Gestione d'impresa

Filomena Pagnozzi

Chiedere aiuto come pratica organizzativa

Dalle dinamiche individuali alla co-costruzione del contesto: un framework integrato

FrancoAngeli

Gestione d'impresa

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

La collana è accreditata presso AIDEA – Accademia Italiana di Economia Aziendale

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Filomena Pagnozzi

Chiedere aiuto come pratica organizzativa

Dalle dinamiche individuali alla co-costruzione del contesto: un framework integrato

Prefazione di
Gilda Antonelli

FrancoAngeli

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Il volume è stato pubblicato con il contributo
del Dipartimento di Economia dell'Università "G. d'Annunzio" Chieti – Pescara.

Isbn e-book Open Access: 9788835198116

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume,
non ha utilizzato strumenti di IA generativa.
Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.
L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti
che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Indice

Prefazione, di *Gilda Antonelli* pag. 9

1. Introduzione – Perché chiedere aiuto è molto più di ciò che sembra » 13
1.1. Quando chiedere aiuto non basta a spiegare cosa accade » 13
1.2. L'help-seeking come pratica che costruisce organizzazione » 15
1.3. L'approccio multi-metodo adottato nel volume » 16
1.4. Il framework HS-GOP: una mappa per il lettore » 19
1.4.1. Co-costruzione tra help-seeking e contesto organizzativo » 19
1.4.2. Ibridazione tra umano e tecnologia » 21
1.4.3. Ambivalenza nei processi di cambiamento » 23

Parte prima
Ripensare l'help-seeking:
da comportamento a pratica organizzativa

2. Oltre l'individuo che chiede: l'help-seeking come pratica organizzativa multi-livello » 29
2.1. Cosa non riesce a spiegare la letteratura esistente » 29
2.2. Definire l'help-seeking organizzativo: confini e distinzioni » 32
2.3. I livelli organizzativi dell'help-seeking: individuo, network, organizzazione » 36

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

2.4. Dall'help-seeking come comportamento all'help-seeking come pratica generativa pag. 37
2.5. Le fondamenta del framework Help-Seeking come Pratica Organizzativa Generativa (HS-GOP, Help-Seeking as Generative Organizational Practice) » 39

3. Una letteratura frammentata tra territori esplorati e silenzi strutturali » 41
3.1. Lo stato della letteratura sull'help-seeking » 41
3.2. La dimensione individuale: motivazioni, barriere e identità » 42
3.3. La dimensione relazionale: reti, fiducia e struttura organizzativa » 45
3.4. La dimensione organizzativa: cultura e contesto di lavoro » 48
3.5. Il sottosistema tecnico e il ruolo manageriale: i silenzi strutturali » 52
3.6. Le premesse del framework HS-GOP » 54

4. Chiedere aiuto a una macchina: come l'AI riconfigura l'ontologia del supporto » 57
4.1. Chatbot, AI e piattaforme collaborative: affordances e vincoli » 60
4.1.1. Le affordance sociali e tecnologiche » 61
4.1.2. I vincoli sociali e tecnologici » 62
4.2. Né sostituzione né complementarità: l'ibridazione human-machine » 66
4.3. Contributo al framework: cosa cambia quando l'help-seeking diventa socio-tecnico » 69

Parte seconda
L'help-seeking come pratica che co-costruisce il contesto organizzativo

5. Quando le pratiche diventano cultura organizzativa: il ruolo generativo dell'help-seeking » 77
5.1. Cultura organizzativa: definizioni e prospettive » 77
5.1.1. Definizioni e modelli fondamentali » 78
5.1.2. Le funzioni della cultura: dal senso alla regolazione dell'esposizione » 79

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

5.1.3. La struttura interna della cultura: integrazione, differenziazione e sottoculture pag. 80
5.1.4. Configurazioni culturali e intensità: il CVF e le culture forti » 81
5.1.5. La cultura come sistema di trasmissione: socializzazione, identità e clima » 83
5.2. Come si produce la cultura dal basso? » 85
5.3. Top-down vs. bottom-up: evidenza di un'inversione » 87
5.4. Help-seeking e cultura come processo di co-creazione » 91
5.5. Contributo al framework: la bidirezionalità help-seeking – cultura organizzativa » 94

6. Chiedere aiuto per resistere: l'ambivalenza strutturale dell'help-seeking nei processi di cambiamento » 97
6.1. Il paradosso: adattamento o resistenza? » 98
6.2. Identità, agency e resistenza relazionale » 101
6.3. Verso una lettura dinamica e multidimensionale della resistenza » 104
6.4. Il ruolo di cultura organizzativa e tecnologia nella modulazione della resistenza » 106
6.5. Contributo al framework: l'ambivalenza adattamento-resistenza » 109

Parte terza
Verso una teoria dell'help-seeking come pratica generativa

7. Help-Seeking come Pratica Organizzativa Generativa (HS-GOP): una teoria integrata » 113
7.1. Le tre proposizioni teoriche in dialogo » 114
7.2. Una rappresentazione integrata del framework HS-GOP » 116
7.3. Il posizionamento teorico del framework HS-GOP » 119
7.4. Limiti del framework e prospettive future » 122

Conclusioni » 125

Riferimenti bibliografici » 129

Indice delle tabelle e delle figure » 141

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Prefazione

Gilda Antonelli*

We shall not cease from exploration and the end of all our exploring will be to arrive where we started and know the place for the first time.
(T.S. Eliot, *Little Gidding*, in *Four Quartets*, 1943)

Chiedere aiuto è uno degli atti più comuni nella vita organizzativa. Così comune da essere quasi invisibile. Ed è proprio questa invisibilità, non la complessità, il problema teorico che questo volume affronta e risolve.

Mentre scrivo questa prefazione, sto leggendo un romanzo giapponese che mi ha offerto, involontariamente, la più lucida illustrazione del problema che questo volume affronta. In *Gli ultimi sei* di Akinari Asakura, sei candidati finalisti vengono rinchiusi in una sala riunioni con un'unica istruzione: dimostrare di saper lavorare in squadra. La promessa iniziale con cui l'azienda li ha convocati dopo che hanno superato molti altri candidati nelle fasi precedenti della selezione, è che tutti sarebbero stati assunti se avessero dimostrato di saper lavorare in gruppo. Ma una volta arrivati, l'azienda cambia le regole: verrà assunto solo uno di loro e a sceglierlo saranno gli stessi candidati. Sul tavolo compaiono sei buste, ognuna contenente un segreto capace di distruggere la carriera di uno di loro. Il team building si trasforma in una guerra psicologica. Nessuno chiede aiuto. Nessuno può permettersi di farlo. La struttura organizzativa progettata esplicitamente per valutare la collaborazione ha reso l'aiuto razionalmente impossibile, anzi letale. Il romanzo di Asakura non parla di competizione nonostante il team building, ma descrive come un contesto organizzativo possa trasformare la propria natura al punto da rendere le pratiche collaborative strutturalmente autodistruttive. E appare come il negativo fotografico di quanto dimostra il lavoro monografico di Filomena Pagnozzi, rendendo urgente la domanda che lo attraversa: se l'help-seeking non è una scelta individuale ma una pratica costituita o destituita dal contesto organizzativo, cosa accade alle organizzazioni che non comprendono questa differenza?

* Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Gestione delle risorse umane.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

La letteratura esistente sull'help-seeking ha a lungo trattato questo fenomeno come un comportamento individuale: una scelta che ogni lavoratore compie sulla base di motivazioni personali, percezioni di competenza, calcoli di rischio relazionale. Questa prospettiva, per quanto consolidata, trascura una relazione causale fondamentale e inversa. Non sono le caratteristiche individuali a determinare se e come si chiede aiuto nelle organizzazioni: sono le pratiche quotidiane di richiesta e offerta di aiuto a produrre, riprodurre e trasformare l'organizzazione stessa. È attorno a questa inversione prospettica, radicale nella sua semplicità, che si articola la proposta teorica del presente volume.

Alzare la mano e dire «ho bisogno di aiuto» è un gesto apparentemente semplice che nasconde una densità straordinaria: relazioni di potere, cultura organizzativa, mediazioni tecnologiche, dinamiche emotive. Le organizzazioni che trattano il supporto reciproco come un dettaglio secondario della vita lavorativa, un'appendice gentile alla vera performance, commettono un errore epistemico prima ancora che gestionale. Senza comprendere come le pratiche di aiuto si strutturano, si sedimentano e si trasformano nel tempo, la capacità organizzativa di apprendere, cambiare e prosperare rimane strutturalmente incompleta. L'help-seeking, in questa prospettiva, non è uno strumento di benessere: è un rivelatore. Ci dice, con una precisione che nessun organigramma può eguagliare, come funziona davvero un'organizzazione, chi ha voce, chi la trattiene, dove scorre la fiducia e dove si inceppa. Una cultura collaborativa autentica non si dichiara nei valori aziendali: si costruisce o si distrugge attraverso le pratiche quotidiane con cui i membri di un'organizzazione si relazionano, si supportano e co-costruiscono il proprio contesto di lavoro. Il lavoro che segue parte da un approccio teorico e riconosce il carattere generativo di queste pratiche e la loro capacità di non rispondere soltanto a condizioni preesistenti, ma di partecipare attivamente alla loro produzione e trasformazione, proponendo un framework teorico originale, Help-Seeking as Generative Organizational Practice (HS-GOP), che rappresenta un contributo originale agli studi sulle pratiche organizzative e sulla loro natura costitutiva. Il volume prende le mosse da una revisione sistematica di oltre novanta studi pubblicati nelle principali banche dati internazionali, che consente di mappare lo stato dell'arte e, soprattutto, di identificare le lacune strutturali che la letteratura esistente ha lasciato aperte. Prima fra tutte: la sostanziale assenza della dimensione tecnica e tecnologica nell'analisi delle pratiche di supporto, una lacuna che, nell'epoca dell'intelligenza artificiale conversazionale, non è più sostenibile ignorare.

Alle domande di ricerca rispondono tre proposizioni teoriche distinte ma profondamente interconnesse. La prima e più fondamentale riguarda

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

il rapporto bidirezionale e ricorsivo tra le pratiche di aiuto e il contesto organizzativo: non una variabile che influenza l'altra, ma un processo continuo di co-costruzione in cui causa ed effetto si invertono e si sovrappongono. La seconda affronta la dimensione socio-tecnica nella sua manifestazione più contemporanea: chiedere aiuto a un sistema di intelligenza artificiale conversazionale non è semplicemente scegliere un canale diverso, ma instaurare una relazione qualitativamente nuova che ridefinisce identità, appartenenza e strutture organizzative in modi ancora largamente inesplorati. La terza è quella che richiede il maggiore coraggio intellettuale e che Eliot avrebbe forse riconosciuto: l'help-seeking non è necessariamente un gesto di apertura. Può essere, con la stessa efficacia strutturale, un meccanismo di resistenza al cambiamento, un modo per rallentare, deviare o neutralizzare ciò che si dichiara di voler sostenere. Tornando alla sala riunioni di Asakura: i sei candidati non hanno smesso di chiedersi aiuto perché erano competitivi per natura. Lo hanno fatto perché la struttura organizzativa aveva trasformato ogni gesto di supporto in un'arma potenzialmente letale. Comprendere questa ambivalenza costitutiva è la condizione necessaria per non riprodurla.

La metodologia adottata è rigorosa e coerente con la complessità del fenomeno indagato. L'integrazione tra revisione sistematica della letteratura e analisi qualitative in un approccio multi-metodo consapevolmente costruito, è una scelta che dà spessore alla proposta teorica. Un fenomeno che si manifesta nelle pratiche quotidiane e si trasforma nel tempo non può essere compreso con un solo sguardo. I risultati del lavoro si riveleranno utili agli studiosi di organizzazione aziendale, ma anche ai professionisti delle risorse umane e ai manager che vogliano comprendere più a fondo le dinamiche di aiuto reciproco, apprendimento e cambiamento nelle proprie organizzazioni.

Eliot scriveva che il fine di ogni esplorazione è arrivare dove si è partiti e conoscere quel luogo per la prima volta. Questo volume fa esattamente questo: prende un gesto che credevamo di conoscere, quale il chiedere aiuto e lo trasforma da un atto di debolezza da gestire, da una variabile di benessere da ottimizzare, a una pratica costitutiva attraverso cui le organizzazioni si costruiscono, si trasformano e, a volte, si distruggono. Credo che, dopo aver letto questo lavoro, non si potrà più vedere la propria organizzazione allo stesso modo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

1.
Introduzione
Perché chiedere aiuto è molto più di ciò che sembra

1.1. Quando chiedere aiuto non basta a spiegare cosa accade

Era marzo 2020. Mi trovavo a Danzica, in Polonia, dove stavo completando una Double Degree in International Business Management. Avevo appena terminato uno stage obbligatorio in una grande banca internazionale e, da poche settimane, avevo iniziato a lavorare come Associate 1. Un passo nuovo, carico di responsabilità e aspettative. Poi, all'improvviso, tutto si fermò. La pandemia da Covid-19 travolse ogni routine senza preavviso: ci fu comunicato che non era più possibile recarsi in ufficio, che il lavoro sarebbe continuato da remoto, senza preparazione adeguata, senza un sistema strutturato di supporto, senza la possibilità di interagire direttamente con colleghi o responsabili – come accadeva quando in ufficio, alla prima difficoltà, ci si recava a chiedere aiuto al collega della scrivania accanto.

Mi ritrovai sola, nel mio appartamento, con responsabilità che non avevo ancora avuto il tempo di comprendere appieno, mentre l'organizzazione sembrava paralizzata dall'incertezza quanto me. Le comunicazioni erano caotiche. I manager faticavano a guidare i team a distanza; i colleghi cercavano di arrangiarsi; io cercavo di orientarmi con appunti scarabocchiati in fretta il primo giorno di lavoro. Ogni volta che avevo bisogno di un chiarimento, di una conferma, di una semplice verifica – «ho capito bene?» – mi trovavo di fronte a un muro. La chat aziendale, le e-mail, le videochiamate: tutti canali che avrebbero dovuto permettere di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

chiedere aiuto, ma che, nella pratica, rendevano quell'atto enormemente più complicato e carico di significati non detti.

Chiedere aiuto, in quel contesto, non era mai soltanto chiedere aiuto. Significava esporsi, mostrarsi inadeguata in un momento in cui tutti cercavano di sembrare all'altezza della situazione. Significava disturbare qualcuno che probabilmente era già sopraffatto dalle proprie difficoltà. Significava navigare gerarchie senza vederle, intuire la disponibilità senza poterla leggere nei volti, valutare la pertinenza della propria richiesta senza i segnali che uno spazio fisico condiviso avrebbe offerto naturalmente. Quella che sembrava un'azione semplice, come alzare la mano e dire «ho bisogno di aiuto», si rivelava in realtà una pratica densa, complessa, intrisa di relazioni di potere, di cultura organizzativa, di mediazioni tecnologiche e di dinamiche emotive.

Fu in quel periodo che nacque l'interrogativo che ha guidato gli anni di ricerca all'origine di questo percorso: cosa accade davvero quando qualcuno chiede aiuto in un'organizzazione? Perché certi contesti rendono quest'atto naturale, quasi obbligatorio, mentre altri lo trasformano in un gesto rischioso, ponderato, evitato? E cosa rivela di un'organizzazione il modo in cui le pratiche di supporto si strutturano, o non si strutturano, nel tempo?

La situazione descritta non è eccezionale. È, in forme diverse, la situazione di milioni di lavoratori che ogni giorno devono decidere se chiedere aiuto, a chi, come, e con quali conseguenze per la propria immagine, per le proprie relazioni, per il proprio senso di appartenenza a un'organizzazione. Ciò che rende quella situazione teoricamente feconda non è il suo carattere drammatico – la pandemia, l'isolamento, la crisi – ma la sua capacità di rendere visibile qualcosa che normalmente rimane sullo sfondo: il fatto che l'help-seeking non è un comportamento individuale che si svolge in un contesto, ma una pratica attraverso cui il contesto stesso si manifesta, si costruisce e si trasforma.

Raccontare questa esperienza non è dunque un espediente retorico. È un modo per rendere esplicita la radice osservativa da cui prende avvio la riflessione teorica sviluppata nelle pagine che seguono: la convinzione, maturata attraverso l'esperienza diretta prima ancora che attraverso la ricerca sistematica, che comprendere come le organizzazioni contemporanee gestiscono il supporto reciproco tra i propri membri – chi può chiederlo, a chi, con quali strumenti – costituisca una delle chiavi più sottovalutate per comprendere come le organizzazioni funzionano, si trasformano e, talvolta, si incrinano.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

1.2. L'help-seeking come pratica che costruisce organizzazione

La letteratura accademica sull'help-seeking ha una storia relativamente breve ma densa di contributi. A partire dai primi contributi sistematici sul tema (Lee, 1997; Corsun & Enz, 1999), il fenomeno è stato studiato prevalentemente come comportamento individuale: una scelta che ogni lavoratore compie sulla base di motivazioni personali, percezioni di competenza e dinamiche di potere. Decenni di studi ne hanno documentato i benefici sulla performance individuale, sulla risoluzione dei problemi, sulla creatività e sulla riduzione dello stress (Nadler *et al.*, 2003; Mueller & Kamdar, 2011; Edmondson, 1999), ma anche le barriere che lo ostacolano, dal timore di apparire incompetenti alle asimmetrie di potere, fino alle norme organizzative che scoraggiano la vulnerabilità (Lee, 1997; Bamberger, 2009; Grodal *et al.*, 2015). Questa letteratura presenta, tuttavia, un limite strutturale: tende a trattare l'help-seeking come un fenomeno che accade nelle organizzazioni, piuttosto che attraverso di esse. In altre parole, si assume che le organizzazioni siano entità preesistenti con la loro cultura, la loro struttura, le loro tecnologie e che l'help-seeking costituisca una risposta individuale a tali condizioni. Rimane in ombra la possibilità inversa, che siano proprio le pratiche quotidiane di richiesta e offerta di aiuto a produrre, riprodurre e trasformare l'organizzazione stessa; che ogni volta che un membro chiede aiuto, o decide di non chiederlo stia contribuendo, spesso inconsapevolmente, alla costruzione del contesto organizzativo in cui opera.

È attorno a questa inversione prospettica che si articola la proposta teorica contenuta nel presente volume. La tradizione teorica cui si fa riferimento è la practice theory: da Giddens (1984) e Bourdieu (1972; 1980), che hanno mostrato come le strutture sociali si producano e riproducano attraverso l'azione in un processo ricorsivo, a Schatzki (2001) e Reckwitz (2002), che ne hanno sistematizzato i fondamenti, fino a Orlikowski (2000; 2010), che ha applicato questa prospettiva ai contesti organizzativi e tecnologici.

Adottare questa prospettiva significa interrogare l'help-seeking in modo radicalmente diverso rispetto a quanto la letteratura prevalente ha finora fatto. Non si tratta soltanto di chiedersi perché un individuo chieda aiuto a un certo interlocutore anziché a un altro, o perché alcune persone siano più propense di altre a esporsi. Si tratta di chiedersi cosa accade all'organizzazione quando certe pratiche di aiuto si stabilizzano nel tempo? Come cambia la cultura di un team quando il supporto reciproco

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

diventa routinario e riconosciuto, oppure quando viene sistematicamente evitato? In che modo l'introduzione di tecnologie digitali avanzate, come i sistemi di intelligenza artificiale conversazionale, non si limita ad offrire nuovi canali attraverso cui chiedere aiuto, ma riconfigura in profondità le relazioni, le norme e le identità che strutturano il lavoro quotidiano? E quale ruolo assume l'help-seeking nei momenti di cambiamento organizzativo: meccanismo di adattamento e/o modalità di resistenza?

Queste domande non ammettono risposte semplici e il presente volume non intende offrirle. Vuole invece offrire una cornice teorica, il framework HS-GOP (Help-Seeking as Generative Organizational Practice – Help-seeking come Pratica Organizzativa Generativa), che consente di tenere insieme queste dimensioni senza ridurle a una sola. Una cornice costruita su un programma di ricerca multi-metodo che integra revisione sistematica della letteratura, analisi qualitativa e sviluppo concettuale, e che si fonda su una tesi precisa: l'help-seeking è generativo nel senso che non si limita a rispondere a condizioni preesistenti, ma partecipa attivamente alla loro produzione e trasformazione.

Affermare che l'help-seeking costruisce organizzazione non significa negare che l'organizzazione condizioni l'help-seeking. Significa riconoscere la natura bidirezionale e ricorsiva di questa relazione: il contesto organizzativo plasma le pratiche di aiuto, e le pratiche di aiuto plasmano il contesto organizzativo.

1.3. L'approccio multi-metodo adottato nel volume

Al fine di rileggere e comprendere in modo integrato un fenomeno così complesso, il volume adotta un approccio metodologico multi-metodo.

In particolare, il volume si fonda e si articola in quattro linee di ricerca distinte ma interconnesse. La prima è una revisione sistematica della letteratura sull'help-seeking nelle organizzazioni, condotta su oltre novanta studi pubblicati nelle principali banche dati internazionali (Scopus, Web of Science e JSTOR) e aggiornata fino al 2025. Questa revisione ha avuto un duplice scopo: mappare lo stato dell'arte e identificare i contributi più rilevanti prodotti in quasi trent'anni di ricerca sul tema; ed individuare con precisione i limiti e le lacune della letteratura esistente, ovvero ciò che essa non riesce ancora a vedere o a spiegare. L'analisi tematica ha fatto emergere tre macro-temi ricorrenti: la dimensione individuale dell'help-seeking, la dimensione relazionale e la dimensione con-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

testuale. Il corpus è stato costruito includendo i soli contributi sottoposti a revisione tra pari, pubblicati in lingua inglese e centrati su popolazioni lavorative adulte, ed escludendo gli studi condotti in contesti clinici, scolastici o di comunità, dove il chiedere aiuto risponde a logiche non trasferibili al lavoro; la restrizione linguistica e l'indicizzazione delle banche dati sbilanciano tuttavia il corpus verso la ricerca nordamericana ed europea, con una sottorappresentazione dei contesti organizzativi non occidentali. In modo significativo, la dimensione tecnica, ossia il ruolo dei sistemi tecnologici nel mediare le pratiche di aiuto, risulta sistematicamente sottorappresentata, nonostante la crescente digitalizzazione del lavoro renda questa lacuna sempre più difficile da giustificare (Pagnozzi & Antonelli, 2025).

