

Quaderni di Comunità  
Persone, Educazione e Welfare  
nella società 5.0

Community Notebook  
People, Education, and Welfare  
in society 5.0

n. 3/2023

REINVENTING UNIVERSITY.

THE DIGITAL CHALLENGE IN HIGHER EDUCATION

*Edited by*

Stefania Capogna, Ligita Šimanskienė, Erika Župerkienė



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma  
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2024 Eurilink  
Eurilink University Press Srl  
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma  
[www.eurilink.it](http://www.eurilink.it) - [ufficiostampa@eurilink.it](mailto:ufficiostampa@eurilink.it)  
ISBN: 979 12 80164 71 1  
ISSN: 2785-7697

Prima edizione, febbraio 2024  
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale,  
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

## INDICE

### EDITORIAL

*Stefania Capogna, Ligita Šimanskienė, and Erika Župerkienė* 13

### RUBRICA EDUCATION 19

1. University teachers' data literacy for pedagogical decision making  
*Aleksandra Batuchina and Julija Melnikova* 21

### RUBRICA EMPOWERMENT 35

1. Digital pharmacology  
*Gianluca Della Puppa* 37

### SAGGI 45

1. Digital innovations as the basis for the implementation of the Concept for the development of T-shaped skills in higher education  
*Halyna Mishenina, Ligita Šimanskienė, and Erika Župerkienė* 47

2. The Shifting Paradigm of “Onlife Learning” in European Higher Education Institutes (HEIs): A Case of Working-Life Competence Development Best Practices  
*Paresh Rathod and Pasi Kämppi* 91

3. Self-assessment in vet and higher education: links and further developments <i>Laura Evangelista and Concetta Fonzo</i>	121
4. Evaluation of Universities QoS using Fuzzy Cognitive Maps <i>Panagiotis Perivolaris and Vassilis Stylianakis</i>	155
5. The impact of digitalisation in scientific research: risks, opportunities and ethical challenges <i>Maria Chiara De Angelis</i>	195
MISCELLANEA	227
1. Modernity and Identity processes on the light of the diffusion of new digital technologies <i>Giuliana Parente</i>	229
2. L'impatto della pandemia sui comportamenti a rischio dei giovani: le challenge rischiose <i>Patrizio Pastore e Gerarda Grippo</i>	259
3. Le "destinazioni educative" della Generazione X: risultati e disuguaglianze in una prospettiva generazionale <i>Orazio Giancola e Matteo Bonanni</i>	289
APPROFONDIMENTI	325
1. Guidelines and Recommendations for Academic Bodies within the Framework of the Erasmus+ Project ECOLHE <i>Luca Torchia</i>	327
2. Nuove competenze e loro certificazione: sviluppi in Europa e in Italia <i>Fulvio Oscar Benussi</i>	333

RECENSIONI	341
Recensione del manuale <i>Understanding Organizational Culture</i> <i>Francesca Greco</i>	343

## RECENSIONE DEL MANUALE *UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL CULTURE*

di Francesca Greco\*

Il saggio di Antonio Coccozza “*Understanding Organizational Culture: Innovation, Transparency, Leadership, Community*” si caratterizza per la centralità che il testo attribuisce alla cultura come chiave interpretativa dei fenomeni organizzativi. La trattazione è il frutto di molti anni di studio, ricerca, didattica e azione sul campo, da quello del mondo aziendale, a quello delle pubbliche amministrazioni, e in altri contesti, come le organizzazioni e le associazioni di rappresentanza. Il manuale è rivolto a coloro che intendono affrontare l’evoluzione degli studi organizzativi in modo sistematico, esaminando il concetto polisemico di organizzazione e i nuovi paradigmi interpretativi, in relazione ai profondi cambiamenti economici e sociali in atto negli ultimi decenni. La riflessione proposta dall’autore va oltre l’approccio tradizionale allo studio delle organizzazioni, generalmente di tipo strutturalista e funzionalista, in una prospettiva interdisciplinare che mira a indagare sia il ruolo svolto dalle culture sia la dimensione etica, simbolica e valoriale nelle dinamiche di ridefinizione degli asset strategici e nella ricerca di una nuova governance nelle organizzazioni innovative. Infatti, viene posta particolare attenzione al ruolo della leadership, in relazione allo sviluppo dei gruppi professionali e alle competenze

