione offerta didattica, siti web, assistenza utenti, aule informatiche, sicurezza informatica.

(2) I tecnici delle 13 facoltà e dei 65 dipartimenti fanno tutti le stesse cose, indipendentemente, ma non si conoscono.

(3) Manca accesso ai dati degli studenti

(4) Conoscenze dei tecnici “rinchiuse” nelle loro unità organizzative

Convergenza “*bottom up*”/“*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

- 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'attività 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.

Convegno InNova

“Progetto per la disseminazione partecipata della **conoscenza** informatica nell’Università di Padova”

Ricchezza di soluzioni diverse. **Integrazione** ormai indispensabile.

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.

2007

2008

2009

Comunità di Pratica

InNova
Assemblea

Assemblea

Comitato Raccordo

Pres. Progetti Ateneo

Assemblea

Gruppo
di Lavoro

Progetto

Gruppo di Lavoro

Progetto

Gruppo
di Lavoro

Prima fase: “coalescenza”

- (1) creazione di un *canale di comunicazione*
→ emersione della rete sociale 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)*
aggregazione di problemi simili (*coalescenza*)
- (4) 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)

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*”
- Una **indagine** e una pubblicazione internazionale sul silenzio organizzativo.



Global Search

Type of searches:

- > [simple](#)
- > [advanced](#)
- > [...](#)

Br
Au
Ye
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](#).

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

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 dei 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 Mattered, 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

Ambito	Potenzialità	Deficit/criticità
Organizzativo e politico-organizzativo	concezione globale rete di know-how e know-who tempestività e qualità dei risultati tecnicì	carico lavorativo aggiuntivo valutazione incerta negoziazione difficoltosa
Governance della community e government istituzionale	assenza di conflitto: naturalità della attribuzione della figura di coordinatore	nomine dall'alto imposizione di tempi e modi sovrapposizione di altri fini trascurata la formazione difficoltà di accoglimento dei risultati
Legittimazione e riconoscimento	riconoscimento centrale desiderio di estendere il modello	riconoscimento periferico difficile mancato allargamento del modello
Gratificazione e remunerazione	Appartenenza ed identità Aenso di <i>empowerment</i> Apprendimento veloce	processi esogeni di remunerazione

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

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

Lezioni apprese

- (1) Separare **CdP** dai **gruppi di lavoro**! Cautela nell'attivazione di **progetti**.
- (2) I progetti non sono dei **servizi** → 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.

La sfida

(1) 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”

(2) “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.

Il silenzio organizzativo

Silenzio: solo 1/3 dei 160 tecnici sono attivi

Abbandoni: nel tempo c'è minore partecipazione agli incontri

Perchè?

Giusto analizzare il perché della scarsa partecipazione, ma poco sensato farlo dall'interno di Dreams 1.0, cioè da parte di chi come noi ne conosce già i limiti e potenzialità. **Chi non ha mai partecipato potrebbe avere motivazioni che nemmeno immaginiamo.** Perché non chiederle, magari con un questionario? []

Letteratura di riferimento

Hirshmann 1970

Voice: “any attempt at all to change”

Morrison and Milliken 2000

Organizational **Silence:** “The possibility that the dominant choice within many organizations is for employees to withhold their opinions and concerns about organizational problems”