A tal proposito, la seconda linea di ricerca, basata su uno studio under review, riguarda l'intersezione tra help-seeking e tecnologie digitali, in particolare le chatbot basati sull'intelligenza artificiale. La letteratura dimostra che l'uso di strumenti tecnologici innovativi sta ridefinendo le pratiche e i comportamenti di help-seeking tra i lavoratori (Pagnozzi *et al.*, 2024). La Socio-Technical Systems Theory riconosce una distinzione fondamentale tra sottosistema tecnico, composto da tecnologie, processi e strumenti, e sottosistema sociale, composto da persone, relazioni e struttura organizzativa (Trist & Bamforth, 1951; Pasmore *et al.*, 2019). Adottando questa lente interpretativa, i risultati confermano la prevalenza del sottosistema sociale nella letteratura esistente e segnalano la necessità urgente di integrare la dimensione tecnica nell'analisi delle pratiche di supporto. Inoltre, adottando la Affordance Theory (Leonardi, 2011; Gibson, 1986), uno studio qualitativo attualmente in corso, condotto attraverso ventiquattro interviste in profondità con lavoratori white-collar in Italia, nei Paesi Bassi e nel Regno Unito, ha identificato quattro dimensioni principali che strutturano l'uso delle chatbot nell'help-seeking: affordance tecnologiche, affordance sociali, vincoli tecnologici e vincoli sociali. Gli intervistati sono stati selezionati in modo da diversificare settore, anzianità e grado di esposizione agli strumenti conversazionali, e le trascrizioni sono state codificate in due fasi, con una codifica aperta iniziale seguita da un raggruppamento assiale; poiché i dati risalgono al 2023, essi vanno letti come una fotografia della fase iniziale di adozione e non come un ritratto dello stato attuale, e il campione, non probabilistico e concentrato su professioni cognitive, sostiene inferenze analitiche anziché generalizzazioni statistiche. I risultati mostrano come le chatbot non si limitino a offrire un nuovo canale di supporto, ma ridefiniscano in

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

profondità le logiche relazionali e identitarie che governano il chiedere aiuto nei luoghi di lavoro.

La terza linea di ricerca riguarda il rapporto tra le pratiche di help-seeking e la cultura organizzativa. La letteratura mainstream definisce la cultura organizzativa come un processo top-down, originato dal management e trasmesso ai membri dell'organizzazione (Schein, 1990; Hofstede *et al.*, 1990). Adottando invece la lente della Socio-Technical Systems Theory (Trist & Bamforth, 1951) e della Complexity Theory (Manson, 2001), la quale concepisce l'organizzazione come un sistema complesso in cui cultura e struttura emergono dalle interazioni continue tra i suoi membri, piuttosto che essere imposte dall'alto (Mitleton-Kelly, 2003; Morin, 1999), uno studio ha analizzato come le pratiche quotidiane di richiesta e offerta di aiuto contribuiscano alla costruzione bottom-up della cultura organizzativa nei contesti virtualizzati (Pescatore *et al.*, 2024). I risultati mostrano che l'help-seeking non è semplicemente influenzato dalla cultura esistente, ma partecipa attivamente alla sua produzione e trasformazione, invertendo la direzione causale tradizionalmente assunta dalla letteratura.

La quarta linea di ricerca riguarda il rapporto tra help-seeking e la resistenza al cambiamento organizzativo, oggetto di uno studio work in progress. La letteratura prevalente tende a trattare la resistenza come un fenomeno individuale e disfunzionale da superare; una prospettiva più recente e articolata la riconcettualizza invece come un fenomeno multidimensionale, cognitivo, affettivo e comportamentale, che riflette le preoccupazioni legittime dei lavoratori di fronte a trasformazioni organizzative (Piderit, 2000; Oreg *et al.*, 2011). Adottando la Social Exchange Theory, secondo cui le relazioni di aiuto reciproco si fondano su norme di reciprocità e sulla valutazione dei costi e dei benefici dello scambio (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), e la Socio-Technical Systems Theory (Trist & Bamforth, 1951; Pasmore *et al.*, 2019), l'help-seeking viene identificato come un meccanismo ambivalente attraverso cui individui e organizzazioni negoziano la propria relazione con il cambiamento e viene analizzato come una pratica che può funzionare simultaneamente sia come strumento di adattamento che come forma di resistenza (Pagnozzi *et al.*, 2025a).

L'integrazione di queste linee di ricerca non è una mera scelta formale. Essa riflette una posizione epistemologica precisa: la convinzione che la conoscenza organizzativa più robusta emerga dall'incontro tra evidenza empirica ed elaborazione teorica, tra il rigore della revisione sistematica

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

e la profondità dell'indagine qualitativa, tra la mappatura di ciò che è già noto e la costruzione di nuovi strumenti per comprendere ciò che ancora non si vede. Il framework HS-GOP non è dunque il punto di partenza di un ragionamento deduttivo, ma il punto di arrivo, provvisorio, come ogni costruzione teorica, di un percorso che ha cercato di lasciare spazio alla complessità del fenomeno prima di nominarla.

1.4. Il framework HS-GOP: una mappa per il lettore

Prima di addentrarsi nei capitoli che compongono il volume, è opportuno offrire al lettore una mappa orientativa: una presentazione sintetica del framework teorico che costituisce il filo conduttore dell'intero percorso argomentativo. Il framework HS-GOP è articolato attorno a tre proposizioni teoriche fondamentali e ad una dimensione distinta del fenomeno analizzato. Le tre proposizioni non sono indipendenti tra loro: si alimentano reciprocamente e la loro forza risiede nella capacità di tenerle insieme in una visione sistemica dell'help-seeking come pratica organizzativa.

Prima di presentare le tre proposizioni, è necessario chiarire il significato del termine «generativo» nel contesto di questo framework. Generativo non significa semplicemente produttivo o efficace. Indica qualcosa di più preciso e teoricamente impegnativo. Infatti, l'help-seeking non è soltanto il risultato di condizioni preesistenti, ma è esso stesso una forza produttiva capace di creare, modificare e talvolta destabilizzare le strutture, le culture e le relazioni che costituiscono l'organizzazione. La generatività va intesa nello stesso senso in cui le pratiche comunicative sono generative del discorso (Fairclough, 1992) e le pratiche lavorative lo sono delle competenze professionali (Orr, 1996): il loro dispiegarsi porta all'esistenza ciò di cui esse sembrano essere la semplice manifestazione.

1.4.1. Co-costruzione tra help-seeking e contesto organizzativo

La prima proposizione del framework HS-GOP afferma che il rapporto tra le pratiche di help-seeking e il contesto organizzativo è bidirezionale e ricorsivo: il contesto plasma le pratiche di aiuto e queste plasmano il contesto. Questa affermazione può apparire ovvia nella sua formulazione, ma le sue implicazioni teoriche e analitiche sono meno scontate di quan-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

to possa sembrare. La letteratura esistente ha ampiamente documentato come la cultura organizzativa, la struttura dei team, le politiche manageriali e il clima di lavoro influenzino la disponibilità dei lavoratori a chiedere e offrire aiuto. Ciò che ha trascurato in larga misura è il secondo verso: come, aggregandosi e sedimentandosi nel tempo, le pratiche di help-seeking producano e riproducano la cultura, strutturino le relazioni di potere e definiscano i confini simbolici di ciò che è appropriato o inappropriato fare in una determinata organizzazione.

Due storie concrete, emerse da uno studio esplorativo condotto nel marzo 2026, possono rendere questa dinamica più tangibile. Pasquale è un ingegnere industriale che ricopre il ruolo di responsabile della progettazione presso un piccolo studio di ingegneria. Parlando del proprio lavoro quotidiano, descrive un contesto in cui chiedere aiuto è un gesto naturale e privo di costi reputazionali: «Quando devo chiedere qualcosa in ufficio, lo faccio senza problemi. Non mi vergogno, non ho timori. C'è lavoro di squadra perché andiamo tutti nella stessa direzione». E aggiunge: «Non sembra mai che il sapere di uno sia qualcosa di meramente individuale, si condivide». In questo contesto, la pratica quotidiana dell'help-seeking non è semplicemente una risposta funzionale a un bisogno, bensì un atto che conferma e riproduce una norma condivisa. Il sapere circola, la vulnerabilità è tollerata, la reciprocità è attesa. Ogni richiesta di aiuto rafforza silenziosamente le condizioni che rendono possibile la richiesta successiva.

Olga racconta una storia diversa. Consulente in una grande organizzazione, descrive un contesto in cui il discorso ufficiale e la realtà vissuta divergono in modo netto: «Nel mio team si promuovono tanto il supporto, il lavoro di squadra, la collaborazione, ma in realtà è molto diverso. Ognuno lavora individualmente e vuole spiccare. È quasi una gara a chi ne sa di più, senza condividere conoscenze, risorse, saperi». Ciò che colpisce nella testimonianza di Olga non è solo l'assenza di collaborazione, ma anche la distanza tra la cultura dichiarata, i valori esplicitamente promossi dall'organizzazione e la cultura praticata, quella che emerge dalle interazioni quotidiane. In questo contesto, il silenzio di fronte alla difficoltà non è una scelta individuale: è la risposta razionale a un sistema di incentivi impliciti che premia il possesso esclusivo del sapere e penalizza l'esposizione della propria vulnerabilità. Nessuno chiede aiuto perché nessuno vuole apparire meno competente degli altri. E proprio questo silenzio collettivo, sedimentandosi nel tempo, diventa cultura, una cultura dell'invulnerabilità performativa che rende

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

il cambiamento organizzativo più difficile, poiché nessuno osa ammettere che qualcosa non funziona.

La co-costruzione tra help-seeking e contesto organizzativo si manifesta in modo particolarmente evidente nei momenti di trasformazione. Quando un'organizzazione attraversa un cambiamento significativo, ad esempio una ristrutturazione, l'introduzione di nuove tecnologie, una riorganizzazione dei processi, le pratiche di supporto reciproco diventano un barometro sensibile dello stato di salute organizzativa. Chi chiede aiuto, a chi, con quali strumenti, con quale frequenza: tutte queste variabili riflettono e, al tempo stesso, contribuiscono a definire il grado di fiducia, di coesione e di capacità adattiva di un sistema organizzativo in transizione. Il framework HS-GOP propone di leggere queste pratiche non come sintomi passivi di uno stato preesistente, ma come meccanismi attivi attraverso cui quello stato viene continuamente (ri)prodotto e, se le condizioni lo consentono, trasformato.

1.4.2. Ibridazione tra umano e tecnologia

La seconda proposizione del framework HS-GOP riguarda il ruolo della tecnologia nel riconfigurare le pratiche di help-seeking. Le organizzazioni contemporanee sono sistemi sociotecnici (Trist & Bamforth, 1951; Pasmore *et al.*, 2019): la dimensione sociale e quella tecnica non sono separabili e le pratiche organizzative emergono sempre dall'interazione tra attori umani e artefatti tecnologici. L'help-seeking non fa eccezione. Da sempre mediato da strumenti, dalla lettera formale alla telefonata, dall'e-mail ai sistemi di ticketing, l'atto di chiedere aiuto è oggi profondamente trasformato dall'introduzione di tecnologie digitali avanzate, in particolare dai sistemi conversazionali basati sull'intelligenza artificiale.

Ciò che rende questa trasformazione teoricamente rilevante non è la mera disponibilità di nuovi strumenti. È la natura qualitativamente diversa dell'interlocutore che tali strumenti introducono. Quando un lavoratore chiede aiuto a una chatbot basato su un Large Language Model, non utilizza semplicemente un canale diverso per svolgere la stessa azione che compirebbe con un collega. Instaura una relazione di un tipo radicalmente nuovo con un sistema che risponde senza giudicare, disponibile in qualsiasi momento, privo di memoria inter-sessionale, incapace di reciprocità nel senso in cui questa categoria è intesa tra esseri umani. Le affordance di questo sistema, la velocità, la disponibilità continua, l'apparente

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

neutralità valutativa, ridefiniscono non solo le modalità attraverso cui si chiede aiuto, ma il significato stesso del chiederlo, spostando i confini di ciò che è un interlocutore legittimo, di ciò che esporre di sé di fronte a una macchina comporta per l'identità professionale, e di quali nuove forme di dipendenza o autonomia ne possano derivare.

Sul versante delle affordance, emerge con chiarezza il valore della discrezione che la chatbot garantisce rispetto all'interlocutore umano. Nell'ambito di alcune interviste condotte nel marzo 2026, Giuseppe, consulente in una grande multinazionale, ha affermato: «Chiedere aiuto a una chatbot è decisamente un modo più discreto, più tranquillo. Se ho dubbi che potrebbero farmi sembrare insicuro, preferisco chiederlo alla chatbot piuttosto che mostrare la mia insicurezza al mio datore di lavoro». Sul versante dei vincoli, emerge invece la preoccupazione per la sorveglianza organizzativa e la perdita di controllo sui propri dati. Luisa, professoressa all'università, dice: «Ho paura che tra cinque anni tutte le nostre stringhe di ricerca saranno pubblicamente disponibili». Accanto a questi timori individuali, emergono anche dinamiche organizzative paradossali: in alcuni contesti l'uso delle chatbot è esplicitamente vietato, trasformando una pratica di supporto in un gesto clandestino.

Questa ambivalenza non è una contraddizione da risolvere: è la struttura profonda di ciò che il framework HS-GOP denomina ibridazione socio-tecnica, ossia un processo in cui dimensione umana e dimensione tecnologica non si sostituiscono l'una all'altra, ma si ridefiniscono reciprocamente in forme che non erano prevedibili né dall'una né dall'altra parte. La stessa affordance, l'anonimato, la disponibilità, la neutralità apparente della chatbot, può funzionare come risorsa per alcuni lavoratori e come vincolo per altri, a seconda della posizione organizzativa, della cultura del contesto e del grado di fiducia riposta negli strumenti tecnologici.

La prospettiva socio-tecnica adottata nel presente volume non si limita a registrare il fatto che la tecnologia influenza l'help-seeking. Sostiene che la comprensione delle pratiche di supporto nelle organizzazioni contemporanee è impossibile senza un'analisi sistematica del modo in cui i sistemi tecnologici, dalle piattaforme collaborative alle chatbot, dai sistemi di knowledge management ai software di project tracking, strutturano, abilitano e vincolano le possibilità di chiedere e offrire aiuto. La prospettiva socio-tecnica, dunque, rappresenta, in questo senso, la matrice di partenza dell'analisi, poiché la lettura generativa dell'help-seeking sviluppata nei capitoli successivi si appoggia anche a una matrice socio-costruttivista, come si chiarirà nel capitolo 7.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

1.4.3. Ambivalenza nei processi di cambiamento

La terza proposizione del framework HS-GOP è, in un certo senso, la più controintuitiva. Essa afferma che l'help-seeking nei processi di cambiamento organizzativo è strutturalmente ambivalente: può funzionare contemporaneamente come meccanismo di adattamento e come forma di resistenza. Tale affermazione contrasta con una parte della letteratura manageriale che tende a presentare l'help-seeking come una risorsa univocamente positiva, un indicatore di maturità organizzativa, di fiducia, di propensione alla collaborazione, e la resistenza al cambiamento come il suo opposto disfunzionale, da superare attraverso strategie di coinvolgimento e comunicazione.

La prospettiva adottata in queste pagine è più articolata. Seguendo Piderit (2000), Ford *et al.* (2008) e Oreg *et al.* (2011), la resistenza al cambiamento non viene considerata un'opposizione irrazionale o un deficit psicologico da correggere, ma un fenomeno multidimensionale – cognitivo, affettivo, comportamentale – che riflette le preoccupazioni legittime dei lavoratori di fronte a trasformazioni che non sempre sono in grado di controllare o comprendere pienamente. In questa prospettiva, la resistenza non è necessariamente un problema da eliminare, ma può rappresentare un segnale importante, una forma di agency che merita di essere analizzata e ascoltata, piuttosto che semplicemente soppressa o aggirata.

L'help-seeking entra in questa dinamica in modo sottile e spesso non immediatamente visibile. Chiedere aiuto durante un processo di cambiamento può costituire un atto di adattamento, cercare le risorse cognitive ed emotive per navigare la transizione, costruire le alleanze necessarie per sopravvivere in un contesto in ridefinizione. Ma può anche assumere la forma di una resistenza: usare le reti informali di supporto per rallentare l'implementazione di un cambiamento percepito come imposto o ingiusto, per negoziare spazi di autonomia all'interno di strutture che si restringono, per mantenere pratiche consolidate di fronte a pressioni di trasformazione. In entrambi i casi, l'help-seeking non è neutro, bensì è un gesto dotato di valenza politica nel senso più ampio del termine, che prende posizione, sceglie alleati e ridefinisce confini.

Dunque, le tre proposizioni del framework HS-GOP, co-costruzione tra help-seeking e contesto organizzativo, ibridazione socio-tecnica, ambivalenza strutturale nei processi di cambiamento, non sono tesi indipendenti che il volume si limita ad illustrare separatamente. Sono tre dimensioni di un unico fenomeno che, osservato nella sua interezza, rivela qualcosa

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

di fondamentale sulla natura delle organizzazioni contemporanee: esse non sono sistemi stabili che occasionalmente cambiano, ma sistemi in perenne trasformazione che si reggono e, a volte, si incrinano sulle pratiche quotidiane attraverso cui i loro membri si relazionano, si supportano, si sfidano e si co-costruiscono reciprocamente. L'help-seeking è una di queste pratiche, forse la più quotidiana e la meno visibile, ma certamente tra le più rivelatrici della logica profonda con cui un'organizzazione funziona e si trasforma.

Il presente volume si articola in tre parti. La Parte prima, composta dai capitoli 2, 3 e 4, getta le fondamenta teoriche ed empiriche del framework e ne esplora la prima manifestazione contemporanea. Il capitolo 2 compie lo spostamento ontologico centrale, dall'help-seeking come comportamento individuale all'help-seeking come pratica organizzativa multi-livello, capace di co-produrre il contesto in cui si realizza. Il capitolo 3 torna alla letteratura con questa lente nuova, mappandone sistematicamente i territori esplorati e i silenzi strutturali, e identificando le lacune che HS-GOP si propone di colmare. Il capitolo 4 affronta la dimensione socio-tecnica nella sua manifestazione più radicale e contemporanea, ovvero l'introduzione dei sistemi conversazionali basati sull'intelligenza artificiale nelle pratiche di supporto organizzativo. Chiedere aiuto a una macchina non è semplicemente chiedere aiuto attraverso un canale diverso, bensì ridefinisce chi è un interlocutore legittimo, trasforma la struttura del rischio e dell'apprendimento, e introduce nuove forme di disuguaglianza nell'accesso al supporto.

La Parte seconda, composta dai capitoli 5 e 6, esplora le due dimensioni generative dell'help-seeking nei contesti organizzativi. Il capitolo 5 analizza il ruolo dell'help-seeking nella co-costruzione della cultura organizzativa. Rovesciando la direzione causale dominante nella letteratura, mostra come le pratiche quotidiane di richiesta e offerta di aiuto non riflettano semplicemente una cultura preesistente, ma contribuiscano attivamente a produrla e trasformarla, con implicazioni diverse a seconda che questo processo avvenga dall'alto verso il basso o dal basso verso l'alto. Il capitolo 6 affronta la dimensione più controintuitiva del framework, vale a dire l'ambivalenza strutturale dell'help-seeking nei processi di cambiamento organizzativo. Chiedere aiuto durante una trasformazione può essere simultaneamente un meccanismo di adattamento e una forma di resistenza, a seconda di chi chiede, a chi, e in quale posizione rispetto al cambiamento in corso.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

La Parte terza è composta dal capitolo 7, che integra le tre proposizioni del framework HS-GOP in un modello coerente, ne discute il posizionamento teorico rispetto alle tradizioni esistenti e ne identifica i limiti e le condizioni di applicabilità. In ultimo, le conclusioni chiudono il volume raccogliendo le implicazioni teoriche e pratiche del percorso compiuto e indicando le direzioni di ricerca che HS-GOP apre.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Parte prima

Ripensare l'help-seeking: da comportamento a pratica organizzativa

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

2.
Oltre l'individuo che chiede: l'help-seeking come pratica organizzativa multi-livello

Il seguente capitolo vuole rispondere alla domanda: perché la letteratura sull'help-seeking, nonostante la sua crescente sofisticazione, fatica ancora a rendere conto di ciò che accade davvero quando qualcuno chiede aiuto in un'organizzazione? La risposta che verrà sviluppata nelle pagine che seguono è che questa difficoltà non è contingente, non dipende cioè dalla mancanza di studi o dalla scarsa qualità dei metodi impiegati, ma è strutturale, in quanto dipende dall'unità di analisi privilegiata, che è quasi sempre l'individuo, e dal quadro ontologico implicito, che è quasi sempre comportamentista. Superare questi limiti richiede uno spostamento teorico non banale: dall'individuo che chiede all'organizzazione che si costruisce chiedendo aiuto; dal comportamento alla pratica; dalla variabile al processo.

Questo capitolo si propone di compiere tale spostamento in modo sistematico e argomentato.

2.1. Cosa non riesce a spiegare la letteratura esistente

La ricerca sull'help-seeking nelle organizzazioni ha una storia relativamente breve ma già densa di contributi. I primi due studi sul tema risalgono al 1997 e al 1999, Lee negli Stati Uniti e Corsun e Enz nel Regno Unito, i quali, per la prima volta, hanno esplorato sistematicamente gli effetti della collaborazione e delle richieste di aiuto sulla performance organizzativa. Da allora, il campo ha conosciuto una crescita progressiva: diciotto studi pubblicati tra il 2000 e il 2015, un'accelerazione significativa tra il 2016 e il 2018, una vera e propria esplosione durante e dopo la

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

pandemia da Covid-19, con circa quarantadue studi pubblicati tra il 2019 e il 2023, e undici ulteriori contributi tra il 2023 e il 2025 (Pagnozzi & Antonelli, 2025). Un fenomeno che per quasi vent'anni era rimasto ai margini dell'attenzione accademica ha dunque, nell'arco di pochi anni, conquistato una posizione di crescente centralità nel dibattito organizzativo.

Eppure, guardare da vicino questa letteratura rivela un quadro più complesso e, per certi versi, preoccupante. La crescita quantitativa non ha comportato un allargamento corrispondente degli orizzonti tematici. Al contrario, la grande maggioranza degli studi continua a concentrarsi su un unico livello di analisi, a privilegiare un unico tipo di domanda e a ignorare sistematicamente alcune dimensioni del fenomeno che, nell'esperienza quotidiana delle organizzazioni, si rivelano decisive.