---

\* Researcher, Department of Languages and Literatures, Communication, Education and Society, University of Udine, francesca.greco@uniud.it.

necessarie per la gestione dei processi endo-organizzativi, inter-organizzativi e di negoziazione sindacale. Per facilitare la comprensione dell'evoluzione degli studi organizzativi in modo sistematico, il manuale è suddiviso in tre parti, in cui vengono prese in considerazione le teorie e i concetti, le politiche e gli strumenti, e due casi di studio paradigmatici, in cui si esaminano il ruolo delle politiche pubbliche sperimentate in Italia e in vari paesi dell'OCSE e dell'Unione Europea secondo i vari tentativi di riforma e modernizzazione delle pubbliche amministrazioni. La struttura del libro è improntata ai manuali classici di stampo anglosassone in cui è necessario distinguere le sezioni attraverso un approccio pragmatico, che consenta di passare dall'astratto al concreto, dal generale al particolare, fornendo un quadro di insieme facile ma non semplificato. Un quadro di insieme che, pur mantenendo un buon livello di complessità, può essere accessibile al vasto pubblico, dallo studioso esperto al discente, che si vuole confrontare con gli attuali cambiamenti in atto attraverso nuove chiavi di lettura dei modelli organizzativi. Il manuale, infatti, si propone di riflettere sulla pluralità, specificità e differenziazione delle varie tipologie di organizzazione, attraverso una serie di strumenti concettuali necessari per analizzare e progettare nuovi modelli.

La strutturazione degli argomenti nel saggio, a sostegno dell'argomentazione dell'autore, viene mantenuta anche all'interno delle sezioni. Nella prima parte, *Theories and Concepts*, vengono presentati i nuovi paradigmi interpretativi interdisciplinari e il concetto di organizzazione, lo sviluppo delle teorie organizzative e i cambiamenti economici e sociali che li hanno accompagnati e, infine, gli elementi che hanno caratterizzato lo sviluppo dei modelli organizzativi aziendali, come l'innovazione, la qualità e l'orientamento al cliente. Il lettore interessato potrà comprendere i concetti e i paradigmi interpretativi interdisciplinari rilevanti del

mondo delle organizzazioni, come lo sviluppo e il carattere polisemico del concetto di organizzazione e di quello di governance, per poi soffermarsi sull'analisi dei cambiamenti economici e sociali che consentono di comprendere le ragioni dello sviluppo dei modelli organizzativi, a partire da quello taylor-fordista e della Scuola delle relazioni umane fino ai nuovi paradigmi esplicativi, come il *Transaction Costs*, l'*Organizational Networks* e l'approccio *cognitivo*. Questa disamina consente di comprendere la complessità e i fattori alla base della cooperazione, approfondendo lo sviluppo dei modelli organizzativi aziendali e i fattori che ne sostanziano l'innovazione, la qualità e l'orientamento al cliente. La prospettiva teorica proposta si colloca entro un campo di ricerca interdisciplinare esplicativo della complessità e dei sistemi sociali che hanno caratterizzato i modelli organizzativi fin da quello meccanico e da quello organico, e che consentono di comprendere come, la sfida della qualità totale e l'organizzazione dell'apprendimento, possa essersi declinata nella *Lean Organization*, la Comunità d'impresa in Giappone e il *Total Quality Management*.

La seconda sezione del manuale, *Tools and techniques*, propone un approccio teorico agli strumenti e alla tecnica offrendo elementi metodologici necessari a tutti coloro che sono interessati a studiare o a lavorare con e nelle organizzazioni. In questa parte, supportati dalle teorie e dai modelli proposti in quella precedente, vengono presentati gli strumenti necessari ad analizzare, pianificare e promuovere lo sviluppo organizzativo, il ruolo della leadership e della governance, l'importanza del processo di negoziazione e i tipi di leadership in ragione della cultura organizzativa. In questo senso, si introduce il lettore alle tecniche e agli strumenti proponendo un'analisi dei ruoli, dei meccanismi di coordinamento e delle principali configurazioni delle dimensioni strutturali e culturali di un'organizzazione, che sostanziano la pianificazione e lo sviluppo. Quindi, si presentano diversi