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

Type of Behaviour → Employee Motive ↓	EMPLOYEE SILENCE: Intentionally withholding work-related ideas, information, and opinions	EMPLOYEE VOICE: Intentionally expressing work-related ideas, information, and opinions
Disengaged Behaviour Based on Resignation Feeling unable to make a difference	ACQUIESCENT SILENCE Examples: Withholding ideas based on resignation Keeping opinions to self due to low self-efficacy to make a difference	ACQUIESCENT VOICE Examples: Expressing supportive ideas based on resignation Agreeing with the group due to low self-efficacy to make a difference
Self-Protective Behaviour Based on Fear Feeling afraid and personally at risk	DEFENSIVE SILENCE Examples: Withholding information on problems based on fear Omitting facts to protect the self	DEFENSIVE VOICE Examples: Expressing ideas that shift attention elsewhere based on fear Proposing ideas that focus on others to protect the self
Other-Oriented Behaviour Based on Cooperation Feeling cooperative and altruistic	PROSOCIAL SILENCE Examples: Withholding confidential information based on cooperation Protecting proprietary knowledge to benefit the organization	PROSOCIAL VOICE Examples: Expressing solutions to problems based on cooperation Suggesting constructive ideas for change to benefit the organization

Indagine sil silenzio in Dreams

(1) Fattori di silenzio

- Paura (org. gerarchica)
- Apprendimento (CoP)
- Incentivi (Motivazioni estrinseche)

(2) Dimensioni in cui si manifesta il silenzio

- Verticale – *altezza*: gerarchia organizzativa
- Orizzontale – *ampiezza*: comunità
- Personale – *profondità*: autostima/autorealizzazione

			dimensione	
		Altezza	Ampiezza	Profondità
Paura	S	1 - Dreams induce tensione con i capi 2 - La mia partecipazione può diventare elemento negativo di valutazione	1 - Dreams mette i tecnici in competizione 2 - Possono partecipare alle attività di Dreams solo quelli che hanno poco da fare	Questo modo di lavorare non fa per me
	V	Dreams è un modo per imporre delle linee guida sui tecnici	1- Se ci mettiamo insieme possiamo migliorare il nostro ambiente 2 - Se ci mettiamo insieme faremo meno errori tecnici	Partecipare mi fa sentire più sicuro/a
Apprendimento	S	E' un modo per acquisire le conoscenze dei tecnici più ingenui ed entusiasti	Non conviene diffondere le proprie competenze a tutti i colleghi	Le mie conoscenze non sono all'altezza di quelli che partecipano
	V	Dreams è una occasione di innovazione per l'Università	Dreams permette di apprendere cose che altri colleghi hanno scoperto	Partecipare mi fa sentire più competente
Incentivi	S	Dreams è un modo per mettersi in mostra che non porta nessun vantaggio	Nella mia situazione non ho vantaggi nel collaborare con altri tecnici	Queste iniziative rischiano di aumentare il mio carico di lavoro
	V	È un'occasione per premiare le competenze con denaro e/o carriera	È un modo per migliorare l'organizzazione dell'Università	1- Dreams mi rende più autonomo 2 - Partecipare è divertente

Risultati

→ *voice* sovrasta *silence* 5 a 1

*V: “Dreams permette di **apprendere** cose che altri colleghi hanno scoperto”*

*S: “Queste iniziative rischiano di aumentare il mio **carico di lavoro**”*

Chi ha partecipato alle attività della CdP esprime più *voice*

Gli altri più facilmente ritengono che l'iniziativa non serva o possa essere dannosa

Chi ha partecipato a *Innova* è generalmente associato a *voice*

Risultati

- (1) Per chi non ha *mai* partecipato: «chi me lo fa fare?»
 - più competizione, più lavoro, nessun vantaggio
 - roba da ingenui ed entusiasti
- (2) Chi ha partecipato *poco*: «delusi & rassegnati»
 - l'esperienza fatta non è riuscita a vincere il silenzio rassegnato
- (3) Per tutti: ambiente migliore, ma più lavoro!
- (4) NB: tra le critiche espresse: troppa attenzione ai progetti, trascurata la CoP → delusione

Conclusioni sul silenzio nella CdP

(1) conferma del “disimpegno rassegnato”

“conviene volare basso e non entrare nei radar”

(2) ruolo di auto-affermazione dell'attività in lista

(3) ruolo di “innesco” del convegno iniziale

oppure solo una conferma che al convegno è andato chi già ha un atteggiamento positivo

Grazie!