Il primo e più evidente limite strutturale riguarda la prevalenza quasi esclusiva della dimensione individuale. Dei novantatré studi esaminati, sessantuno, ossia circa i due terzi del totale, si concentrano sulle caratteristiche personali di chi chiede aiuto: le motivazioni, le paure, le percezioni di competenza, l'orientamento agli obiettivi, il livello di autoefficacia, la sensibilità al giudizio altrui. Solo venti studi esplorano la dimensione relazionale, le reti organizzative, le dinamiche di team, le strutture di consiglio e fiducia, e appena dodici si occupano del contesto organizzativo più ampio, ossia la cultura, il clima, l'ambiente di lavoro (Pagnozzi & Antonelli, 2025). In altre parole, la letteratura sull'help-seeking è, nella sua gran parte, una letteratura sulla psicologia di chi chiede, non sull'organizzazione che si costruisce attraverso il chiedersi aiuto. Le domande che restano senza risposta sono quelle di livello superiore: cosa succede a un'organizzazione quando le pratiche di aiuto si stabilizzano o si deteriorano nel tempo? Come si forma la norma che regola il chiedersi aiuto in un team? In che modo le strutture organizzative non solo condizionano l'help-seeking ma vengono a loro volta condizionate da esso?

Il secondo limite è di carattere epistemologico e riguarda la concezione implicita di causalità che sottende la maggior parte degli studi. Solo trentadue studi su novantatré adottano un framework teorico esplicito, e il ricorso a prospettive organizzative, anziché esclusivamente individuali, si concentra prevalentemente nei contributi più recenti (Pagnozzi & Antonelli, 2025). Questa frammentazione metodologica e teorica ha una conseguenza precisa: la ricerca tende a trattare l'help-seeking come un evento discreto, osservabile e separabile dal contesto in cui si produce, piuttosto che come un processo che si dispiega nel tempo, si trasforma

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

e lascia tracce nelle strutture relazionali e culturali dell'organizzazione. La processualità del fenomeno, la sua natura dinamica, ricorsiva e contestualmente situata, rimangono largamente fuori focus.

Il terzo limite è forse il più sorprendente e, certamente, il più rilevante alla luce delle trasformazioni tecnologiche in atto. Dei novantatré studi esaminati, sessantatré sono stati classificati nel sottosistema psicosociale, venticinque in quello strutturale-organizzativo, e soltanto cinque, cioè meno del 6% del totale, affrontano esplicitamente la dimensione tecnica dell'help-seeking (Pagnozzi & Antonelli, 2025). Vale la pena precisare che, nella teoria socio-tecnica, il sottosistema tecnico non coincide con la sola tecnologia digitale: comprende anche le variabili organizzative che interagiscono con i processi lavorativi, ossia attività, compiti, procedure e flussi di lavoro. La lacuna individuata riguarda dunque sia gli strumenti (piattaforme collaborative, sistemi di knowledge management, chatbot basati sull'intelligenza artificiale), sia la dimensione procedurale e di design del lavoro che struttura i contesti in cui le richieste di aiuto emergono o vengono soppresse. Cinque studi su novantatré che si occupano di tutto questo, in un'epoca in cui le organizzazioni sono sistemi socio-tecnici profondi, in cui le piattaforme digitali strutturano la comunicazione quotidiana e in cui l'intelligenza artificiale sta ridefinendo il significato stesso del chiedere supporto.

Il quarto e ultimo limite riguarda il rapporto tra help-seeking e cambiamento organizzativo. La letteratura prevalente studia l'help-seeking in condizioni di relativa stabilità: si analizza ciò che spinge un lavoratore a chiedere aiuto in una situazione di difficoltà routinaria, non in un contesto di trasformazione radicale. Eppure, sono proprio i momenti di cambiamento, ad esempio le ristrutturazioni, le fusioni, le crisi, l'introduzione di nuove tecnologie, che vedono le pratiche di supporto reciproco assumere un significato organizzativo più intenso e complesso. Non è un caso che l'interesse accademico per l'help-seeking sia esploso durante e dopo la pandemia da Covid-19. Quella crisi ha reso visibile, in modo drammatico, quanto le pratiche di aiuto siano centrali nei momenti di discontinuità. Ma la letteratura, pur registrando questa crescita, non ha ancora prodotto framework capaci di spiegare sistematicamente perché, in certi contesti di cambiamento, l'help-seeking funzioni come leva di adattamento e, in altri, come forma di resistenza.

Immaginate di guardare dall'alto una mappa di quasi trent'anni di ricerca sull'help-seeking nelle organizzazioni. Vedrete un territorio popolato, ricco di contributi, attraversato da molte strade, ma quasi tutte partono

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

dallo stesso punto e vanno nella stessa direzione: verso l'individuo, verso la sua psicologia, verso le sue paure e le sue motivazioni. Le strade che portano altrove, verso l'organizzazione come sistema, verso le pratiche collettive, verso la dimensione tecnologica, sono pochissime, spesso interrotte, raramente percorse fino in fondo.

Questa non è una critica alla qualità degli studi esistenti. È una diagnosi della loro direzione collettiva. La letteratura sull'help-seeking sa molto su chi chiede aiuto e perché. Sa molto meno di cosa succede a un'organizzazione quando il chiedere aiuto diventa routinario o, al contrario, impossibile. Sa poco o nulla su come le tecnologie digitali stiano ridisegnando le mappe di questo territorio. E non ha ancora trovato gli strumenti per spiegare perché, nei momenti di cambiamento, la stessa pratica possa diventare al tempo stesso un'ancora di salvezza e una forma silenziosa di resistenza.

Colmare queste lacune non significa aggiungere qualche variabile in più a modelli già esistenti. Significa provare a cambiare il punto di partenza. Spostare lo sguardo dall'individuo che chiede all'organizzazione che si costruisce, o si incrina, chiedendo aiuto. È questo cambiamento di prospettiva che il presente capitolo si propone di avviare.

2.2. Definire l'help-seeking organizzativo: confini e distinzioni

Prima di procedere oltre, è necessario definire con precisione cosa si intende per help-seeking nel contesto di questo volume e tracciare i confini che lo separano da altri costrutti con cui è spesso sovrapposto o confuso. In un campo che, come si è visto, fatica ancora a trovare un linguaggio comune, la chiarezza concettuale è il punto di partenza per costruire conoscenza cumulativa.

La definizione più citata di help-seeking in ambito organizzativo è quella proposta da Lee nel 1997. L'aiuto è «l'atto di dare assistenza, fornire rimedio o sollievo, o trarsi fuori da una difficoltà», mentre cercare aiuto significa «ricercare, guardare o scoprire» tale assistenza (Lee, 1997, p. 337). Semplice nella sua formulazione, questa definizione incorpora tre caratteristiche che rendono l'help-seeking un fenomeno analiticamente distinto dagli altri comportamenti organizzativi. In primo luogo, è un processo interpersonale: richiede la presenza di almeno due attori, chi chiede e chi dà, in una relazione temporanea di asimmetria relativa a una risorsa o a una competenza. Chi chiede aiuto

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

riconosce, almeno momentaneamente, di avere bisogno di qualcosa che l'altro possiede. In secondo luogo, è un processo orientato al problema: si chiede aiuto perché si affrontano difficoltà specifiche che non si riesce a risolvere autonomamente in quel momento. In terzo luogo, è un processo proattivo, poiché chi chiede aiuto compie un'azione intenzionale, non si limita a ricevere passivamente un supporto offerto spontaneamente da altri.

Queste tre caratteristiche permettono di distinguere l'help-seeking da tre fenomeni simili con cui è frequentemente confuso nella letteratura. Il primo è il feedback-seeking, che consiste nella ricerca proattiva di informazioni valutative sulle proprie attività lavorative (Anseel *et al.*, 2007). La differenza cruciale sta nell'orientamento. Il feedback-seeking è incentrato sull'autovalutazione e sul miglioramento delle proprie prestazioni, mentre l'help-seeking è incentrato sulla risoluzione di un problema specifico. I due comportamenti possono sovrapporsi – chiedere un parere su un lavoro fatto può essere anche un modo per ottenere aiuto per migliorarlo – ma, concettualmente, rimangono distinti e trattarli come sinonimi produce confusione sia nella ricerca che nella pratica organizzativa. Il secondo fenomeno è l'information-seeking, definito come la ricerca di informazioni non valutative né richieste per la risoluzione di un problema specifico (Froehlich *et al.*, 2017). A differenza dell'help-seeking, l'information-seeking non presuppone necessariamente una difficoltà da superare; esso può essere motivato dalla curiosità, dal desiderio di aggiornarsi o da una strategia di apprendimento continuo. Il terzo fenomeno è il supporto organizzativo percepito (Eisenberger *et al.*, 1986), che indica la valutazione che un lavoratore fa del grado in cui l'organizzazione si preoccupa del suo benessere e valorizza i suoi contributi. A differenza dell'help-seeking, il supporto organizzativo percepito non è un comportamento, ma una cognizione. Difatti, non descrive ciò che il lavoratore fa, bensì ciò che sente nei confronti dell'organizzazione in cui lavora.

All'interno dell'help-seeking stesso, la distinzione teoricamente più rilevante è tra help-seeking autonomo e help-seeking dipendente (Nadler & Halabi, 2006). L'help-seeking autonomo si manifesta quando chi chiede aiuto intende imparare a risolvere il problema da solo, utilizzando la conoscenza o l'esperienza altrui come risorsa per sviluppare la propria autonomia futura. È la logica del «spiegami come si fa», non quella del «fammelo tu». L'help-seeking dipendente, al contrario, si manifesta quando chi chiede vuole semplicemente farsi risolvere il

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

problema da qualcun altro, senza mirare all'acquisizione di competenze proprie. Liu *et al.* (2022) hanno mostrato empiricamente, attraverso uno studio sul campo e tre studi sperimentali, che le due forme di help-seeking hanno antecedenti e conseguenze sistematicamente diverse: i challenge stressors, ovvero le richieste lavorative percepite come opportunità di crescita, tendono ad attivare l'help-seeking autonomo; mentre gli hindrance stressors, ossia gli ostacoli che interferiscono con il raggiungimento degli obiettivi, tendono ad attivare quello dipendente. Sul piano degli esiti, l'help-seeking autonomo aumenta la percezione di competenza del lavoratore stesso, con effetti positivi sulla performance valutata dal supervisore; l'help-seeking dipendente, al contrario, riduce la percezione di competenza da parte dei colleghi, con conseguenze negative sulla performance. La stessa azione, del chiedere aiuto, produce dunque traiettorie opposte a seconda di come viene orientata: verso l'apprendimento o verso la delega. La tabella di pagina seguente illustra le differenze tra i concetti (Tabella 1).

Una seconda distinzione rilevante riguarda la forma della richiesta: diretta versus indiretta. L'help-seeking diretto si manifesta attraverso una richiesta esplicita rivolta a un interlocutore specifico; quello indiretto, invece, si manifesta attraverso segnali impliciti, come ad esempio un'esitazione prolungata, uno sguardo interrogativo, un silenzio carico, che lasciano all'interlocutore la libertà di interpretare la situazione e di offrire aiuto spontaneamente. La scelta tra le due forme non è mai del tutto casuale. Dipende dalla cultura organizzativa, dalla qualità della relazione con il potenziale helper, dal grado di urgenza del problema e dalla percezione del rischio reputazionale associato alla richiesta esplicita (Lee, 1997; Bamberger, 2009; Nadler *et al.*, 2003). Questa distinzione assume sfumature ulteriori nei contesti digitalizzati: la natura asincrona e testuale di molti canali comunicativi ridisegna le possibilità di segnalazione implicita. Un messaggio in chat non ha la stessa capacità di un'espressione facciale di comunicare il bisogno senza dichiararlo, e questa trasformazione, come si vedrà nel capitolo 4, diventa particolarmente rilevante quando nell'equazione entra un interlocutore artificiale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Tab. 1 – Help-seeking e costrutti adiacenti: confini e distinzioni

Costrutto	*Definizione sintetica*	*Orientamento*	*Problema specifico richiesto?*	*Tipo di interazione*	*Riferimenti chiave*
Help-seeking	Ricerca proattiva di assistenza da un altro soggetto per risolvere una difficoltà specifica	Risoluzione del problema	Sì, è problem-focused	Interpersonale (≥ 2 attori)	Lee (1997); Bamberger (2009)
Feedback-seeking	Ricerca proattiva di informazioni valutative ulle proprie attività lavorative	Autovalutazione e miglioramento della performance	No, può avvenire in assenza di difficoltà	Interpersonale o mediata	Anseel *et al.* (2007); Froehlich *et al.* (2017)
Information-seeking	Ricerca di informazioni non valutative e non richieste da un problema specifico	Apprendimento e aggiornamento	No, motivato da curiosità o strategia	Individuale o interpersonale	Froehlich *et al.* (2017)
Supporto organizzativo percepito	Valutazione cognitiva del grado in cui l'organizzazione si preoccupa del benessere del lavoratore	Percezione del rapporto con l'organizzazione	Non applicabile, è una cognizione, non un comportamento	Non interpersonale (relazione individuo-organizzazione)	Eisenberger *et al.* (1986)
Help-seeking autonomo	Richiesta di aiuto finalizzata ad apprendere come risolvere il problema da soli	Sviluppo dell'autonomia futura	Sì, orientato all'apprendimento	Interpersonale; proattiva	Nadler & Halabi (2006); Liu *et al.* (2022)
Help-seeking dipendente	Richiesta di aiuto finalizzata a far risolvere il problema dall'altro	Delega immediata	Sì, orientato alla soluzione rapida	Interpersonale; reattiva	Nadler & Halabi (2006); Liu *et al.* (2022)

Fonte: elaborazione dell'autore su Lee (1997), Bamberger (2009), Anseel *et al.* (2007), Froehlich *et al.* (2017), Eisenberger *et al*. (1986), Nadler & Halabi (2006), Liu *et al.* (2022).

2.3. I livelli organizzativi dell'help-seeking: individuo, network, organizzazione

L'help-seeking è, per sua natura, un fenomeno multi-livello. Nasce da una scelta individuale, si realizza in una relazione diadica o di rete e produce effetti che si propagano fino al livello dell'intera organizzazione. Comprenderne la complessità richiede di tenere tutti e tre questi livelli simultaneamente in campo, non come variabili indipendenti, ma come dimensioni di un'unica pratica che si co-producono continuamente.

Al livello individuale, l'help-seeking è innanzitutto un processo cognitivo ed emotivo. Prima di chiedere aiuto, un lavoratore compie una serie di valutazioni, spesso tacite, quasi automatiche, che riguardano la natura del problema, le caratteristiche del potenziale helper, il costo reputazionale della richiesta e il rapporto costi-benefici della transazione. Le domande rilevanti a questo livello riguardano le motivazioni di chi chiede, le barriere che ostacolano la richiesta, il modo in cui l'identità professionale del lavoratore è in gioco ogni volta che si espone. Il capitolo 3 esplora sistematicamente questi filoni; ciò che importa sottolineare qui è il limite strutturale di questo livello di analisi: tratta le disposizioni individuali come attributi stabili del soggetto, ignorando come il contesto organizzativo le produca e le trasformi nel tempo.

Al livello del network, l'help-seeking smette di essere una scelta individuale e diventa una pratica relazionale. Le reti organizzative informali, ossia le strutture di consiglio, di fiducia e di collaborazione che si formano al di là della gerarchia formale, definiscono in modo significativo a chi è possibile o appropriato chiedere aiuto, con quale frequenza e con quali esiti attesi. La reputazione nella rete, la qualità dei legami, lo stile della leadership sono tutti fattori che strutturano chi viene cercato e chi viene ignorato nei momenti di difficoltà. Anche a questo livello, però, la letteratura ha privilegiato una direzione causale sola, quella dalla rete alla pratica, senza interrogarsi su come le pratiche di help-seeking costruiscano e trasformino la rete nel tempo.

Al livello organizzativo, l'help-seeking diventa una pratica collettiva che contribuisce alla produzione e alla riproduzione della cultura, delle strutture e delle identità organizzative. Una cultura organizzativa che valorizza la collaborazione, la trasparenza e l'apprendimento continuo crea condizioni favorevoli all'help-seeking. Ma è anche vero il contrario: sono le pratiche quotidiane di richiesta e offerta di aiuto, aggregate nel tempo, a produrre e rinforzare quella cultura (Pescatore *et al.*, 2024). Questo ver-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

so della relazione è quello che la letteratura ha sistematicamente trascurato, e che il framework HS-GOP si propone di recuperare.

La distinzione tra questi tre livelli è analitica, non ontologica. Nella realtà organizzativa, individuo, network e organizzazione si co-producono continuamente: le scelte individuali modificano le strutture di rete, le strutture di rete modellano le opportunità organizzative, le condizioni organizzative ridefiniscono le possibilità individuali. È questa circolarità multi-livello a rendere l'help-seeking un fenomeno così denso e così rivelatore. Non è semplicemente ciò che accade quando qualcuno chiede aiuto, bensì è il modo in cui un'organizzazione si mostra a sé stessa.

2.4. Dall'help-seeking come comportamento all'help-seeking come pratica generativa

Il passaggio teorico più importante di questo capitolo è quello dal comportamento alla pratica. Si tratta di uno spostamento ontologico prima ancora che metodologico poiché cambia il modo in cui si studia l'help-seeking ma anche il suo significato.

Per comprendere questa proposta è necessario richiamare la tradizione teorica cui essa fa riferimento, ossia la practice theory, o teoria delle pratiche sociali. Le sue radici fondative risalgono ai lavori di Anthony Giddens e Pierre Bourdieu. Giddens (1984), nella sua teoria della strutturazione, ha argomentato che le strutture sociali non preesistono all'azione umana come entità indipendenti, ma si producono e si riproducono attraverso di essa in un processo continuo e ricorsivo nella cosiddetta «dualità della struttura». Le strutture condizionano l'azione degli agenti, ma sono al contempo il prodotto di quella stessa azione. Bourdieu (1972; 1980), attraverso i concetti di habitus, campo e capitale, ha mostrato come le disposizioni pratiche degli agenti, incorporate attraverso l'esperienza e la socializzazione, orientino l'azione in modo né puramente strategico né meccanicamente determinato dalle strutture. A partire da questi fondamenti, la practice theory è stata successivamente sviluppata e sistematizzata da Schatzki (2001) e Reckwitz (2002) e applicata ai contesti organizzativi e tecnologici da Orlikowski (2000; 2010), che ha mostrato come le pratiche lavorative si co-costituiscano con gli artefatti materiali e le tecnologie che le mediano. Nella sistematizzazione proposta da Schatzki (2001) e Reckwitz (2002), una pratica è un pattern ricorrente di attività corporee, mentali e discorsive, sostenuto da artefatti materiali, conoscen-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

ze implicite e norme di appropriatezza che i partecipanti riproducono e modificano nel corso della sua esecuzione. Le pratiche non si limitano a riflettere le strutture sociali esistenti: le riproducono e, potenzialmente, le trasformano

Applicare questa prospettiva all'help-seeking significa abbandonare l'immagine del lavoratore che, di fronte a una difficoltà, delibera se chiedere aiuto e poi lo chiede o non lo chiede. Significa invece guardare all'help-seeking come una vera e propria pratica organizzativa, ovvero un insieme di azioni routinizzate che comprendono il modo in cui si formulano le richieste, a chi si rivolgono, attraverso quali canali, in quale momento del processo lavorativo e con quale registro comunicativo, azioni che sono socialmente riconoscibili come chiedere aiuto, che incorporano conoscenza tacita su ciò che è appropriato fare in quel contesto e che producono effetti che vanno ben oltre la risoluzione del problema immediato.

Questa prospettiva richiede un cambiamento nel vocabolario analitico. Non si tratta più di chiedersi «cosa spinge X a chiedere aiuto?» ma di chiedersi «come si costituisce la pratica dell'help-seeking in questa organizzazione?». Quindi non si misura la frequenza con cui i lavoratori ricorrono all'aiuto, ma si cerca di comprendere le logiche normative e materiali che rendono alcuni tipi di richiesta appropriati e altri no; né si devono identificare le barriere psicologiche all'help-seeking, ma piuttosto analizzare le strutture di potere, le culture organizzative e le infrastrutture tecnologiche che distribuiscono in modo asimmetrico la possibilità di chiedere e di offrire aiuto.

A partire da questi fondamenti, è possibile identificare tre direzioni in cui si declina il carattere generativo dell'help-seeking come pratica. La prima è la generatività culturale, per cui le pratiche di aiuto, sedimentandosi nel tempo, producono e riproducono la cultura organizzativa, ovvero le norme implicite sulla vulnerabilità e sulla reciprocità, i valori condivisi intorno alla collaborazione e all'autonomia, i significati attribuiti alla richiesta di supporto come segno di debolezza o, al contrario, di maturità professionale. La seconda è la generatività strutturale, per cui le pratiche di aiuto sedimentano assetti organizzativi quali le reti informali di consiglio e supporto, le gerarchie implicite di expertise e le divisioni del lavoro emotivo e cognitivo tra i membri dell'organizzazione. La terza è la generatività identitaria, per cui le pratiche di aiuto contribuiscono alla costruzione delle identità professionali e organizzative attraverso le continue negoziazioni su chi può chiedere, a chi, in quale modo e con quali conseguenze per il proprio posizionamento all'interno dell'organizzazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

È importante precisare che la prospettiva della pratica non implica il determinismo strutturale. Le pratiche sono stabili, ma non immutabili poiché possono essere messe in discussione, modificate o abbandonate; sono socialmente condivise ma non universalmente condivise poiché esistono variazioni significative tra team diversi, tra contesti organizzativi diversi, tra culture nazionali diverse. Infine, sono routinizzate ma non automatiche: anche le pratiche più stabilizzate richiedono un lavoro continuo di interpretazione e adattamento da parte degli attori, il che apre la possibilità di cambiamento organizzativo attraverso la trasformazione delle pratiche.

Il passaggio dall'help-seeking come comportamento all'help-seeking come pratica generativa non cancella ciò che la letteratura ha costruito nel corso di decenni. Tutto ciò che sappiamo sulle motivazioni individuali, sulle dinamiche relazionali, sui fattori contestuali che rendono più o meno probabile una richiesta di aiuto rimane valido e prezioso. Cambia però il modo in cui questi elementi vengono letti, non più come cause che determinano un comportamento discreto e misurabile, ma come elementi che partecipano, insieme ad altri, alla costituzione e alla trasformazione di pratiche che producono effetti ben più ampi di quelli che ci si aspettava di trovare.