strumenti euristici a sostegno sia della produzione che della progettazione, o della riprogettazione, e dello sviluppo organizzativo sul campo, per mezzo di analisi strutturali e culturali dei ruoli e dei meccanismi di coordinamento. Tra le tecniche e gli strumenti la funzione della leadership è un aspetto centrale, poiché comporta l'acquisizione di adeguate competenze relazionali capaci di facilitare l'attuazione delle nuove politiche di gestione dei gruppi professionali e dei processi di negoziazione. A questo scopo viene presentata un'interpretazione multidimensionale del ruolo della leadership volto a chiarire gli elementi fondamentali che fanno del capo un leader efficace, capace di governare la crescente complessità organizzativa. La leadership innovativa, infatti, è il tema centrale dell'ultima parte della seconda sezione del volume, dove si approfondisce il suo ruolo in ragione della cultura nelle diverse organizzazioni, evidenziando le funzioni e le caratteristiche del leader di successo, della sua capacità di negoziare, di gestire i conflitti in una logica approntata all'efficacia e all'efficienza, ma sempre tenendo in considerazione il contesto organizzativo entro il quale si trova ad operare. Vengono descritti, quindi, i modelli di leadership, il ruolo del leader come conduttore, la sua capacità di promuovere la partecipazione e l'autonomia e gli strumenti e i metodi di interazione sociale sul posto di lavoro.

La terza parte, infine, presenta due casi studio al fine di esemplificare, le ricadute pratiche di quanto spiegato nella parte teorica e metodologica. I casi italiani presentati offrono la possibilità al mondo anglosassone di accedere ad aspetti specifici del contesto nostrano e si configurano come elementi particolarmente interessanti in quanto offrono spunti di riflessione e confronto. Il primo analizza le riforme della pubblica amministrazione e i nuovi modelli organizzativi orientati alla persona, evidenziando le caratteristiche dell'organizzazione burocratica e le principali politiche della riforma. Viene discusso il tema della

pubblica amministrazione nei paesi membri dell'OCSE, in Europa e in Italia, sottolineando le ricadute della globalizzazione, della complessità e dello sviluppo della cultura organizzativa in questo tipo di contesti, soffermandosi sul nuovo ruolo del management pubblico. Il secondo caso di studio, invece, si focalizza sul settore privato, trattando l'analisi del Modello Olivetti e il ruolo strategico che in essa hanno avuto non solo la cultura, l'apprendimento permanente, la ricerca, l'innovazione, la comunità e il territorio, ma anche, e soprattutto a nostro parere, la dimensione etica, economico-sociale e civile. Questa analisi critica consente di trattare lo sviluppo dei modelli organizzativi nel settore privato, discutendo le implicazioni della cultura d'impresa e il nuovo ruolo dell'imprenditore. Una trasformazione che si è caratterizzata per la metamorfosi economica e sociale, lo sviluppo di nuovi modelli culturali e organizzativi, il capitalismo flessibile e il superamento del taylor-fordismo.

In sintesi, nella prima sezione vengono delineate le teorie e i concetti del mondo delle organizzazioni allo scopo di fornire al lettore le basi concettuali necessarie a comprendere la struttura dei processi organizzativi. Quindi, nella seconda sezione, si descrivono gli strumenti e le tecniche, passando da un approccio concettuale ad uno metodologico, vale a dire della teoria della tecnica e, infine, nella terza parte, vengono presentati due casi esemplificativi dei concetti teorici e metodologici, precedentemente delineati, in modo da evidenziare le dimensioni innovative che li hanno sostanziati. In tal modo l'autore, come Virgilio, accompagna il lettore supportandolo nella comprensione dei modelli e dei fenomeni organizzativi che caratterizzano la nostra società grazie ad un'attenta analisi del loro sviluppo nell'arco di un secolo, sottolineando l'importanza del fattore umano, sociale e culturale in questo processo. I fattori, che attualmente caratterizzano lo sviluppo di tutti i tipi di organizzazioni con cui i cittadini interagiscono direttamente o indirettamente, vengono individuati