2.5. Le fondamenta del framework Help-Seeking come Pratica Organizzativa Generativa (HS-GOP, Help-Seeking as Generative Organizational Practice)

L'idea che l'help-seeking sia una pratica organizzativa multi-livello attraverso cui si co-costruiscono il contesto organizzativo e le condizioni che rendono possibile il supporto reciproco costituisce uno dei fondamenti teorici del framework HS-GOP, e questo capitolo ne ha gettato le basi argomentative. Il contributo si articola su tre piani distinti, ciascuno dei quali sposta qualcosa di fondamentale nel modo in cui guardiamo al fenomeno. Sul piano ontologico, il capitolo ha argomentato per una concezione dell'help-seeking che va oltre il comportamento individuale e lo situa nella categoria della pratica organizzativa. Questo spostamento implica una diversa unità di analisi (la pratica, non il comportamento), una diversa concezione di causalità (ricorsiva e multi-livello, non lineare e unidirezionale) e una diversa ontologia dell'organizzazione (un sistema che si produce e si riproduce attraverso le pratiche dei suoi membri, non un contenitore preesistente che ospita i comportamenti individuali).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Sul piano analitico, il capitolo ha proposto uno schema multi-livello che distingue senza separare le dimensioni individuale, relazionale e organizzativa dell'help-seeking. Questo schema non è una classificazione statica ma uno strumento per seguire il percorso attraverso cui le pratiche individuali si aggregano in strutture collettive e le strutture collettive ridefiniscono le possibilità individuali, in un movimento circolare che nessun modello causale lineare riesce a catturare.

Sul piano normativo, inteso non come prescrizione ma come identificazione delle condizioni che rendono possibile il cambiamento, il capitolo ha mostrato che le pratiche di help-seeking non sono semplicemente il riflesso di condizioni organizzative preesistenti, bensì meccanismi attraverso cui tali condizioni possono essere trasformate. Per chi si occupa di sviluppo organizzativo, questa conclusione ha una conseguenza precisa. Non basta intervenire sulle condizioni strutturali per modificare le pratiche di aiuto. È necessario intervenire sulle pratiche stesse, nella loro concretezza quotidiana, per trasformare le condizioni strutturali che le rendono possibili o impossibili.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

3.
Una letteratura frammentata tra territori esplorati e silenzi strutturali

3.1. Lo stato della letteratura sull'help-seeking

La letteratura sull'help-seeking nelle organizzazioni sembra essersi sviluppata per accumulo progressivo all'interno di paradigmi relativamente stabili, non attraverso svolte teoriche o rotture paradigmatiche nel senso kuhniano del termine. Il modello prevalente, nato negli anni Novanta con il contributo seminale di Lee (1997) e consolidato da diversi studi, tra cui la rassegna di Bamberger (2009), identifica l'help-seeking come comportamento individuale determinato da una combinazione di fattori psicologici, relazionali e contestuali e ne studia gli antecedenti e le conseguenze attraverso disegni di ricerca prevalentemente quantitativi o basati su casi di studio aziendali. Ogni nuovo contributo tende ad aggiungere variabili a questo schema, raffinandolo senza mai metterne in discussione la premessa fondamentale, ossia che l'unità di analisi sia l'individuo e che il rapporto tra help-seeking e contesto sia sostanzialmente unidirezionale.

Questa forma di crescita per accumulazione, ma senza una vera modifica critica del concetto, spiega perché la letteratura appaia, a uno sguardo complessivo, frammentata. Ricca di pezzi accuratamente lavorati, ma priva di un disegno d'insieme che li colleghi in una teoria coerente del fenomeno. Come una biblioteca ben fornita in cui i volumi sono ordinati per autore ma non per argomento: si trova facilmente quello che si cerca, ma è difficile vedere cosa manca.

Un segnale rivelatore di questa traiettoria è il contributo di Grodal *et al.* (2015), uno dei pochi studi che hanno tentato di pensare l'help-seeking non come comportamento individuale ma come routine organizza-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

tiva. Lo studio mostra come la richiesta e l'offerta di aiuto si stabilizzino nel tempo in pattern riconoscibili e condivisi all'interno dei team di ricerca e sviluppo e come questa stabilizzazione produca effetti sull'organizzazione che vanno ben oltre la performance del singolo. Eppure, questo contributo è rimasto relativamente isolato. La letteratura successiva ne ha in parte ripreso i risultati empirici, ma non ne ha sviluppato le implicazioni teoriche più radicali, quelle che riguardano l'organizzazione come prodotto, e non solo come contesto, delle pratiche di aiuto.

3.2. La dimensione individuale: motivazioni, barriere e identità

La dimensione individuale è di gran lunga la più sviluppata nella letteratura sull'help-seeking organizzativo. La maggior parte degli studi sul fenomeno si concentra sulle caratteristiche psicologiche di chi chiede aiuto, in particolare sulle motivazioni, sulle paure, sui tratti di personalità, sulle percezioni di competenza e sull'orientamento agli obiettivi. Questa abbondanza ha prodotto conoscenza preziosa, ma ha anche, paradossalmente, contribuito ad irrigidire l'immagine dell'help-seeking come fenomeno fondamentalmente individuale. Per capire cosa sappiamo davvero a questo livello, e dove la conoscenza si inceppa, è utile distinguere tre filoni interni alla dimensione individuale, ciascuno con la propria traiettoria e i propri limiti.

Il filone delle motivazioni e dell'orientamento agli obiettivi è il più sviluppato e il più sistematico. Lee (1997) ne ha posto le basi mostrando come la motivazione al potere, ossia il desiderio di mantenere controllo e influenza sugli altri, sia un predittore robusto della propensione ad evitare l'help-seeking, poiché chiedere aiuto implica riconoscere una dipendenza temporanea che i lavoratori ad alta motivazione al potere percepiscono come minacciosa. Su questa base, la letteratura ha progressivamente articolato il ruolo dell'orientamento agli obiettivi: i lavoratori con un orientamento alla padronanza, che concepiscono, dunque, il lavoro come opportunità di apprendimento, mostrano maggiore propensione all'help-seeking autonomo, mentre quelli con orientamento alla performance, ossia coloro che concepiscono il lavoro come arena di valutazione comparativa, tendono ad evitarlo per non segnalare incompetenza (Bamberger, 2009). Il contributo più sofisticato all'interno di questo filone rimane quello di Liu *et al.* (2022) che ha mostrato come challenge e hindrance stressors attivino forme diverse di help-seeking con conseguenze siste-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

maticamente diverse sulla performance. Dunque, la motivazione è trattata come un attributo relativamente stabile del soggetto, qualcosa che viene portato nell'organizzazione più che da essa formato. A questo punto, la domanda sorge spontanea: qual è il processo attraverso cui il contesto organizzativo produce e trasforma le motivazioni dei lavoratori verso l'help-seeking?

Il filone delle barriere psicologiche e dei costi reputazionali è il secondo più sviluppato. La barriera centrale, documentata trasversalmente dalla letteratura, è il timore di apparire incompetenti. Chiedere aiuto segnala all'interlocutore che non si è in grado di risolvere un problema da soli e tale segnalazione può compromettere l'immagine professionale del richiedente agli occhi di colleghi, supervisori o clienti (Lee, 1997; Bamberger, 2009). Edmondson (1999) ha mostrato come la sicurezza psicologica, intesa come la percezione condivisa che il contesto sia sicuro per l'assunzione di rischi interpersonali, sia uno dei predittori più robusti della disponibilità a esporsi e, quindi, a chiedere aiuto. Infatti, egli afferma che nei team con alta sicurezza psicologica la probabilità che un membro chieda supporto aumenta significativamente, poiché il costo reputazionale atteso si riduce. Davidai (2025) ha recentemente identificato un meccanismo ulteriore. Chi detiene credenze zero-sum sullo status organizzativo, ossia chi percepisce che il successo altrui implichi necessariamente una perdita per sé, tende a inibire l'help-seeking non tanto per timore diretto di apparire incompetente, quanto per sfiducia nella disponibilità del potenziale helper a fornire un aiuto genuino. Chi percepisce i colleghi come concorrenti anziché come alleati tende a non chiedere, anche quando ne avrebbe bisogno. Un contributo particolarmente originale è quello di Dishop & Awasty (2023), i quali mostrano come le aspettative elevate di chi chiede aiuto generino sistematicamente delusione attraverso un meccanismo statistico di autoselezione e regressione verso la media, indipendentemente dalla qualità oggettiva del supporto offerto. È un risultato che illumina qualcosa di sottile e spesso trascurato, ovvero che non è sempre l'helper a deludere, né il sistema a funzionare male. A volte è la struttura stessa del chiedere che produce l'insoddisfazione. Ciò che il contributo non esplora è però la dimensione organizzativa di questo meccanismo. Le aspettative con cui i lavoratori si avvicinano all'help-seeking non sono distribuite casualmente, ma sono strutturate da contesti culturali, sistemi di incentivi e storie relazionali che la letteratura sulle barriere psicologiche tende a ignorare. Sapere che le aspettative troppo alte deludono non dice nulla su come certi contesti organizzativi produca-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

no sistematicamente aspettative troppo alte o troppo basse. Il filone dell'identità professionale è il meno sviluppato dei tre, ma potenzialmente il più ricco di implicazioni teoriche, proprio perché si colloca all'incrocio tra due tradizioni disciplinari che raramente dialogano esplicitamente: la psicologia del sé e le scienze organizzative. Comprendere perché questo collegamento non sia solo possibile ma necessario richiede di partire da due costrutti fondamentali, ossia l'identità e l'agenzia.

L'identità, nella tradizione della psicologia e delle scienze organizzative, non è una caratteristica fissa che il lavoratore porta con sé nel contesto di lavoro, ma un costrutto dinamico e multilivello che si forma e si trasforma continuamente attraverso le pratiche quotidiane, le relazioni, i riconoscimenti e le esclusioni (Miscenko & Day, 2016). Essa incorpora la percezione di continuità di sé nel tempo (chi sono stato, chi sono, chi sarò come professionista) e la capacità di riconoscersi come lo stesso agente che agisce in modo coerente nel proprio contesto lavorativo. L'agenzia, d'altra parte, designa la percezione di essere la causa efficiente delle proprie azioni, il senso di controllo intenzionale su ciò che si fa, la convinzione di poter produrre gli effetti desiderati attraverso il proprio agire (Bandura, 1997; 2006). Non si tratta di una semplice autostima, ma di qualcosa di più strutturale: come ha mostrato Bandura, senza la credenza nella propria efficacia causale gli individui hanno pochi incentivi ad agire, e ancora meno a perseverare di fronte alle difficoltà. Da una prospettiva più sociologica, Emirbayer & Mische (1998) hanno sottolineato come l'agency sia sempre temporalmente situata, radicata nel passato attraverso le abitudini, orientata al futuro attraverso le proiezioni e ancorata al presente attraverso la valutazione pratica delle situazioni, il che la rende un costrutto intrinsecamente dinamico e contestuale.

Il punto teoricamente cruciale è che chiedere aiuto mette in gioco entrambe queste dimensioni simultaneamente e in modo diretto. Sul versante dell'agenzia, la richiesta di aiuto implica il riconoscimento di un limite alla propria capacità di agire autonomamente. Significa, infatti, ammettere, almeno temporaneamente, di non essere la causa sufficiente per la soluzione del proprio problema. Sul versante dell'identità, chiedere aiuto mette in risalto la continuità dell'immagine professionale che si è costruita nel tempo, ponendo domande che raramente vengono dette ad alta voce ma che sono sempre presenti, ossia chiedersi chi sono in questa organizzazione, cosa so fare, come vengo percepito dagli altri. Ogni richiesta di aiuto è dunque, al tempo stesso, un atto che tocca il senso di controllo del lavoratore sulle proprie azioni e che negozia pub-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

blicamente la propria immagine professionale. È esattamente per questo che le barriere all'help-seeking documentate dalla letteratura organizzativa, come il timore di apparire incompetenti, la riluttanza ad esporsi, la sensibilità al giudizio altrui (Lee, 1997; Bamberger, 2009), non sono semplicemente calcoli reputazionali di superficie. Sono risposte a una minaccia che tocca simultaneamente il nucleo psicologico del senso di sé e la costruzione sociale dell'identità professionale nel contesto organizzativo (Elsbach, 2003; Miscenko & Day, 2016). Sappiamo che il genere, la seniority e lo status gerarchico moderano il modo in cui questa minaccia viene percepita e gestita; sappiamo che, in certi contesti culturali, chiedere aiuto può essere letto come una forma di debolezza incompatibile con l'identità professionale attesa (Bamberger, 2009). Ma non sappiamo ancora con precisione in che modo le pratiche di help-seeking contribuiscano, nel tempo, a costruire o erodere le identità professionali dei lavoratori, né come queste identità, una volta formate, retroagiscano sulle pratiche stesse.

3.3. La dimensione relazionale: reti, fiducia e struttura organizzativa

Rispetto alla dimensione individuale, gli studi relazionali adottano un'unità di analisi più ampia, che può essere la diade, il team o la rete, e si mostrano generalmente più sensibili alla struttura del contesto in cui le pratiche di aiuto si realizzano. Anche qui è possibile distinguere tre filoni interni con traiettorie distinte, ciascuno dei quali illumina un aspetto diverso della dimensione relazionale dell'help-seeking.

Il filone delle reti di consiglio e delle strutture informali è il più sviluppato nella dimensione relazionale. Le reti organizzative informali, ovvero le strutture di consiglio, di fiducia e di collaborazione che si formano al di là della gerarchia formale, definiscono in modo significativo a chi è possibile o appropriato chiedere aiuto, con quale frequenza e con quali esiti attesi. Stea *et al.* (2017) hanno mostrato una relazione curvilineare tra la dimensione della rete e il comportamento di aiuto, con la qualità relazionale come moderatore. Köhler *et al.* (2025) hanno documentato l'halo effect, per cui la reputazione nella rete conta quanto, se non più della competenza effettiva, nel determinare a chi rivolgersi per supporto. Wilkin *et al.* (2018) hanno mostrato che la diversità contrattuale tra lavoratori temporanei e permanenti produce reti più rade, con i temporanei

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

sistematicamente ai margini. Questi contributi, pur con oggetti di analisi diversi, condividono un preciso limite metodologico. Fotografano le reti in un momento dato, senza seguirne l'evoluzione nel tempo. Ci dicono come la struttura della rete condizioni le pratiche di help-seeking, ma non come queste producano e trasformino la struttura della rete. La freccia causale è sempre orientata nella stessa direzione, dalla rete alla pratica, e mai in quella opposta.

Il filone della fiducia e della qualità relazionale è strettamente connesso al precedente ma ne esplora una dimensione diversa, non la struttura della rete ma la qualità dei legami che la compongono. La fiducia come prerequisito dell'help-seeking è ampiamente documentata. In assenza di fiducia, anche un lavoratore che ha bisogno di aiuto tenderà a non chiederlo, preferendo gestire autonomamente la difficoltà piuttosto che esporsi di fronte a un interlocutore percepito come inaffidabile o potenzialmente competitivo (Lee, 1997; Bamberger, 2009; Grant, 2013). Van der Rijt *et al.* (2013) hanno approfondito questa dinamica mostrando come la qualità della relazione con il potenziale helper, non solo la sua competenza tecnica ma anche la sua disponibilità, la sua reputazione di discrezione e la sua capacità empatica, influenzi significativamente la decisione di chiedere aiuto, soprattutto per le richieste più delicate o più rischiose dal punto di vista reputazionale. Il collegamento con la psychological safety di Edmondson (1999) è qui particolarmente rilevante. La fiducia non è solo una caratteristica delle relazioni diadiche, ma una proprietà emergente del team come sistema, che si forma attraverso le interazioni ripetute nel tempo e retroagisce sulle possibilità di ciascun membro di esporsi e chiedere supporto. Ciò che la letteratura non ha ancora esplorato sistematicamente è il processo inverso, ovvero come le pratiche di help-seeking producano o erodano la fiducia nel tempo. La fiducia è trattata quasi sempre come antecedente, raramente come conseguenza delle pratiche di aiuto, un'asimmetria che rivela, ancora una volta, la prevalenza della logica causale unidirezionale.

Il filone della leadership e dei legami verticali è il più sottosviluppato all'interno della dimensione relazionale, e probabilmente il più rilevante dal punto di vista delle implicazioni organizzative. Per comprenderlo occorre però prima chiarire di cosa si parla quando si parla di leadership in relazione all'help-seeking, perché la letteratura ha mobilitato concezioni di leadership molto diverse, con implicazioni altrettanto diverse per le pratiche di supporto.

La tradizione più consolidata è quella della leadership transazionale e trasformazionale, sviluppata a partire dal lavoro seminale di Burns

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

(1978) e sistematizzata da Bass (1985). La leadership transazionale si fonda sullo scambio esplicito tra leader e follower, performance in cambio di ricompense o evitamento di punizioni, e produce un contesto in cui chiedere aiuto è tendenzialmente rischioso, poiché segnala una difficoltà che può essere interpretata come un deficit di performance. La leadership trasformazionale, al contrario, punta a motivare i collaboratori attraverso la condivisione di una visione, la stimolazione intellettuale e la considerazione individualizzata, creando condizioni più favorevoli all'esposizione delle difficoltà e, di conseguenza, all'help-seeking. Una variante particolarmente rilevante per il tema di questo volume è la leadership autentica, definita da Walumbwa *et al.* (2008) come un pattern di comportamenti del leader che, promuovendo capacità psicologiche positive e un clima etico positivo, favorisce la consapevolezza di sé, una prospettiva morale interiorizzata, l'elaborazione equilibrata delle informazioni e la trasparenza relazionale. Sono esattamente queste dimensioni, la trasparenza, la disponibilità a condividere informazioni, la coerenza tra valori dichiarati e azioni, a rendere la leadership autentica uno dei contesti più favorevoli all'help-seeking. Un leader che modella comportamenti di apertura e vulnerabilità abbassa il costo reputazionale percepito della richiesta di aiuto per i propri collaboratori.

Un contributo teorico diverso ma complementare proviene dalla teoria dello scambio leader-membro, sviluppata da Graen & Uhl-Bien (1995). A differenza degli approcci centrati sullo stile del leader, la LMX sposta l'attenzione sulla qualità della relazione diadica tra il leader e ciascun collaboratore, mostrando come questa qualità, misurata in termini di fiducia, rispetto reciproco e supporto, vari sistematicamente all'interno dello stesso team. I collaboratori con alta qualità LMX tendono a godere di maggiore autonomia, ricevono più attenzione e supporto dal leader e si trovano in una posizione relazionale che rende più sicuro e naturale chiedere aiuto. Al contrario, i collaboratori con bassa qualità LMX operano in una relazione più formale e distante, in cui la richiesta di aiuto può essere percepita come un ulteriore rischio per una relazione già fragile.

I manager e i supervisori sono tuttavia presenti nella letteratura sull'help-seeking quasi esclusivamente come variabili di contesto, il loro stile di leadership, il livello di supporto percepito, il grado di accessibilità, piuttosto che come attori che modellano attivamente le pratiche di supporto attraverso le proprie scelte quotidiane. Wang *et al.* (2024) costituiscono un'eccezione parziale, avendo mostrato come la leadership autentica influenzi l'help-seeking a livello multilivello attraverso la regolazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

proattiva degli obiettivi e l'identificazione con il leader. Rimane tuttavia largamente inesplorato il processo attraverso cui l'agire quotidiano dei manager edifica o erode le condizioni che rendono possibile l'help-seeking nei team. Questa lacuna, per la sua rilevanza e complessità, merita una trattazione dedicata, sviluppata nella sezione 3.5.

3.4. La dimensione organizzativa: cultura e contesto di lavoro

La dimensione organizzativa appare, in letteratura, la meno sviluppata nel fenomeno analizzato. Questa sottorappresentazione è di per sé significativa. Infatti, rivela che la ricerca sull'help-seeking ha faticato a compiere il salto dall'individuo e dalla diade all'organizzazione come sistema, trattando il contesto macro prevalentemente come variabile di sfondo anziché come oggetto di analisi in sé. Anche in questa dimensione ridotta è possibile distinguere due filoni principali, con traiettorie e limiti diversi.

Il filone della cultura organizzativa, come antecedente, è il più consolidato. La letteratura mainstream, da Schein (1990) a Hofstede *et al.* (1990), definisce la cultura organizzativa come un insieme di valori, norme e assunti condivisi che si formano storicamente e si trasmettono ai nuovi membri attraverso processi di socializzazione. In questa prospettiva, la cultura è essenzialmente un prodotto del management: nasce in alto, si diffonde verso il basso, e funziona come sistema di senso condiviso che orienta il comportamento dei lavoratori.

Applicata all'help-seeking, questa logica ha dato origine a studi che mostrano come culture organizzative orientate alla collaborazione e all'apprendimento favoriscano sia la richiesta sia l'offerta di aiuto. Tali evidenze si collocano in continuità con la tradizione dell'organizational support theory (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), secondo cui il supporto percepito dall'organizzazione, dai superiori e dai colleghi (perceived organizational, supervisor e coworker support) influisce sulla disponibilità degli individui a chiedere e a offrire aiuto. Questa tradizione anticipa alcuni concetti centrali dell'help-seeking, ma interpreta il supporto principalmente come un attributo del contesto che precede l'azione individuale. La prospettiva generativa qui proposta si discosta da tale impostazione proprio su questo punto: essa considera le pratiche di richiesta di aiuto non come semplice effetto di un supporto già disponibile, bensì come uno dei processi attraverso cui quel supporto viene

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

continuamente prodotto. Al contrario, culture orientate alla performance individuale e alla competizione tendono a inibire tali pratiche (Bamberger, 2009; Edmondson, 1999).

Questi risultati sono plausibili e utili, ma soffrono di un limite strutturale, in quanto trattano la cultura come variabile indipendente e relativamente stabile, come qualcosa che preesiste alle pratiche e le condiziona, senza esplorare il processo inverso attraverso cui le pratiche quotidiane di aiuto producono, riproducono e trasformano la cultura stessa. Eppure, una parte della letteratura organizzativa ha da tempo messo in discussione questa concezione verticale e unidirezionale della cultura. L'approccio bottom-up alla cultura organizzativa non nega il ruolo del management nella definizione di valori e obiettivi strategici, ma sostiene che la cultura «viva» di un'organizzazione, cioè quella che orienta davvero i comportamenti quotidiani, emerga dalle interazioni tra i membri, dai feedback che circolano orizzontalmente e dalle pratiche condivise che si stabilizzano nel tempo, indipendentemente dalle intenzioni della direzione (Kim *et al.*, 2014). In questa prospettiva, la cultura non è qualcosa che si possiede o si trasmette, ma è qualcosa che si pratica e che si produce continuamente. È stato infatti dimostrato che i cambiamenti culturali più profondi e duraturi emergono non dai proclami del management, ma dal coinvolgimento attivo e dalla co-creazione di tutti i membri dell'organizzazione (Hartl, 2019).

Questa tensione tra la cultura come prodotto del management e la cultura come pratica emergente è particolarmente rilevante per l'help-seeking. Se la cultura si costruisce anche dal basso, attraverso le interazioni quotidiane, i gesti di reciprocità, le norme implicite che si sedimentano nel tempo, allora le pratiche di aiuto non sono semplicemente condizionate dalla cultura, bensì ne sono costitutive. Ogni volta che un membro di un'organizzazione chiede aiuto e riceve una risposta positiva, ogni volta che una difficoltà viene condivisa senza che ne derivino conseguenze negative per chi l'ha espressa, ogni volta che il sapere circola orizzontalmente piuttosto che restare patrimonio esclusivo di chi lo possiede: tutto questo non è solo un riflesso di una cultura collaborativa già formata, ma un atto di produzione di quella cultura. Pescatore *et al.* (2024) hanno esplorato questa dinamica nei contesti virtualizzati, mostrando come le pratiche quotidiane di richiesta e offerta di aiuto contribuiscano alla costruzione bottom-up della cultura organizzativa attraverso meccanismi di feedback positivo descritti dalla Complexity Theory, aprendo ad una prospettiva completamente diversa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Il filone del contesto fisico e dell'organizzazione del lavoro è il più recente e il più direttamente legato alle trasformazioni del lavoro contemporaneo. La pandemia da Covid-19 ha reso urgente una domanda che la letteratura aveva a lungo trascurato, ossia cosa accade alle pratiche di help-seeking quando lo spazio fisico condiviso, con i suoi segnali impliciti, le sue conversazioni informali, le sue opportunità di interazione spontanea, viene sostituito da ambienti digitali mediati da piattaforme? Van der Lippe & Lippényi (2020), in uno studio condotto su oltre undicimila dipendenti in nove paesi europei, hanno mostrato che quando i colleghi lavorano da remoto, la performance individuale e di team si riduce significativamente, con la performance collettiva che si deteriora in misura maggiore rispetto a quella individuale. Gli autori attribuiscono questo effetto alla crescente complessità e ambiguità dei processi di coordinamento nei team distribuiti: ciò che nelle interazioni in presenza avviene spontaneamente, come ad esempio il passaggio informale di informazioni, la verifica reciproca dello stato di avanzamento del lavoro, la risoluzione immediata di piccoli problemi, richiede, nei contesti remoti, uno sforzo esplicito e mediato dalla tecnologia che spesso non si traduce in pratica. Sebbene il paper non si focalizzi specificamente sull'help-seeking, le sue implicazioni per le pratiche di supporto reciproco sono dirette, in quanto dimostrano che meccanismi informali attraverso cui i lavoratori chiedono e offrono aiuto dipendono in larga misura dalla prossimità fisica e dalla spontaneità dell'interazione. A partire dal 2023 un fenomeno ha acquisito crescente rilevanza e trova riscontro in questa osservazione, ovvero il ritorno progressivo al lavoro in presenza, o almeno al modello ibrido, da parte di un numero crescente di organizzazioni. Secondo i dati del Pew Research Center, la quota di lavoratori tenuti a essere fisicamente presenti in ufficio per almeno alcuni giorni a settimana è salita al 75% nell'ottobre 2024, rispetto al 63% del febbraio 2023[1]. Grandi organizzazioni come Amazon, JPMorgan Chase e Dell hanno introdotto mandati di ritorno in ufficio, spesso giustificandoli esplicitamente con ragioni legate alla cultura organizzativa, alla collaborazione e alla coesione dei team. È significativo che la motivazione più frequentemente addotta non sia la produttività individuale, per la quale le evidenze empiriche sul lavoro ibrido rimangono ambivalenti (Barrero *et al.*, 2021), ma qualcosa di più difficile da misurare e da replicare a distanza, ovvero la capacità

[1] *https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/01/13/many-remote-workers-say-theyd-be-likely-to-leave-their-job-if-they-could-no-longer-work-from-home/.*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

di costruire relazioni di fiducia, di apprendere per osmosi e di partecipare alle pratiche informali attraverso cui una cultura organizzativa si riproduce.

Questa tensione emerge con chiarezza anche da alcune testimonianze. In una chiacchierata con un HR manager di un'agenzia digitale italiana (novembre 2025), egli ha descritto con precisione il ragionamento che ha guidato la decisione aziendale di adottare un modello ibrido strutturato: «Dopo la pandemia l'obiettivo è di tornare a fare un po' retrofront. Vogliamo garantire il lavoro da casa, ma non in esclusiva. Stare lontani dalla realtà aziendale, ancor di più quando si è da poco entrati, rischia di creare un divario, una distanza che non si può colmare. Respirare l'aria dell'azienda, le relazioni eccetera, è fondamentale». Quest'affermazione, «respirare l'aria dell'azienda», è esattamente la metafora di un tipo di apprendimento e di socializzazione che non passa per canali formali, ma per la prossimità fisica, la conversazione spontanea, l'osservazione diretta.

Questa intuizione ha radici solide nella letteratura sulla socializzazione organizzativa. La tradizione inaugurata da Van Maanen & Schein (1977) e sviluppata da Klein & Polin (2012) ha mostrato come i nuovi entranti acquisiscano le norme, le aspettative e le competenze necessarie per operare efficacemente nell'organizzazione non solo attraverso processi formali di onboarding, ma soprattutto attraverso l'apprendimento informale situato, che emerge dalle interazioni quotidiane, dall'osservazione dei colleghi e dalla partecipazione attiva alle routine di lavoro condivise. In questo processo, l'help-seeking svolge un ruolo centrale, in quanto è attraverso le domande poste ai colleghi e le conversazioni spontanee che i lavoratori, in particolare i nuovi entranti, costruiscono le mappe cognitive necessarie per orientarsi nell'organizzazione e identificare a chi rivolgersi nei momenti di difficoltà.

Quando questo tessuto di interazioni informali si dirada, si impoverisce non solo l'accesso al supporto immediato, ma la capacità stessa di costruire nel tempo le reti di fiducia e di expertise su cui l'help-seeking si fonda. Il ritorno progressivo alla presenza fisica, documentato a livello globale, può essere letto in questa chiave come il riconoscimento implicito che certi meccanismi di costruzione della cultura organizzativa richiedono la co-presenza, e che l'help-seeking, in quanto pratica generativa, è fondamentale.

La Tabella 2 mostra, in sintesi, i tre livelli d'analisi, i fenomeni chiave ad essi associati e i principali limiti della letteratura.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Tab. 2 – I tre livelli dell'help-seeking: unità di analisi, fenomeni chiave e limiti della letteratura

Livello	*Unità di analisi*	*Fenomeni chiave*	*Studi rappresentativi*	*Limite principale nella letteratura*
Individuale	Il singolo lavoratore	Motivazioni, barriere reputazionali, costi identitari, orientamento agli obiettivi, autoefficacia, aspettative	Lee (1997); Bamberger (2009); Davidai (2025); Dishop & Awasty (2023); Liu *et al.* (2022)	Tratta la motivazione come attributo stabile del soggetto; ignora come il contesto la produca e la trasformi
Network	Diade, team, rete informale	Reti di consiglio, halo effect, qualità relazionale, fiducia, leadership, norme emergenti	Stea *et al.* (2017); Köhler *et al.* (2025); Wang *et al.* (2024); Hodzic *et al.* (2025)	Fotografa le reti in un momento dato; non segue come le pratiche di help-seeking producano e trasformino la struttura della rete nel tempo
Organizzativo	L'organizzazione come sistema	Cultura, clima, identità collettiva, diversità contrattuale, condizioni di lavoro ibrido/remoto	Andersen *et al.* (2018); Wilkin *et al.* (2018); Brunelle & Fortin (2021); Pescatore *et al.* (2024)	Tratta la cultura come variabile indipendente e stabile; lascia in ombra la direzione causale inversa, per cui sono le pratiche di aiuto a sedimentare il contesto organizzativo

Fonte: elaborazione dell'autore su Pagnozzi & Antonelli (2025).

3.5. Il sottosistema tecnico e il ruolo manageriale: i silenzi strutturali

La letteratura sull'help-seeking presenta due silenzi particolarmente significativi, che non sono assenze casuali ma riflettono limiti strutturali del paradigma dominante. Il primo riguarda il sottosistema tecnico. Il secondo riguarda il ruolo manageriale come pratica attiva, non come variabile di contesto.

Per comprenderne la profondità è necessario partire da una premessa teorica. La Socio-Technical Systems Theory concepisce le organiz-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

zazioni come sistemi in cui sottosistema sociale e sottosistema tecnico non sono entità separate ma si co-producono continuamente (Trist & Bamforth, 1951; Pasmore *et al.*, 2019). Il sottosistema tecnico non va inteso come sinonimo di tecnologia digitale. Comprende l'insieme delle procedure operative, dei metodi di lavoro, dei flussi di processo, delle tecniche, degli strumenti e del layout fisico attraverso cui i compiti vengono svolti e coordinati. Una riorganizzazione dei turni di lavoro, una nuova procedura di approvazione, un cambio nel sistema di gestione dei progetti, una modifica nel modo in cui vengono distribuiti i compiti all'interno di un team: tutto questo appartiene al sottosistema tecnico quanto l'introduzione di un nuovo software. Ogni cambiamento in questa dimensione modifica le condizioni entro cui il sottosistema sociale opera, ridefinendo ruoli, relazioni, norme e possibilità di azione, incluse quelle che regolano la richiesta di supporto. Eppure, la letteratura sull'help-seeking ha quasi sistematicamente ignorato questa interdipendenza, trattando il contesto tecnico-procedurale come sfondo inerte piuttosto che come dimensione costitutiva delle pratiche di supporto.

Questa mancanza di attenzione riflette il paradigma psico-sociale in cui la letteratura sull'help-seeking è nata e si è sviluppata, un paradigma in cui il lavoro si svolge in un contesto tecnico dato, stabile e non problematizzato. Le procedure concrete di lavoro influenzano in modo determinante le possibilità di chiedersi aiuto. Un processo altamente formalizzato e sequenziale, in cui ogni fase è separata dalla successiva e le responsabilità sono rigidamente attribuite, produce condizioni radicalmente diverse rispetto a un processo flessibile e collaborativo. Un sistema di valutazione della performance basato sul contributo individuale scoraggia la richiesta di aiuto in modo strutturale, non psicologico. Una procedura che richiede di risalire lungo la linea formale della gerarchia prima di poter ricevere supporto trasforma l'help-seeking da gesto spontaneo a percorso burocratico. Sono questi meccanismi tecnico-procedurali a costruire o distruggere silenziosamente le condizioni in cui il supporto reciproco è possibile. Integrare la dimensione tecnica nell'analisi dell'help-seeking non significa, dunque, inserire la tecnologia come ulteriore variabile indipendente nel modello esistente, ma adottare un quadro ontologico diverso, che concepisca le organizzazioni come sistemi in cui il modo in cui si lavora e il modo in cui ci si supporta sono dimensioni inseparabili.

Il silenzio sul ruolo manageriale è meno evidente ma non meno significativo. La letteratura sul management e sulla leadership ha documentato con ricchezza come i comportamenti dei leader plasmino le pratiche di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

supporto nei team. Si è mostrato come il comportamento di feedback-seeking dei supervisori venga imitato dai collaboratori, sottolineando il potere del role modeling nella costruzione di norme condivise sull'esposizione delle difficoltà (Mertens & Schollaert, 2024). Si è mostrato come la humble leadership favorisca comportamenti di ricerca di supporto attraverso la fiducia affettiva che genera nei collaboratori (Jia *et al.*, 2025). Si è mostrato come il clima psicologico creato dal leader sia uno dei predittori più robusti della disponibilità dei membri del team a esporsi (Edmondson, 1999). Eppure, in tutta questa letteratura il manager rimane quasi esclusivamente una variabile strutturale di sfondo. Il suo stile, il suo comportamento di role modeling, il suo grado di accessibilità vengono misurati e correlati con gli outcome di help-seeking, ma ciò che rimane in ombra è il manager come praticante, ovvero come soggetto le cui scelte quotidiane concrete, il cui modo di rispondere quando una richiesta di aiuto arriva nel momento sbagliato, il cui comportamento nei momenti di pressione collettiva costruiscono o distruggono silenziosamente le condizioni che rendono possibile il chiedere aiuto nel team.

Ciò che manca non è la consapevolezza che i manager contino, ma l'analisi di come lo facciano, attraverso quali pratiche specifiche, quotidiane e contestualmente situate. Sapere che uno stile di leadership trasformazionale favorisce la sicurezza psicologica non dice nulla su come un manager specifico, in un team specifico, risponde quando un collaboratore si espone in un momento di vulnerabilità. Sono queste micro-decisioni a co-produrre il contesto in cui l'help-seeking è possibile o impossibile, e la loro invisibilità nella ricerca esistente rappresenta una delle lacune più rilevanti che il framework HS-GOP intende segnalare.

3.6. Le premesse del framework HS-GOP

Le assenze che emergono dalla revisione non sono lacune accidentali prodotte da studi ancora da condurre. Sono assenze strutturali che riflettono le scelte, spesso implicite, di un paradigma che ha privilegiato soffermarsi su determinati aspetti e, dunque, rispondere ad alcune domande piuttosto che ad altre.

La prima problematizzazione riguarda la dimensione tecnico-procedurale. Studiare l'help-seeking come se avvenisse in un contesto tecnico neutro e dato significa ignorare che le procedure operative, i sistemi di valutazione della performance, i flussi di lavoro e il layout organizzativo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

non sono sfondi inerti ma strutture che definiscono chi può chiedere aiuto, a chi, in quale momento e attraverso quali canali. Un sistema di valutazione fondato sul contributo individuale scoraggia la richiesta di supporto in modo strutturale. Una procedura che richiede di risalire attraverso la linea gerarchica formale prima di ricevere aiuto trasforma l'help-seeking da gesto spontaneo a percorso burocratico. Affrontare questa problematizzazione non significa aggiungere la tecnologia come variabile in più: significa adottare un quadro ontologico diverso, in cui il come si lavora e il come ci si supporta sono inseparabili. Il capitolo 4 del volume affronta questa dimensione nella sua manifestazione più radicale e contemporanea, ossia il modo in cui i sistemi conversazionali basati sull'intelligenza artificiale ridefiniscono l'ontologia stessa del supporto, ponendo domande nuove su chi è un interlocutore legittimo e cosa significa esporsi di fronte a una macchina.

La seconda problematizzazione riguarda la direzione della causalità. La letteratura ha documentato come il contesto organizzativo, costituito dalla cultura, dal clima e dalla struttura gerarchica, condiziona le pratiche di help-seeking, descrivendo sistemi in cui la richiesta di aiuto diventa più o meno percorribile. Ciò che non ha indagato a sufficienza è il processo inverso. Ogni volta che qualcuno chiede aiuto e viene aiutato, si rafforza silenziosamente una norma di reciprocità. Ogni volta che una richiesta viene ignorata o usata come segnale di debolezza, si consolida una norma di invulnerabilità performativa. La cultura non è soltanto la causa dell'help-seeking: ne è anche il prodotto. Il capitolo 5 esplora questa bidirezionalità, con particolare attenzione ai processi bottom-up attraverso cui le pratiche di supporto costruiscono la cultura organizzativa dall'interno.

La terza problematizzazione riguarda il cambiamento organizzativo, che la letteratura ha quasi interamente escluso dal proprio campo visivo. L'help-seeking viene studiato in condizioni di relativa stabilità, come se le organizzazioni fossero sistemi in equilibrio. Eppure, sono proprio i momenti di discontinuità, le ristrutturazioni, le fusioni, l'introduzione di nuove tecnologie, le crisi, quelli in cui le pratiche di supporto reciproco assumono un significato più intenso e più ambiguo. In quei momenti chiedere aiuto può essere al tempo stesso un meccanismo di adattamento e una forma di resistenza. Si ricorre alle reti informali di supporto per orientarsi al cambiamento, ma anche per rallentarlo, per negoziare spazi di autonomia e per mantenere pratiche consolidate di fronte alle pressioni di trasformazione. Questa ambivalenza strutturale è al centro del capitolo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

6, che sviluppa gli strumenti per leggerla senza ridurla a una sola delle sue dimensioni.

A queste tre problematizzazioni strutturali, ciascuna delle quali fonda una proposizione teorica del framework e una parte del volume, se ne affianca una quarta di natura trasversale. I manager sono trattati dalla letteratura quasi esclusivamente come variabili di sfondo, il loro stile, la loro accessibilità, il supporto che trasmettono, non come praticanti. Ciò che manca è un'analisi di come le loro micro-decisioni quotidiane co-producano le condizioni in cui il chiedere aiuto è possibile o impossibile: come rispondono quando una richiesta arriva nel momento sbagliato, come gestiscono le asimmetrie informative sotto pressione, come il loro comportamento nei momenti critici costruisce o distrugge silenziosamente la cultura del supporto nel team. Sapere che uno stile di leadership trasformazionale favorisce la sicurezza psicologica non dice nulla su come un manager specifico, in un team specifico, reagisce quando un collaboratore si espone in un momento di vulnerabilità. Sono esattamente queste scelte, quasi sempre invisibili alla ricerca, a determinare se e come l'help-seeking diventa pratica organizzativa. Questa problematizzazione attraversa tutte le parti del volume e viene ripresa nelle Conclusioni come una delle direzioni più urgenti per la ricerca futura.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

4.
Chiedere aiuto a una macchina: come l'AI riconfigura l'ontologia del supporto

Nel maggio 2023, nei primi mesi dopo la diffusione pubblica di ChatGPT, uno dei lavoratori intervistati nel corso di una delle mie ricerche descriveva così la propria routine quotidiana con le chatbot: «Li uso per tutto, nel lavoro e nella vita privata». Un altro, nello stesso periodo, li usava clandestinamente, nascondendosi dai colleghi, un terzo non sapeva ancora cosa fossero. Tre lavoratori, la stessa tecnologia, tre mondi diversi.

L'obiettivo di questo capitolo è comprendere l'impatto dell'implementazione di tali strumenti nelle organizzazioni, in particolare rispetto all'help-seeking. Tutta la letteratura su tale fenomeno si fonda sulla premessa implicita che «un altro» esista. Non nel senso ovvio che ci sia un interlocutore, ma nel senso esistenziale più preciso: che l'interlocutore sia un soggetto capace di riconoscere, giudicare, ricordare, rispondere con qualcosa che eccede la risposta stessa, con una storia condivisa, con aspettative reciproche, con la possibilità di essere deluso o gratificato. La diade help-seeker/giver è stata concettualizzata come relazione tra soggettività, non tra un soggetto e uno strumento.

Quando entra in scena un sistema conversazionale basato sull'intelligenza artificiale (IA), questa premessa viene sospesa e il problema diventa non quanto sia efficace lo strumento ma cosa rimane dell'atto di chiedere aiuto quando l'interlocutore non può essere deluso, non ricorda la conversazione precedente, non ha nulla in gioco nella relazione con il richiedente. La risposta non è ovvia e non è univoca.

La tradizione heideggeriana offre un primo strumento utile. Heidegger (1962) distingueva tra l'utensile che il lavoratore maneggia senza pensarci, trasparente nell'uso, e l'utensile rotto che si impone all'attenzione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

cosciente, diventando oggetto di riflessione. Tra questi due stati esiste una terza condizione, che i sistemi AI conversazionali incarnano in modo peculiare. Non si rompono nel senso meccanico, non scompaiono nell'invisibilità dell'uso fluente, ma producono a tratti risposte che risuonano come comprensione, come pertinenza, come attenzione al contesto. In quei momenti cessano di essere trasparenti senza diventare rotti, diventano presenti, e la loro presenza chiede al lavoratore di decidere cosa sta facendo, se sta usando uno strumento o sta parlando con qualcuno. Il fenomeno che interessa qui non è l'efficacia tecnica del sistema, ma questa oscillazione.

Essa ha un'implicazione diretta per le pratiche di help-seeking, in quanto il lavoratore che interagisce con una chatbot sa con certezza che tipo di relazione sta intrattenendo. Lo sa intellettualmente che si tratta di un sistema computazionale, non di una persona, ma non lo sperimenta sempre in modo coerente. La ricerca sulla percezione dell'AI ha documentato questa tensione con il concetto di antropomorfismo, ovvero la tendenza degli esseri umani ad attribuire caratteristiche mentali e intenzionali a sistemi non umani quando questi si comportano in modo funzionalmente analogo a quello di agenti intenzionali (Tang *et al.*, 2022). L'antropomorfismo non è irrazionalità, bensì una risposta adattiva di sistemi cognitivi evolutisi per navigare in un mondo popolato di agenti intenzionali. Ma ha conseguenze concrete sulle pratiche di help-seeking, poiché se si tende ad attribuire alla chatbot un'intenzionalità, si modifica il modo in cui si formulano le richieste, si interpreta l'assenza di risposta e si valuta la qualità del supporto ricevuto.

Una ricerca qualitativa recente condotta da Gulay *et al.* (2025) su come vengono utilizzate le chatbot a lavoro ha portato a concettualizzare questo fenomeno come relational dissonance, la divergenza tra la posizione ontologica esplicitamente dichiarata nei confronti dei sistemi AI e le dinamiche relazionali che emergono concretamente durante le interazioni. Chi sa perfettamente di stare parlando con una chatbot si sorprende a formulare ringraziamenti, a interpretare le risposte in termini di intenzioni della chatbot, a sentirsi in qualche misura giudicato o compreso. Il sapere intellettuale e l'esperienza vissuta non coincidono, e questa non coincidenza non è un errore cognitivo da correggere ma un dato fenomenologico da spiegare. Come sintetizza uno dei partecipanti alla ricerca, il sistema si adatta a quello che vuoi che sia, ma non è davvero nessuna cosa in particolare. Questa instabilità dell'identità relazionale della chatbot accade quando si chiede aiuto a un sistema poiché è in grado di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

imitare la comunicazione umana in modo convincente senza possedere alcuna comprensione reale del perché sta mettendo in atto quella specifica modalità di risposta. Per le pratiche di help-seeking organizzativo, la relational dissonance produce incertezza sulle norme d'uso appropriate, sulle aspettative legittime e sulle responsabilità in caso di errore.

Nyholm & Smids (2020) hanno affrontato questo punto con precisione chiedendosi se un robot possa essere un «buon collega». La risposta che propongono è sfumata: un sistema AI può svolgere alcune funzioni del collega, come fornire informazioni, suggerire soluzioni, allentare il carico di lavoro, senza per questo essere un collega nel senso pieno del termine, che richiede reciprocità, responsabilità morale e la possibilità di costruire nel tempo una storia relazionale condivisa. Il lavoratore che tratta la chatbot come un collega sviluppa aspettative che il sistema non può soddisfare, quali continuità della relazione, fedeltà al contesto, responsabilità degli errori, e il divario tra aspettative e realtà produce le forme di delusione e sfiducia che la ricerca ha cominciato a documentare (Gkinko & Elbanna, 2023).

Ciò che cambia sul piano ontologico è la struttura della vulnerabilità. Chiedere aiuto a un essere umano è un atto di esposizione. Si rivela una lacuna, si riconosce un limite, si accetta di essere visti nel momento della difficoltà. Questa esposizione ha una valenza doppia. È il rischio principale dell'help-seeking, perché può compromettere l'immagine di competenza, ma è anche la sua risorsa principale, perché è la condizione di possibilità della reciprocità, della fiducia, dell'apprendimento relazionale. Con un sistema AI, questa struttura si trasforma. La vulnerabilità nell'istante dell'interazione si riduce drasticamente, ma riappare differita e distribuita su scala diversa, nei dati generati dall'interazione, nella dipendenza cognitiva progressiva da un sistema che produce output plausibili ma non sempre affidabili, nell'indebolimento delle reti relazionali attraverso cui la competenza si costruisce nel tempo.

Vi è poi un ulteriore piano su cui la vulnerabilità si ridistribuisce e che la letteratura ha ancora poco esplorato, il piano della conoscenza tacita. Polanyi (1966) ha mostrato che sappiamo più di quanto riusciamo a dire. Una parte sostanziale della competenza professionale è incorporata nel corpo, nelle routine pratiche, nel giudizio situato che si sviluppa attraverso l'esperienza. Questa conoscenza tacita circola nelle organizzazioni non attraverso documenti o procedure formali, ma attraverso le interazioni informali, l'osservazione di un collega esperto al lavoro, la conversazione intorno a un problema, la domanda posta nel momento giusto al

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

soggetto giusto (Brown & Duguid, 1991). Quando si chiede aiuto a una chatbot si accede a conoscenza esplicita, codificata, producibile in forma linguistica, che è parte importante, ma non tutta, di ciò che una competenza professionale richiede. La vulnerabilità che si evita esponendosi a un collega è anche la vulnerabilità che avrebbe permesso di accedere a quel secondo livello di conoscenza che nessun sistema linguistico, per quanto sofisticato, è in grado di trasmettere.

Questa ridistribuzione della vulnerabilità non è un problema tecnico risolvibile con migliori politiche di privacy o migliori modelli AI, bensì una trasformazione strutturale nelle condizioni entro cui il supporto organizzativo si produce, e richiede strumenti concettuali che la letteratura sull'help-seeking non ha ancora sviluppato in modo sistematico. I paragrafi che seguono provano a costruire alcuni di questi strumenti, partendo dall'analisi empirica delle pratiche osservate per risalire alle categorie analitiche più adeguate a descriverle.

4.1. Chatbot, AI e piattaforme collaborative: affordances e vincoli

La storia delle chatbot organizzative è, nella sua forma compressa, la storia di come una tecnologia cambia non appena smette di essere appannaggio degli specialisti e diventa accessibile a chiunque. ELIZA, il programma di Weizenbaum (1966), simulava una forma elementare di dialogo terapeutico attraverso regole di pattern-matching. Non capiva nulla, ma abbastanza spesso sembrava capire e questo «sembrava» era già sufficiente a produrre negli utenti reazioni emotive inattese. Per decenni i sistemi successivi hanno operato all'interno di domini chiusi, assistenti per il customer service, FAQ automatizzate, motori di ricerca conversazionali, mantenendo una separazione netta tra ciò che il sistema poteva fare e ciò che un interlocutore umano avrebbe potuto fare. Con l'arrivo dei Large Language Model questa separazione si è assottigliata fino a diventare, in molti contesti lavorativi quotidiani, quasi invisibile (Caldarini *et al.*, 2022).

Il cambiamento più rilevante, però, non è stato tecnologico ma sociologico. ChatGPT, ad esempio, non richiedeva installazioni specializzate né licenze aziendali. Per la prima volta nella storia dell'informatica organizzativa, una tecnologia con capacità radicalmente nuove si è diffusa nelle organizzazioni non attraverso decisioni top-down di adozione, con piani di rollout e percorsi di formazione, ma attraverso l'iniziativa indivi-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

duale spontanea dei lavoratori stessi, spesso prima che le organizzazioni avessero formulato una posizione ufficiale al riguardo (Retkowsky *et al.*, 2024). Questo ha prodotto un paesaggio organizzativo inedito, in quanto nelle stesse settimane in cui alcuni lavoratori usavano le chatbot come strumenti di lavoro quotidiani, altri le usavano in modo non autorizzato, e altri ancora non sapevano che esistessero.

Per analizzare come questa diffusione abbia incontrato e trasformato le pratiche di help-seeking, è necessario approfondire la lente concettuale della Affordance Theory. Il punto cruciale, che Leonardi (2011) ha formulato con grande chiarezza, è che le affordance, ossia la possibilità d'azione che le proprietà materiali di una tecnologia rendono disponibili o vincolano in relazione alle capacità e agli obiettivi degli attori organizzativi, non risiedono nell'oggetto tecnologico né nel soggetto che lo usa, ma emergono nella relazione tra i due, in uno specifico contesto organizzativo e culturale. La stessa caratteristica materiale di una chatbot può tradursi in affordance completamente diverse a seconda di chi lo usa, con quale obiettivo, in quale posizione organizzativa e sotto quale regime di governance tecnologica.

Per tale motivo abbiamo utilizzato l'Affordance Theory nella ricerca che abbiamo condotto tra maggio e dicembre 2023, cioè nei primissimi mesi dopo la diffusione pubblica di ChatGPT, quando le norme d'uso non erano ancora consolidate, le politiche organizzative non erano ancora definite e i lavoratori stessi stavano ancora decidendo che tipo di strumento avevano tra le mani. I dati raccolti attraverso ventiquattro interviste in profondità con lavoratori white-collar in Italia, nei Paesi Bassi e nel Regno Unito offrono un terreno privilegiato per osservare questo processo di costruzione delle affordance in fieri. Come Orlikowski (1992) ha mostrato nel caso dei sistemi CASE nel software engineering e Barley (1986) nel caso dei tomografi computerizzati in radiologia, è nei momenti di prima adozione, prima che la tecnologia venga naturalizzata nelle routine, che i processi di negoziazione e costruzione del significato sono più visibili e analiticamente più ricchi.

4.1.1. Le affordance sociali e tecnologiche

Sul versante delle affordance tecnologiche, ciò che emerge con maggiore coerenza non è soltanto la velocità delle risposte, ma qualcosa di qualitativamente diverso, ossia la disponibilità continua e la contestualizzazione. Le chatbot avanzate non restituiscono link o frammenti di testo da assemblare, bensì elaborano il contesto fornito dall'utente e producono ou-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

tput calibrati su tale contesto. Come afferma uno degli intervistati: *«Usare una chatbot è come avere un assistente virtuale a portata di mano. È molto più veloce che aspettare una risposta da un collega»* (R19). Questa disponibilità si estende anche a decisioni non routinarie: *«Le chatbot sono una risorsa di conoscenza e informazioni. Sono essenziali anche per prendere decisioni strategiche. Per esempio, se vuoi operare in un nuovo mercato o in un nuovo paese, rappresentano una fonte valida per analizzare le prospettive di quel mercato»* (R11). L'idea che strumenti della fascia consumer possano entrare nei processi decisionali manageriali segnala un cambio di posizionamento rispetto a tutti le chatbot aziendali precedenti.

La dimensione socio-identitaria delle affordance, invece, è quella più direttamente connessa alle dinamiche di help-seeking. Come discusso sopra, il timore di apparire incompetenti è tra gli inibitori più forti della richiesta di aiuto agli interlocutori umani. La chatbot rimuove questa barriera in modo strutturale, come caratteristica costitutiva: non ricorda la conversazione nelle sessioni successive, non comunica con i colleghi, non modifica la propria valutazione dell'utente in funzione delle domande ricevute. Come afferma un altro intervistato: *«Chiedere aiuto ad una chatbot è decisamente un modo più discreto, più tranquillo. Se ho dubbi che potrebbero farmi sembrare insicuro, preferisco chiederlo alla chatbot piuttosto che mostrare la mia insicurezza al mio datore di lavoro»* (R5). Questa assenza di memoria e di relazione è la condizione che Lee *et al.* (2019) hanno identificato come affordance di protezione identitaria, ossia la possibilità di sperimentare, sbagliare e imparare senza che l'errore venga incorporato nella narrazione relazionale permanente che gli altri costruiscono su di noi.

Un'ulteriore dimensione riguarda il tipo di supporto richiesto alla chatbot. Chen *et al.* (2025), attraverso un'indagine multi-wave su 495 partecipanti, mostrano che l'uso dell'AI per supporto emotivo (esprimere preoccupazioni, elaborare situazioni difficili) riduce l'insicurezza lavorativa percepita, mentre l'uso per supporto strumentale la aumenta, stimolando comportamenti di knowledge hiding verso i colleghi. Il tipo di supporto non è dunque irrilevante per le dinamiche relazionali del team, in quanto la stessa tecnologia può rafforzare o indebolire la coesione organizzativa a seconda di come viene utilizzata.

4.1.2. I vincoli sociali e tecnologici

Sul versante dei vincoli tecnologici, il fenomeno più rilevante è ciò che Parasuraman & Manzey (2010) hanno definito automation bias, ov-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

vero la tendenza degli utenti a fare un eccessivo affidamento sugli output dei sistemi automatizzati, riducendo il livello di attenzione critica che avrebbero applicato alle stesse informazioni se provenissero da un interlocutore umano. Questo bias non riguarda solo gli utenti inesperti poiché è stato documentato essere presente anche tra professionisti altamente qualificati che operano con sistemi di supporto decisionale in ambiti ad alta criticità, dalla medicina all'aviazione. Nel contesto dell'help-seeking organizzativo, l'automation bias produce un effetto paradossale. Proprio le caratteristiche che rendono le chatbot attraenti, la risposta rapida, fluente e apparentemente autorevole, rappresentano anche quelle che abbassano la guardia critica dell'utente. Hannigan *et al.* (2024) hanno coniato il termine botshit per descrivere il fenomeno per cui i sistemi generativi producono affermazioni fluenti e plausibili, indipendentemente dalla loro veridicità. Uno degli intervistati ha espresso questa preoccupazione in modo diretto: *«Sicuramente l'uso di tali strumenti può minacciare l'etica perché le reti hanno i cosiddetti bias e quindi il rischio è che restituiscano output pieni di bias»* (R23).

Un ulteriore vincolo tecnologico riguarda la dimensione generazionale. I partecipanti più senior mostrano un rapporto con le chatbot strutturalmente diverso rispetto ai colleghi più giovani, non solo per ragioni di familiarità tecnologica, ma anche per ragioni identitarie più profonde: delegare parte del proprio expertise a un sistema esterno può essere vissuto come una forma di svalutazione di ciò che si sa e di ciò che si è. Come osserva un intervistato: *«Penso che l'età tenda a mediare l'uso della tecnologia in generale. Le persone sopra i quarant'anni non sono cresciute con internet. I colleghi che hanno cinquant'anni — li vedo soffrire. Non lo abbracceranno»* (R21). I dati di Brynjolfsson *et al.* (2025) confermano questa tensione sul piano empirico, documentando come i guadagni di produttività da AI tendano a concentrarsi tra i lavoratori meno esperti, riducendo il divario di performance tra junior e senior.

I vincoli sociali, invece, operano su due piani. Il primo è individuale e riguarda la sorveglianza percepita: i dati inseriti nelle chatbot commerciali vengono elaborati da sistemi aziendali, potenzialmente accessibili ai provider e, a seconda delle politiche organizzative, agli stessi datori di lavoro. Un intervistato lo formula con precisione: *«Ho paura che tra cinque anni tutte le nostre stringhe di ricerca saranno pubblicamente disponibili e tutti potranno vedere cosa ho inserito ogni cinque minuti»* (R15). Briken *et al.* (2017) e De Stefano & Doellgast (2023) hanno mostrato come la promessa di supporto privato possa trasformarsi in

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

attività monitorata, producendo nei lavoratori più consapevoli forme di autocensura specifiche.

Il secondo piano è organizzativo e riguarda la governance. Di fronte alla diffusione spontanea delle chatbot, le organizzazioni hanno adottato posizioni molto differenti, soprattutto all'inizio, chi di incoraggiamento esplicito, chi di divieto esplicito, oppure, nella maggioranza dei casi, di silenzio. La polarità di questi contesti emerge con forza dai dati: *«ChatGPT è considerato un collega, e ognuno di noi può usarlo liberamente ogni volta che vuole»* (R8); a fronte di chi lo usa clandestinamente, non potendosi permettere di essere scoperto dai propri colleghi. Morrison & Milliken (2000) hanno mostrato come il silenzio organizzativo sia uno dei meccanismi più insidiosi di inibizione dell'apprendimento collettivo: quando un'organizzazione non prende posizione su qualcosa di rilevante, non produce neutralità ma produce ambiguità normativa che ricade sui singoli come onere individuale di decisione. L'EU AI Act del 2024 ha cominciato a strutturare questo spazio a livello regolatorio, ma le tensioni che cercava di regolare erano già pienamente visibili nelle pratiche del 2023 e il fatto che molte organizzazioni hanno aspettato la regolazione esterna per prendere posizione dice qualcosa di preciso sulla natura del silenzio che le precedeva.

A questi vincoli si aggiunge una disuguaglianza strutturale nell'accesso al supporto. La promessa implicita nelle chatbot generative, secondo cui chiunque disponga di un interlocutore sempre disponibile e sempre informato, è parzialmente reale ma strutturalmente ineguale. La ricerca di Liu *et al.*, (2025) documenta come la capacità di utilizzare efficacemente i sistemi AI influenzi significativamente la performance lavorativa. Formulare prompt precisi, valutare criticamente gli output, riformulare quando necessario: non sono competenze distribuite in modo uniforme. Chi le possiede ottiene dalla chatbot un supporto qualitativamente superiore non perché abbia più accesso al sistema, ma perché sa come usarlo. Questa disuguaglianza non si distribuisce lungo le linee gerarchiche tradizionali ma lungo quelle della competenza digitale specifica, e interagisce con variabili di genere, seniority e cultura organizzativa in modi che la semplice disponibilità dello strumento non compensa.

Questi vincoli individuali rimandano a una scelta strutturale che le organizzazioni si trovano prima o poi ad affrontare. Da un lato, tollerare l'uso non governato degli strumenti consumer, quelli che i lavoratori adottano autonomamente senza che l'organizzazione ne definisca le condizioni di utilizzo. Dall'altro, implementare sistemi propri, chatbot azien-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

dali addestrati sui dati interni dell'organizzazione, integrati nei flussi di lavoro esistenti e governati secondo politiche definite. È la strada che Microsoft Copilot, Google Workspace AI e le piattaforme di gestione della conoscenza basate su recupero contestuale dei documenti interni stanno percorrendo. La promessa è risolvere i problemi di controllo e sicurezza dei sistemi consumer mantenendone il vantaggio principale, ossia la capacità di fornire risposte immediate e pertinenti al contesto specifico in cui il lavoratore opera, ma in un quadro istituzionale che l'organizzazione può definire e monitorare. Savastano *et al.* (2024), attraverso un'indagine su 111 manager in organizzazioni di servizi e manifatturiere, documentano che le chatbot aziendali rispondono a bisogni organizzativi specifici che i sistemi consumer non possono soddisfare, ossia accesso alla base di conoscenza interna, personalizzazione rispetto ai processi aziendali, accountability sull'accuratezza delle risposte. Per le pratiche di help-seeking interne questi vantaggi sono concreti poiché una chatbot aziendale può rispondere a domande su processi, regolamenti e procedure interne con un grado di accuratezza che nessun sistema addestrato su dati pubblici può raggiungere.

Dutta *et al.* (2023) aggiungono una dimensione ulteriore. I dipendenti tendono a leggere l'adozione organizzativa di chatbot abilitate dall'AI come un segnale di investimento da parte dell'organizzazione, e rispondono con un clima di fiducia rafforzato e maggiore coinvolgimento. L'adozione top-down, in questa lettura, non è una decisione tecnica bensì un atto di comunicazione organizzativa. Eppure, questa scelta comporta costi che la retorica dell'implementazione tende a sottovalutare. Adottare una chatbot aziendale significa spostare il controllo dalla periferia al centro. Il lavoratore che usava una chatbot consumer in modo autonomo, decidendo da solo quando e come usarla e cosa inserire, si trova ora a operare all'interno di un sistema che l'organizzazione controlla, monitora e può modificare unilateralmente. La promessa di discrezione che lo strumento consumer offriva cede il passo a una trasparenza organizzativa che, a seconda del contesto culturale e del grado di fiducia nell'istituzione, può essere vissuta come una maggiore sicurezza o come una forma di sorveglianza istituzionalizzata.

Zhang *et al.* (2025) mostrano come questa tensione tra autonomia e controllo sia strutturale nei sistemi AI aziendali. La stessa tecnologia che promette di liberare il lavoratore dalle dipendenze gerarchiche immediate lo reinserisce in una forma di dipendenza tecnologica mediata dall'organizzazione. Waardenburg *et al.* (2021), attraverso case study approfonditi

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

su otto organizzazioni che avevano implementato sistemi AI, documentano come il passaggio dall'adozione spontanea all'implementazione governata richieda un lavoro organizzativo tutt'altro che banale, fatto di ridefinizione dei processi, formazione e negoziazione delle aspettative, che spesso viene sottovalutato nella fase decisionale e che, se trascurato, produce resistenze e usi impropri capaci di vanificare i benefici attesi.

La distinzione tra uso individuale e spontaneo e uso organizzativo e governato non è dunque solo tecnica. È politica nel senso più preciso del termine. Determina chi controlla le condizioni in cui il supporto è possibile, chi definisce cosa è lecito chiedere e cosa no, chi risponde quando il sistema sbaglia. Per le pratiche di help-seeking questa distribuzione del controllo non è un dettaglio di implementazione, poiché riguarda la struttura entro cui si decide se e come chiedere aiuto alla macchina e, di conseguenza, se e come continuare a chiederlo agli esseri umani.

4.2. Né sostituzione né complementarità: l'ibridazione human-machine

Le due narrazioni dominanti, quella della sostituzione e quella della complementarità, sull'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro si somigliano nella loro struttura logica più di quanto i loro sostenitori ammettano. Entrambe assumono che l'umano e la macchina siano entità separate e stabili, e che il problema consista nel decidere se la loro relazione sia positiva o negativa. Ciò che non considerano è che l'introduzione di un sistema AI nelle pratiche organizzative non lascia invariati i termini di quella relazione. Modifica chi è il lavoratore, cosa significa possedere un determinato know-how, cosa costituisce competenza, a chi si è responsabili. La domanda rilevante non è se la macchina aiuti o danneggi, ma cosa diventa l'organizzazione mentre la usa.

Nel contesto specifico dell'help-seeking, ciò significa che la domanda «le chatbot sostituiscono o complementano il supporto umano?» è mal posta. Non perché la distinzione sia empiricamente irrilevante, ma perché anche nei casi di complementarità apparente qualcosa muta nei termini della relazione umana. Quando le domande routinarie vengono gestite da un sistema automatizzato, le interazioni con i colleghi si concentrano su questioni più complesse e ambigue. Sembra un guadagno, e in parte lo è. Ma quelle domande routinarie non erano solo richieste di informazioni: erano occasioni in cui si imparava a formulare una richiesta in modo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

preciso, a valutare cosa fosse pertinente chiedere, a leggere le reazioni implicite dell'interlocutore. Competenze che si costruiscono attraverso la ripetizione e che, una volta rimossa quella ripetizione, smettono di essere esercitate. Quando le interazioni complesse arrivano, una parte dell'apprendimento che le avrebbe rese possibili non c'è più.

Woodruff *et al.* (2024) hanno documentato, attraverso un'ampia ricerca condotta con knowledge workers di diversi settori, come i timori più frequenti rispetto all'AI non riguardino la sostituzione in senso stretto, ma due fenomeni più sottili. Il primo è il progressivo indebolimento di competenze che non vengono più esercitate perché delegate al sistema. Il secondo è l'impoverimento delle reti informali di supporto su cui gran parte dell'apprendimento organizzativo si fonda. Högemann *et al.* (2025) hanno poi mostrato come questi timori si traducano in forme concrete di technostress. Tra i principali stressori specificamente legati all'AI generativa emergono il potenziale degrado delle competenze e le preoccupazioni sulla affidabilità e controllabilità degli output, dimensioni che erano già presenti in forma embrionale nei dati del 2023 e che la ricerca più recente ha cominciato a misurare sistematicamente.

Il concetto di ibridazione proposto dal framework HS-GOP non afferma che l'umano e la macchina si sostituiscano a vicenda in qualche modo indeterminato. Afferma qualcosa di più preciso. Quando un sistema AI entra in una pratica organizzativa come il chiedere aiuto, ridistribuisce l'agentività tra i soggetti coinvolti. Per agentività si intende non solo la capacità di fare cose, ma di essere riconosciuti come autori delle cose che si fanno, di esserne responsabili, di costruire attraverso di esse una traiettoria professionale riconoscibile. L'ibridazione opera su quattro piani che è utile distinguere analiticamente, anche se nella realtà organizzativa si intrecciano continuamente.

Il primo è il piano delle relazioni di expertise. La struttura informale attraverso cui si riconosce chi sa cosa, chi è la persona a cui rivolgersi per un problema di un certo tipo, è uno degli asset relazionali più preziosi di un'organizzazione e si costruisce attraverso le pratiche di help-seeking. Köhler *et al.* (2025) hanno mostrato come l'expertise nelle organizzazioni si distribuisca secondo logiche di rete che non coincidono con le strutture formali. Chi è riconosciuto come esperto di un dominio specifico non è necessariamente chi occupa la posizione gerarchicamente più elevata, ma chi ha accumulato responsabilità su quel dominio attraverso pratiche di lavoro situate. Come già discusso in 4.2.2, l'AI awareness può inoltre attivare meccanismi di knowledge hiding che indeboliscono ulteriormente

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

queste reti informali di expertise, sottraendo alla circolazione collettiva proprio la conoscenza che le rende vitali (Liu *et al.*, 2025).

Il secondo piano riguarda il regime di responsabilità. Nell'help-seeking interpersonale, chi aiuta assume una forma di responsabilità per l'aiuto fornito. Se il consiglio si rivela sbagliato, la relazione ne risente. Se si rivela corretto, la fiducia si rafforza. Con le chatbot questa struttura si opacizza. Il sistema produce output ma non ne è responsabile nel senso in cui lo è un agente umano. Il lavoratore che usa quell'output ne risponde, ma spesso non ha le competenze per valutarne l'accuratezza in modo indipendente. Zhang *et al.* (2025) hanno mostrato come l'ascesa dei sistemi AI in ruoli decisionali produca strutture di responsabilità diffuse e difficili da attribuire. Acemoglu & Restrepo (2019) hanno mostrato come i rischi connessi agli errori dei sistemi automatizzati ricadano sistematicamente sui lavoratori che li usano più che su chi li ha progettati o adottati. Nel dominio dell'help-seeking questo si traduce in un'asimmetria precisa. Il beneficio della velocità è distribuito, il costo dell'errore è localizzato.

Il terzo piano riguarda la temporalità dell'apprendimento. Una delle funzioni cruciali del chiedere aiuto a un essere umano è la generazione di apprendimento che va oltre il contenuto della risposta. Si impara dall'osservare il ragionamento dell'esperto, dalle domande di chiarimento che pone, dal feedback su come la questione è stata formulata. Brown & Duguid (1991) hanno dimostrato nelle comunità di pratica che l'apprendimento organizzativo profondo avviene attraverso la partecipazione periferica legittima, attraverso il fare insieme e il chiedere insieme, e non può essere riprodotto da un'interazione con un sistema che fornisce risultati senza mostrare il processo. Per le organizzazioni che vogliono integrare le chatbot senza impoverire i processi di sviluppo professionale, questa distinzione non è teorica ma operativa.

Il quarto piano riguarda il senso di appartenenza organizzativa. La ricerca sulla socializzazione organizzativa ha documentato come i nuovi entranti costruiscano il proprio senso di appartenenza a un team attraverso le interazioni informali quotidiane e, in particolare, attraverso le richieste di aiuto e le risposte che ricevono (Van Maanen & Schein, 1977). Chiedere aiuto a un collega è un atto relazionale che, oltre a risolvere il problema immediato, segnala l'appartenenza. Quando queste richieste vengono dirottate verso una chatbot, quel segnale non viene trasmesso né al richiedente né al gruppo. La conseguenza, nel tempo, può essere un indebolimento del senso di appartenenza, non perché si verifichino episodi di esclusione esplicita, ma semplicemente perché vengono meno le

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

occasioni attraverso cui l'appartenenza si costruisce e si rafforza. Jabagi *et al.* (2019), studiando la motivazione dei lavoratori nella gig economy, hanno mostrato come l'isolamento relazionale produca forme specifiche di demotivazione che vanno ben oltre la mancanza di incentivi economici, toccando il senso di significato che solo la connessione con gli altri può alimentare.

Ciò che emerge da questa analisi è che il rapporto tra help-seeking umano e help-seeking mediato da AI non può essere descritto adeguatamente né come sostituzione né come complementarità. È un processo di co-evoluzione in cui ciascuno dei due modi di chiedere aiuto ridefinisce continuamente il significato e il valore dell'altro, e in cui le trasformazioni nei rapporti di expertise, responsabilità, apprendimento e appartenenza si intrecciano in modi che nessuna delle due narrazioni prevalenti riesce a catturare.

4.3. Contributo al framework: cosa cambia quando l'help-seeking diventa socio-tecnico

L'analisi svolta nelle sezioni precedenti consente ora di identificare con precisione i contributi che la dimensione socio-tecnica introduce nel framework HS-GOP. L'operazione non consiste nell'aggiungere la «dimensione tecnologica come variabile a un modello già costruito, ma nell'identificare dove la dimensione socio-tecnica modifica alcune premesse fondamentali del framework.

La prima modifica riguarda la struttura del rischio. La letteratura classica ha concettualizzato il rischio nell'help-seeking come relazionale e immediato, il costo reputazionale di apparire incompetenti agli occhi di un interlocutore specifico nell'istante in cui si formula la richiesta. La dimensione socio-tecnica non lo elimina, ma lo sostituisce con qualcosa di strutturalmente diverso. Il framework HS-GOP propone di chiamarlo rischio strutturale differito, il rischio che non si produce nell'istante dell'interazione ma nei suoi effetti distribuiti nel tempo. Come emerso nelle sezioni 4.2 e 4.3, questi effetti comprendono la traccia digitale accessibile a soggetti non scelti dal lavoratore, la dipendenza cognitiva progressiva aggravata dall'automation bias, la deskilling relazionale che si accumula sottraendo occasioni di apprendimento alla circolazione interpersonale, l'indebolimento del senso di appartenenza e il knowledge hiding indotto dall'AI awareness. Nessuno di questi rischi si manifesta

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

nell'istante in cui si apre una chatbot. Si manifestano nel tempo, accumulandosi silenziosamente nelle pratiche quotidiane. Questa differenza temporale è teoricamente cruciale perché implica che i meccanismi di regolazione individuale e organizzativa del rischio nell'help-seeking socio-tecnico debbano operare su scale temporali completamente diverse rispetto a quelle studiati dalla letteratura tradizionale.

La seconda modifica riguarda la struttura del trust. Il framework HS-GOP, seguendo tutta la letteratura sull'help-seeking, ha trattato la fiducia come condizione dell'interazione. Si chiede aiuto a chi ci si fida, la fiducia si costruisce attraverso scambi ripetuti, si deteriora attraverso tradimenti o delusioni. Questa concettualizzazione è valida per il trust interpersonale, ma non descrive adeguatamente ciò che accade quando l'interlocutore è un sistema AI. Gkinko & Elbanna (2023) hanno mostrato che il trust nelle chatbot ha una struttura radicalmente diversa. Si forma attraverso l'esperienza d'uso progressiva anziché attraverso la storia relazionale condivisa, è ancorato alla performance del sistema in task specifici piuttosto che a una valutazione globale del carattere dell'interlocutore, e si distribuisce in tre tipi, cognitivo, emotivo e organizzativo, che si formano e si consolidano attraverso processi distinti e non sempre convergenti. Un lavoratore può fidarsi cognitivamente di una chatbot per compiti tecnici circoscritti, non fidarsi emotivamente di essa per questioni sensibili, e avere un trust organizzativo mediato dal fatto che la chatbot sia stata adottata o promossa dalla propria organizzazione. Questi tre tipi si influenzano reciprocamente, ma non sono riducibili l'uno all'altro. Per il framework HS-GOP questa distinzione non è un dettaglio, perché sposta la domanda dal semplice chiedersi se ci si fidi della chatbot al chiedersi quale tipologia di fiducia gli utenti manifestino, per quale tipo di task e in quale contesto organizzativo. Progettare l'integrazione delle chatbot nelle pratiche di help-seeking senza tenere conto di questa struttura plurale significa progettare per un trust che non esiste nella forma in cui si suppone.

La terza modifica riguarda il rapporto tra vulnerabilità e apprendimento. La letteratura ha trattato il rischio della vulnerabilità nell'help-seeking essenzialmente come un costo da minimizzare, la barriera che impedisce di chiedere. Il framework HS-GOP ha già proposto una lettura più complessa, in cui la vulnerabilità dell'esposizione è anche la condizione di possibilità dell'apprendimento relazionale. La dimensione socio-tecnica rende questa tensione ancora più visibile, perché la risolve in modo asimmetrico. Le chatbot rimuovono efficacemente la vulnerabilità dell'esposizione, poiché non esprimono alcun giudizio, non conservano memoria né

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

stabiliscono alcun collegamento tra la domanda e l'identità professionale del richiedente. Ma rimuovendo questa vulnerabilità, rimuovono anche ciò che essa rendeva possibile, ossia l'accesso alla conoscenza tacita che circola attraverso l'interazione, il feedback sul modo in cui si formula una richiesta, l'osservazione del ragionamento dell'esperto, la partecipazione periferica attraverso cui l'apprendimento organizzativo profondo si produce (Brown & Duguid, 1991). Il risultato non è un help-seeking più efficiente che genera lo stesso apprendimento a costi inferiori, ma un help-seeking che genera un tipo di apprendimento più informativo e meno formativo, più rapido e meno profondo. Per il framework HS-GOP questa è una modifica teorica rilevante perché ridefinisce la funzione stessa dell'help-seeking nelle organizzazioni, che passa dall'essere uno strumento per risolvere problemi immediati a uno che produce condizioni di competenza futura. Quando questa seconda funzione viene erosa progressivamente e impercettibilmente, le organizzazioni non se ne accorgono finché il danno non è già strutturale.

La Tabella 3 sintetizza le tre modifiche, confrontandole con le corrispondenti assunzioni dell'help-seeking interpersonale tradizionale.

Tab. 3 – Le tre modifiche al framework HS-GOP introdotte dall'help-seeking socio-tecnico

Dimensione	*Help-seeking interpersonale*	*Help-seeking socio-tecnico*
Struttura del rischio	Relazionale e immediato: costo reputazionale nell'istante della richiesta, visibile a un interlocutore specifico	Strutturale e differito: effetti invisibili, traccia digitale, dipendenza cognitiva, deskilling relazionale, indebolimento dell'appartenenza, che si accumulano nel tempo
Struttura del trust	Unitaria e personale: si fida o non si fida di una persona, costruita attraverso scambi ripetuti e storia relazionale condivisa	Plurale e task-specifica: trust cognitivo, emotivo e organizzativo, tipi distinti che si formano attraverso processi diversi e non si riducono l'uno all'altro (Gkinko & Elbanna, 2023)
Rapporto vulnerabilità-apprendimento	La vulnerabilità è simultaneamente rischio e risorsa: condizione di possibilità della reciprocità, della conoscenza tacita e dell'apprendimento relazionale	La vulnerabilità viene rimossa nell'istante dell'interazione, ma con essa scompare anche l'accesso al feedback formativo e alla partecipazione periferica attraverso cui l'apprendimento organizzativo profondo si produce

Fonte: elaborazione dell'autore.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Da queste tre modifiche derivano due implicazioni operative che il framework HS-GOP consente di definire con precisione. La prima riguarda la cultura organizzativa. Le norme emergenti sull'uso della tecnologia, chi può usarla, per cosa, con quale trasparenza verso i colleghi, con quale responsabilità sugli output, sono esse stesse pratiche organizzative che producono e riproducono valori. Un'organizzazione in cui l'uso delle chatbot è discusso apertamente, integrato nei processi di lavoro e governato da politiche esplicite, produce una cultura dell'help-seeking diversa da una in cui è clandestino e individuale. Il silenzio su questi temi, come approfondito nel paragrafo 4.2.2, ha caratterizzato la maggioranza delle organizzazioni nel 2023 e non è neutro. Rappresenta un messaggio culturale che lascia ai singoli il peso di decisioni che richiederebbero un orientamento collettivo. Ciò che il framework HS-GOP aggiunge non è la descrizione del fenomeno, già documentata altrove, ma la sua collocazione dentro una teoria delle pratiche. Il silenzio organizzativo sull'AI non è solo un problema di governance tecnica, è una pratica di produzione culturale con effetti sul tipo di help-seeking che diventa possibile o impossibile in quella organizzazione.

La seconda implicazione operativa riguarda la distribuzione dell'accesso al supporto. La promessa implicita nelle chatbot generative, ossia l'accessibilità a un interlocutore sempre disponibile, sempre paziente, sempre informato, è parzialmente reale ma strutturalmente ineguale. Liu *et al.*, (2025) hanno sviluppato una scala validata di AI literacy che documenta come la capacità di usare efficacemente i sistemi AI, formulare prompt precisi, valutare criticamente gli output, riformulare quando necessario, influenzi in modo significativo la performance lavorativa. Chi possiede questa literacy ottiene dalla chatbot un supporto di qualità superiore, non perché abbia più accesso al sistema, ma perché sa come usarlo. Si tratta di una disuguaglianza che non si distribuisce lungo le linee gerarchiche tradizionali ma lungo quelle della competenza digitale specifica, e che interagisce con variabili di genere, seniority e cultura organizzativa in modi che la semplice disponibilità dello strumento non compensa. La AI literacy non è un problema tecnico risolvibile con più formazione, ma una nuova dimensione di stratificazione dell'accesso al supporto organizzativo.

Parlare di help-seeking in termini socio-tecnici significa dunque parlare di una pratica che ridistribuisce il rischio nel tempo invece di eliminarlo, che frammenta il trust in tipi che non si riducono l'uno all'altro, e che risolve la tensione tra vulnerabilità e apprendimento in modo asimmetri-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

co, guadagnando efficienza informativa e perdendo profondità formativa. Il framework HS-GOP usa questa differenza per osservare cosa cambia quando entra in scena la macchina e, per contrasto, cosa era davvero in gioco quando l'unico interlocutore disponibile era un altro essere umano, la reciprocità, la costruzione della conoscenza tacita, il senso di appartenenza, la responsabilità condivisa, l'apprendimento come processo relazionale e non solo come acquisizione di informazioni.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Parte seconda

L'help-seeking come pratica che co-costruisce il contesto organizzativo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

5.
Quando le pratiche diventano cultura organizzativa: il ruolo generativo dell'help-seeking

Gli studiosi di sociologia (Bourdieu, 1990; Giddens, 1984; Reckwitz, 2002) affermano che le pratiche non descrivono semplicemente ciò che le persone fanno nelle organizzazioni ma producono esse stesse le azioni. In quest'ottica, nei capitoli che seguono l'attenzione delle ricerche sarà riservata a studiare se il gesto quotidiano di chiedere aiuto possa contribuire a formare la cultura di un'organizzazione, e non solo a riflettere quella già esistente. La risposta che il framework HS-GOP propone è affermativa, ma richiede di smontare alcune assunzioni radicate nella letteratura e di costruirne di nuove.

L'idea che la cultura organizzativa sia qualcosa che si riceve, che scende dall'alto, che viene trasmessa dai fondatori e dai leader, che i membri assorbono progressivamente attraverso la socializzazione è una delle più solide della letteratura manageriale, ma anche una delle più parziali. Essa cattura una parte importante della realtà, ma non riesce a spiegare come le culture cambino, come emerga il disallineamento tra ciò che un'organizzazione dichiara di essere e ciò che effettivamente pratica, come certi valori si radichino davvero mentre altri restano sospesi nel vuoto dei documenti strategici. Per rispondere a queste domande, è necessario guardare a ciò che accade nei livelli più granulari della vita organizzativa: negli scambi quotidiani, nelle richieste di supporto, nella disponibilità o nella ritrosia a esporsi di fronte a un collega, e riconoscere in queste micropratiche un potere generativo che la letteratura mainstream ha sistematicamente sottovalutato.

5.1. Cultura organizzativa: definizioni e prospettive

Definire la cultura organizzativa è più difficile di quanto sembri (Antonelli & Di Lauro, 2025). Watkins (2013) ha osservato che basta men-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

zionarla in una stanza di manager o di studiosi per innescare un dibattito vivace e spesso inconcludente: tutti concordano che esista, che abbia un impatto reale sui comportamenti e sui risultati, e che cambiarla sia una delle sfide più complesse che un'organizzazione possa affrontare; quasi nessuno concorda su cosa sia esattamente. Verbeke *et al.* (1998) avevano già censito cinquantaquattro definizioni del termine verso la fine degli anni Novanta e il numero non ha smesso di aumentare. Questa proliferazione è il riflesso fedele di un fenomeno che attraversa tutti i livelli della vita organizzativa e che non si lascia catturare da una sola formula.

5.1.1. Definizioni e modelli fondamentali

Nella letteratura organizzativa la cultura è stata definita in modi profondamente diversi, spesso incommensurabili tra loro. In una prima accezione, già affermata negli anni Ottanta con Deal & Kennedy (1982), essa è un sistema di regole informali che impone un determinato comportamento, articolato attorno a valori fondamentali, figure esemplari, rituali e reti di comunicazione informale. Barney (1986) la descrive come un insieme complesso di valori, credenze, presupposti e simboli che guidano l'attività aziendale; Deshpandé & Webster (1989) come una serie di presupposti condivisi sul modo in cui l'organizzazione opera. In questa prospettiva la cultura è qualcosa che un'organizzazione possiede, una variabile quasi oggettiva che il management può in linea di principio progettare, rafforzare o modificare. Questa concezione ha il pregio della chiarezza operativa, ma il difetto di trattare qualcosa di intrinsecamente dinamico come un oggetto relativamente stabile.

La definizione più utilizzata è quella proposta da Schein (1985; 1990), che concepisce la cultura organizzativa come un sistema stratificato di presupposti di base appresi da un gruppo nel corso del tempo. Tali presupposti si sviluppano come modalità ritenute valide per affrontare i problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna e vengono successivamente trasmessi ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, interpretare e vivere la realtà organizzativa. Il modello a tre livelli proposto da Schein, composto da artefatti visibili in superficie, valori professati a un livello intermedio, presupposti di base nel nucleo più profondo e tacito, ha fornito un quadro analitico di grande fecondità, capace di spiegare perché la cultura sia così difficile da cambiare. Ciò che governa il comportamento non è ciò che i membri dichiarano nei documenti strategici, ma ciò che danno per scontato senza nemmeno sa-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

perlo. Hofstede *et al.* (1990) hanno aggiunto la dimensione comparativa, descrivendo la cultura come una programmazione mentale collettiva e proponendo un modello a cipolla in cui simboli, eroi e rituali costituiscono le manifestazioni più superficiali e modificabili, mentre i valori, il nucleo più profondo, rimangono largamente stabili e resistenti all'intervento esterno. Pettigrew (1989) ha invece spostato l'attenzione sulla dimensione processuale, sottolineando come simboli, miti e rituali siano gli strumenti attraverso cui il significato condiviso si produce e si riproduce nelle interazioni quotidiane.

5.1.2. Le funzioni della cultura: dal senso alla regolazione dell'esposizione

Oltre al problema della definizione, la letteratura ha discusso a lungo delle funzioni della cultura, ovvero cosa fa nelle organizzazioni e che lavoro svolge. Davis (1984) la descrive come un modello di credenze e valori condivisi che aiuta i membri a dare senso alla propria esperienza e a fornire loro regole di comportamento. Bate (2010) radicalizza questa posizione affermando che non esiste distinzione netta tra cultura e strategia. Egli sostiene che lo sviluppo della strategia è un'attività culturale, e il cambiamento culturale è sempre anche un cambiamento strategico. Il corollario pratico è che cambiare una cultura richiede qualcosa di più e di diverso rispetto all'enunciazione di nuovi valori. Richiede di modificare le pratiche quotidiane attraverso cui quella cultura si riproduce.

Inoltre, una funzione della cultura, rimasta a lungo sullo sfondo e che invece merita piena visibilità in questo contesto, è quella di regolazione dell'esposizione. La cultura di un'organizzazione stabilisce norme implicite su quando e in che misura sia appropriato mostrarsi vulnerabili, chiedere aiuto e ammettere di non sapere qualcosa. In certe organizzazioni, la richiesta di supporto è un gesto ordinario, quasi atteso; in altre è percepita come un segnale di incompetenza che chi ha a cuore la propria carriera farà di tutto per evitare. Questa dimensione regolatoria non è mai stata tematizzata esplicitamente dalla letteratura sull'help-seeking, ma è riconoscibile in filigrana in ogni studio sulle barriere al chiedere aiuto nelle organizzazioni (Lee, 1997; Bamberger, 2009; Grodal *et al.*, 2015). La cultura non è solo il contesto in cui l'help-seeking avviene, ma è uno dei meccanismi più potenti attraverso cui ciò è reso possibile o impossibile.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

5.1.3. La struttura interna della cultura: integrazione, differenziazione e sottoculture

L'immagine di un'organizzazione come entità culturalmente omogenea, ossia l'idea che esista una sola cultura condivisa da tutti i membri, riassumibile nella formula di Deal & Kennedy (1982) *the way we do things around here,* è stata progressivamente messa in discussione. Martin (1992) ha proposto tre prospettive distinte. La prospettiva dell'integrazione presuppone l'esistenza di una cultura dominante, coerente e uniformemente condivisa da tutti i membri. La prospettiva della differenziazione riconosce invece la presenza simultanea di molteplici sottoculture associate a funzioni, reparti, profili professionali e fasce generazionali, che convivono pur avendo valori e pratiche parzialmente divergenti. La prospettiva della frammentazione sottolinea come il consenso culturale sia spesso situazionale e instabile e rappresenti un equilibrio provvisorio che si raggiunge e si perde in funzione dei contesti e dei momenti.

La classificazione di Martin & Siehl (1983), inoltre, distingue le sottoculture in tre tipologie, ciascuna definita dal rapporto con i valori fondamentali (pivotal values) della cultura dominante. E tale distinzione ha implicazioni concrete e differenziate sulle pratiche di help-seeking. Le sottoculture rafforzative abbracciano pienamente sia i valori fondamentali che quelli marginali dell'organizzazione: in questi gruppi la norma sull'help-seeking riproduce e amplifica quella prevalente nell'intera organizzazione. Se la cultura dominante premia la collaborazione, una sottocultura rafforzativa renderà il chiedere aiuto non solo accettato ma socialmente atteso, quasi un obbligo di appartenenza; al contrario, se la cultura dominante è competitiva, la sottocultura rafforzativa intensificherà questa logica, rendendo la richiesta di supporto ancor più rischiosa rispetto alla media. Le sottoculture ortogonali condividono i valori fondamentali della cultura dominante ma coltivano valori marginali propri che non entrano in conflitto con essa. Ad esempio, un reparto di ricerca e sviluppo può condividere il valore della performance e, al tempo stesso, aver sviluppato una norma intensa di condivisione del sapere tra pari. In questa sottocultura l'help-seeking sarà frequente e privo di costi reputazionali all'interno del gruppo, mentre lo stesso gesto rivolto verso l'esterno potrebbe risultare insolito o mal interpretato, il che spiega perché in molte organizzazioni il supporto reciproco sia abbondante all'interno dei team e rarefatto tra team diversi. Invece, le sottoculture *di* contrasto*,* o contro culture, non condividono i valori fondamentali della cultura dominante e li mettono attivamente in discussione. In questi gruppi la norma sull'help-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

seeking può invertirsi rispetto a quella ufficiale e le forme intense di mutuo supporto orizzontale diventano un atto di differenziazione e di coesione interna. Comprendere a quale tipologia appartiene la sottocultura di un gruppo è essenziale per capire quale tipo di help-seeking vi è possibile e in quale direzione fluisce. Ogni sottocultura produce un sistema di aspettative implicite (su chi può chiedere, a chi, su cosa, in quale momento) che orienta il comportamento in modo spesso più forte delle politiche formali dell'organizzazione.

Al cuore della complessità culturale si trova la distinzione tra valori dichiarati e valori praticati, formalizzata da Argyris & Schön (1978) come distanza tra la teoria professata, ovvero ciò che i membri dicono di fare e di valorizzare, e la teoria in uso, ossia ciò che effettivamente guida i comportamenti nelle situazioni concrete. La congruenza tra i due livelli è positivamente associata all'impegno affettivo dei dipendenti e alle performance finanziarie dell'organizzazione (Howell *et al.*, 2012; Jonsen *et al.*, 2015), mentre la sua assenza genera cinismo e disengagement. Il risultato del disallineamento è un doppio sistema normativo: uno esplicito, che circola nei documenti strategici e nei discorsi istituzionali, e uno implicito, che si trasmette attraverso le pratiche, incluse le pratiche di help-seeking, che registrano con straordinaria fedeltà ciò che un'organizzazione valorizza davvero rispetto a ciò che dice di valorizzare. Il caso di Olga, introdotto all'inizio di questo volume, è emblematico. Esso riguarda un'organizzazione che dichiara di valorizzare la collaborazione ma che, nei fatti, premia chi accumula conoscenza senza condividerla. Una simile contraddizione produce nel tempo una cultura dell'invulnerabilità performativa.

5.1.4. Configurazioni culturali e intensità: il CVF e le culture forti

Per leggere le dinamiche di help-seeking in relazione alla cultura, risulta utile disporre di una mappa delle possibili configurazioni culturali. Il Competing Values Framework (CVF), sviluppato da Cameron *et al.* (2006) a partire dal lavoro pionieristico di Quinn & Rohrbaugh (1983), organizza i tipi culturali su due assi: il primo distingue un orientamento interno, centrato sulle persone e sull'integrazione; da uno esterno, centrato sulla competizione e sul posizionamento nel mercato; il secondo distingue un orientamento alla flessibilità da uno alla stabilità e al controllo. L'incrocio produce quattro configurazioni: la cultura di clan, l'adhocratica, quella di mercato e quella gerarchica. Dal punto di vista dell'help-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

seeking, queste quattro configurazioni non sono equivalenti. Nella cultura di clan, caratterizzata da coesione interna, clima familiare e leadership di tipo mentoriale, il chiedere aiuto è una pratica naturale e attesa, la reciprocità è un valore esplicito, la vulnerabilità è tollerata e la condivisione del sapere è percepita come un contributo al bene collettivo. Nella cultura adhocratica, orientata all'innovazione e al rischio, l'help-seeking tende ad assumere una forma più strumentale e proattiva. Si chiede aiuto per accedere a competenze che non si possiedono, in una logica di apprendimento continuo coerente con l'identità dell'innovatore. Nella cultura di mercato, centrata sulla performance e sulla competizione, il chiedere aiuto comporta costi reputazionali elevati, in quanto ammettere di non sapere qualcosa può essere percepito come un segnale di debolezza in un contesto che premia chi eccelle e penalizza chi fa fatica, generando incentivi sistematici a nascondere le difficoltà piuttosto che a condividerle. Nella cultura gerarchica, formale, procedurale, orientata alla conformità e al rispetto della catena di comando, l'help-seeking è regolato da codici di appropriatezza molto precisi. Si chiede aiuto seguendo i canali previsti dalla struttura, ai livelli gerarchici legittimati a fornirlo. Le richieste che violano questi codici possono essere percepite come trasgressioni della norma, non come semplici errori procedurali.

Bisogna considerare, però, che questa lettura delle tipologie culturali non è deterministica poiché le organizzazioni reali raramente incarnano un solo tipo, e la maggior parte presenta combinazioni e tensioni tra configurazioni diverse. Offre tuttavia una grammatica interpretativa utile per comprendere perché le stesse persone si comportino in modo molto diverso rispetto all'help-seeking in contesti organizzativi differenti e perché interventi che risultano efficaci in alcune culture organizzative, come la promozione esplicita del feedback e dell'aiuto reciproco, possano rivelarsi inefficaci o addirittura controproducenti in altre.

Un'ulteriore dimensione riguarda la distinzione tra culture forti e deboli. Le prime sono caratterizzate da valori chiari e condivisi, da un elevato grado di consenso interno sulle norme e da una notevole capacità di orientare il comportamento dei membri anche in assenza di un controllo diretto. O'Reilly (2008) e Warrick & Gardner (2021) hanno mostrato che le culture forti sono associate a maggiore commitment e performance superiori nel breve termine. Tuttavia, la stessa solidità che le rende efficaci nel mantenere l'allineamento interno può diventare un ostacolo quando l'ambiente cambia rapidamente, in quanto possono essere lente ad adattarsi proprio perché i loro presupposti di base sono profondamente radicati (Costanza *et al.*, 2016). In questo senso, la cultura forte funzio-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

na come un sistema immunitario organizzativo che protegge l'organizzazione dalle perturbazioni esterne, ma può anche respingere innovazioni necessarie, incluse nuove pratiche di collaborazione e supporto reciproco che non si adattano ai codici culturali dominanti. Per l'help-seeking, questo paradosso è tutt'altro che astratto. Difatti, un'organizzazione con una cultura forte di tipo competitivo non rende semplicemente il chiedersi aiuto più difficile, lo rende quasi impensabile, perché il codice culturale assegna alla richiesta di supporto un significato negativo incorporato nelle routines e nei sistemi di valutazione quotidiani.

5.1.5. La cultura come sistema di trasmissione: socializzazione, identità e clima

La cultura non è solo un sistema di valori, è anche un sistema di trasmissione. Comprendere come i nuovi membri apprendano le norme implicite, incluse quelle che regolano il chiedersi aiuto, è fondamentale per capire come la cultura si riproduca nel tempo. La socializzazione organizzativa, concettualizzata da Schein (1980) come il processo attraverso cui un nuovo membro apprende i valori, le norme e i modelli di comportamento dell'organizzazione, è il meccanismo primario di tale riproduzione. Van Maanen & Schein (1977) hanno identificato diverse tattiche di socializzazione che producono orientamenti di ruolo diversi: le tattiche istituzionalizzate tendono a generare conformità allo status quo, mentre quelle individualizzate tendono a lasciare spazio all'innovazione. Il modello di Feldman (1981), articolato in tre fasi, quali socializzazione anticipatoria, incontro, e cambiamento/integrazione, mostra come la cultura venga appresa progressivamente, attraverso un processo che non si esaurisce nei primi giorni ma continua per tutta la durata dell'appartenenza organizzativa.

Ciò che la letteratura sulla socializzazione non ha tematizzato è il ruolo specifico dell'help-seeking quale vettore privilegiato di questo apprendimento culturale. I nuovi arrivati imparano le norme implicite di un'organizzazione non solo ascoltando i leader o partecipando ai programmi di onboarding. Le imparano chiedendo aiuto o decidendo di non chiederlo e interpretando le risposte che ricevono. Ogni risposta è implicitamente un'informazione sulla cultura poiché comunica al nuovo membro cosa è appropriato chiedere, a chi, con quale tono, con quali aspettative per cui segnali quali un silenzio imbarazzato, una risposta brusca, un gesto di disponibilità genuina rappresenta un frammento di mappa culturale che il

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

nuovo arrivato accumula e assembla. Le prime settimane di lavoro sono così un periodo di intensa calibrazione mediata proprio dalle pratiche di help-seeking. Inoltre, ogni volta che un membro si trova in una situazione nuova, come un nuovo progetto, un nuovo team o una promozione, ricomincia a testare i confini del sistema attraverso richieste di supporto, esplicite o implicite, e a rileggere i segnali che riceve. La cultura si incorpora, in questo senso, attraverso migliaia di micro-episodi di chiedere e offrire aiuto che si depositano progressivamente nella forma di aspettative tacite su come funzionano le cose in quella determinata organizzazione.

Questo processo di incorporazione, però, non è puramente cognitivo ma presenta una dimensione profondamente identitaria. Albert & Whetten (1985) hanno definito l'identità organizzativa come l'insieme di valori e credenze che i membri percepiscono come centrali, in quanto aspetti fondamentali che definiscono l'organizzazione; distintivi, in quanto differenziano l'organizzazione dalle altre; duraturi, in quanto ne garantiscono la continuità nel tempo. Hatch & Schultz (1997; 2002) hanno mostrato come cultura, identità e immagine organizzativa siano tre poli di un sistema dinamico e interdipendente. La cultura esprime l'identità, fornendo il contesto simbolico in cui i membri costruiscono il senso di chi sono come organizzazione. L'identità, a sua volta, si riflette nell'immagine, ovvero nelle percezioni che gli stakeholder esterni formano dell'organizzazione a partire dai segnali che essa trasmette. Ma l'immagine non è un esito passivo, essa imprime a sua volta una pressione sull'identità, modificandola attraverso il confronto con lo sguardo esterno. E l'identità così ridefinita fa da specchio alla cultura, confermandola o mettendola in tensione. Questi quattro processi, che Hatch & Schultz chiamano expressing, reflecting, impressing e mirroring, mostrano che nessuno dei tre poli è stabile in isolamento: ciascuno esiste solo in relazione agli altri due, in un movimento continuo di costruzione e ricostruzione del senso organizzativo. L'help-seeking si colloca dentro questo sistema come uno dei processi attraverso cui i quattro movimenti diventano osservabili nella vita organizzativa quotidiana.

Chiedere aiuto è una risposta funzionale a un bisogno momentaneo, ma anche un atto di posizionamento identitario, un gesto che dice qualcosa su chi si è o su chi si vuole essere agli occhi degli altri nell'organizzazione. Per questo le barriere al chiedere aiuto non sono solo cognitive, legate al timore di sembrare incompetenti, ma anche identitarie. In certi contesti, chiedere aiuto è incompatibile con l'immagine di sé che il membro ha costruito o intende preservare. Simmetricamente, costruire una cultura in cui chiedere aiuto sia possibile significa costruire un'identità collettiva in

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

cui la vulnerabilità condivisa non è una debolezza da nascondere, ma una condizione riconoscibile e legittima.

Questa prospettiva consente di chiarire un'ultima distinzione che la letteratura non sempre mantiene con sufficiente rigore e che ha ricadute pratiche dirette: quella tra cultura e clima organizzativo. Schneider *et al.* (2013) definiscono la cultura come ciò che un'organizzazione è in profondità, il sistema stratificato di valori, presupposti e significati condivisi che orienta il comportamento in modo pervasivo e tendenzialmente stabile nel tempo; mentre il clima come ciò che i membri percepiscono dell'ambiente organizzativo in un dato momento e che costituisce il loro vissuto soggettivo delle politiche e delle pratiche. Dunque, il clima risulta particolarmente sensibile alle fluttuazioni contingenti. La distinzione non è accademica. Il clima è ciò che cambia quando un nuovo manager promuove esplicitamente la collaborazione, quando viene lanciato un programma di mentoring, quando una campagna interna sulla sicurezza psicologica produce un aumento temporaneo delle richieste di aiuto. La cultura è ciò che rimane quando quelle iniziative finiscono. Sono i presupposti taciti su chi può permettersi di essere vulnerabile, i sistemi di valutazione che premiano o penalizzano certi comportamenti, le norme incorporate nei processi di socializzazione che si trasmettono silenziosamente da una generazione organizzativa all'altra. Agire sul clima senza agire sulla cultura produce cambiamenti reali ma superficiali. In questo contesto, anche le pratiche di help-seeking migliorano finché dura lo stimolo, poi regrediscono verso gli equilibri profondi. La norma implicita che regola il chiedere aiuto è una norma culturale prima che comportamentale, e modificarla richiede di intervenire sui presupposti condivisi, sulle strutture di ricompensa e sulle pratiche di socializzazione attraverso cui quella norma viene continuamente riprodotta.

5.2. Come si produce la cultura dal basso?

La domanda su come la cultura organizzativa si produca dal basso ha ricevuto crescente attenzione nella letteratura degli ultimi due decenni, stimolata dalla diffusione di forme organizzative più piatte e ibride e dalla crisi dei modelli gerarchici tradizionali. La risposta che emerge da questo filone di ricerca non smentisce l'importanza della leadership nel formare la cultura, il ruolo dei fondatori e dei leader rimane cruciale, specialmente nelle fasi iniziali di vita di un'organizzazione, ma integra questa prospettiva con una comprensione più dinamica e distribuita del processo culturale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Come argomentato nel capitolo 2 (paragrafo 2.4), la practice theory concepisce le pratiche come pattern ricorrenti attraverso cui le strutture sociali si producono e si trasformano. Applicare questa lente all'help-seeking significa interrogarne non solo le cause individuali, ma gli effetti collettivi (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2001).

Questa prospettiva trova conferma in una serie di studi etnografici e qualitativi sulle dinamiche organizzative. Orr (1996) ha mostrato come il sapere organizzativo non si trasmetta attraverso i manuali e i corsi di formazione, ma attraverso le storie che i tecnici si raccontano l'un l'altro, le cosiddette war stories, nei momenti di confronto informale su problemi che i manuali non riescono a coprire. Queste narrazioni sono la forma attraverso cui il sapere tacito circola nella comunità e anche quando non assumono la forma esplicita di una richiesta di aiuto, sono pratiche di supporto reciproco nel senso più profondo del termine.

Wenger (1998), nella sua teoria delle comunità di pratica, ha formalizzato questa intuizione mostrando come l'apprendimento organizzativo e la costruzione identitaria avvengano attraverso la partecipazione alle pratiche condivise di una comunità, non attraverso la trasmissione di contenuti da individui più esperti a meno esperti.

La cultura si produce dal basso attraverso un processo che potremmo definire di sedimentazione progressiva: le pratiche quotidiane, ripetendosi nel tempo, si cristallizzano in routine, le routine diventano aspettative, le aspettative diventano norme, le norme diventano valori. Questo processo non è lineare né necessariamente intenzionale e spesso avviene al di sotto della soglia della consapevolezza conscia dei partecipanti, che si trovano a riprodurre pattern culturali senza sapere esattamente quando e come si siano formati. Comprendere questo meccanismo di sedimentazione è essenziale per capire perché certi valori organizzativi siano così difficili da cambiare, anche quando i membri dichiarano di volerlo fare: essi non abitano solo nelle menti degli individui, ma nelle strutture delle pratiche, che continuano a riprodurli anche quando l'intenzione cosciente sarebbe quella di fare altrimenti.

Questo processo di sedimentazione non avviene nel vuoto istituzionale. La letteratura sull'identità organizzativa ha mostrato che le norme implicite si consolidano più rapidamente nei gruppi che condividono un forte senso di appartenenza e di identità collettiva (Andersen *et al.*, 2018). Nei team in cui i membri si identificano fortemente con il gruppo, le pratiche di help-seeking si stabilizzano in modo più prevedibile e con minore varianza individuale; nei team frammentati o a bassa coe-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

sione, al contrario, le norme sull'aiuto reciproco rimangono più fluide e contestuali. Questo risultato suggerisce che la costruzione culturale dal basso non è un processo omogeneo, ma avviene in modo più intenso e rapido nei contesti caratterizzati da relazioni forti e da una narrazione condivisa su chi siamo come gruppo. Nel contesto delle organizzazioni virtualizzate e ibride, questo processo di produzione culturale dal basso assume caratteristiche specifiche. Quando le interazioni faccia a faccia si riducono e la collaborazione avviene prevalentemente attraverso piattaforme digitali, i meccanismi informali di trasmissione culturale (quali le conversazioni spontanee, i rituali collettivi, la comunicazione non verbale) vengono in parte sostituiti da forme di interazione mediate dalla tecnologia, che presentano proprietà diverse. Le ricerche sul lavoro virtuale mostrano che la cultura può svilupparsi anche in questi contesti, ma richiede uno sforzo deliberato maggiore e si manifesta attraverso canali diversi come la qualità e la frequenza delle comunicazioni scritte, la prontezza delle risposte, la disponibilità a condividere informazioni in modo proattivo, i quali diventano i nuovi vettori attraverso cui le norme implicite si trasmettono e si consolidano (Cascio, 2000; Pescatore *et al.*, 2024).

5.3. Top-down vs. bottom-up: evidenza di un'inversione

La contrapposizione tra approcci top-down e bottom-up alla cultura organizzativa riflette una tensione reale nelle organizzazioni tra due logiche di funzionamento che coesistono, si sovrappongono e spesso si contraddicono. La letteratura mainstream ha a lungo privilegiato la prima. Nell'approccio classico, la cultura è un fenomeno che origina dal vertice poiché i leader definiscono i valori fondanti attraverso meccanismi di pianificazione, organizzazione, coordinamento e controllo (Fayol, 1949), li comunicano attraverso rituali, cerimonie e narrazioni, e li rinforzano attraverso i sistemi di selezione, valutazione e ricompensa (Schein, 1985; Kotter, 1996). Come ha mostrato la ricerca sulla leadership trasformazionale (Bass & Avolio, 1993; Simosi & Xenikou, 2010), i leader plasmano la cultura attraverso ciò a cui prestano attenzione, come reagiscono alle crisi, quali comportamenti modellano con il proprio esempio. In questo modello, la cultura è un prodotto della leadership che i membri ricevono e riproducono in una relazione causale. In particolare, gli studi di Simosi & Xenikou (2010), di Sarros *et al.* (2008) e Xenikou (2019) hanno mo-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

strato come la leadership trasformazionale, insieme a una cultura partecipativa e di supporto, migliori le performance delle unità aziendali. Tale approccio, pur catturando dinamiche reali, diventa insufficiente quando si cerca di spiegare come le culture cambino in assenza di interventi deliberati dall'alto, come emergano sottoculture che divergono significativamente dalla cultura ufficiale, o come organizzazioni con leadership simili sviluppino culture radicalmente diverse. La risposta a queste domande richiede di guardare ai processi bottom-up, a come le pratiche dei membri, aggregate nel tempo, producano strutture culturali che non sono state progettate da nessuno. ma emergono con forza dall'esperienza delle organizzazioni virtualizzate e ibride, in cui la distanza fisica riduce l'efficacia dei meccanismi di trasmissione culturale top-down e rende visibile il peso dei processi di costruzione culturale che partono dal basso (Pescatore *et al.*, 2024).

Il bottom-up segue un processo inverso rispetto al top-down, in quanto la cultura non viene definita e imposta dall'alto, ma emerge dalle qualità e dalle competenze dei membri dell'organizzazione (Pagnozzi & Pescatore, 2025). Questa inversione è sostenuta da due teorie che il volume ha già introdotto in più punti: la socio-technical theory e la complexity theory. Un approccio socio-tecnico centrato sulla persona non considera i due sottosistemi (tecnico e sociale) come distinti e separati, ma come integrati e capaci di generare valore e innovazione congiuntamente, per i quali la cultura organizzativa diventa un elemento fondamentale perché le dimensioni sociale e tecnica convergono verso obiettivi condivisi e vengono modellate dai valori dei membri (Trist & Bamforth, 1951; Cuel *et al.*, 2021; Little, 2005). Secondo la complexity theory, invece, l'organizzazione è un sistema complesso in cui cultura e struttura emergono dalle interazioni continue tra i suoi membri, in particolare attraverso i feedback che gli agenti si scambiano (Mitleton-Kelly, 2003; Morin, 1999). I feedback positivi, tipici delle organizzazioni capaci di cercare equilibrio nelle situazioni di cambiamento, promuovono la stabilità e la coesione anche in contesti instabili; quelli negativi, più frequenti nelle organizzazioni tradizionali, tendono a conservare lo status quo (Anderson, 1972; Mitleton-Kelly, 2003).

Adottare un approccio bottom-up alla cultura presenta vantaggi che la letteratura ha documentato con crescente precisione. Il più immediato è la partecipazione attiva dei dipendenti, i quali sono coinvolti nei processi decisionali, hanno maggiore autonomia, e condividono attivamente i valori aziendali invece di limitarsi ad assorbirli (Lipsky, 1980). Ciò si traduce in una maggiore motivazione ed empowerment, in un

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

incremento della creatività e della proattività a tutti i livelli dell'organizzazione e in un maggiore valore aggiunto dei dipendenti nell'esecuzione delle proprie mansioni grazie a una cultura fondata sul feedback continuo (Pescatore *et al.*, 2024). Il secondo vantaggio riguarda la pertinenza contestuale, in quanto le strategie non vengono determinate esclusivamente dall'alto, ma i dipendenti hanno una responsabilità condivisa nel definirle. Di conseguenza, le soluzioni culturali che emergono dal basso incorporano conoscenza locale che il management spesso non possiede. Il terzo vantaggio è l'adattabilità, poiché le culture costruite dal basso tendono a essere più flessibili e reattive perché si fondano sull'iniziativa diffusa dei membri, i quali possono rispondere ai cambiamenti dell'ambiente senza attendere direttive dai vertici. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei contesti virtualizzati e ibridi, dove la cultura non può più fare affidamento sui rituali della prossimità fisica ma deve ricostruirsi attraverso le pratiche digitali dei membri (Pescatore *et al.*, 2024).

Un ulteriore aspetto che la letteratura sul bottom-up ha considerato in modo originale riguarda il ruolo delle competenze dei membri come vettori della costruzione culturale. La cultura organizzativa può svilupparsi dal basso, valorizzando le competenze dei lavoratori. Tra le competenze più rilevanti in tale contesto figurano la comunicazione, la creatività, la cooperazione e l'iniziativa personale (Pescatore *et al.*, 2024). La comunicazione efficace tra i membri, ottenuta anche e soprattutto attraverso gli strumenti digitali, è uno dei fattori più importanti, dato che l'uso di piattaforme collaborative, social media aziendali e strumenti di messaggistica facilita il coordinamento e promuove la coesione tra i lavoratori garantendo pari opportunità di acquisire conoscenze, competenze ed esperienze (Helmerich *et al.*, 2021; Wilkin *et al.*, 2018). La cooperazione genera un ambiente lavorativo ad alte prestazioni fondato sulla fiducia; l'iniziativa personale permette a ciascun membro di sentirsi parte attiva del team e di influenzare le decisioni organizzative; la creatività, soprattutto a livello collettivo, consente di affrontare le sfide dell'ambiente esterno in modo innovativo (Bissola *et al.*, 2014). Questi quattro vettori sono particolarmente visibili nelle pratiche di help-seeking. Difatti, chiedere aiuto è un atto comunicativo, richiede cooperazione, esprime iniziativa personale e, quando il supporto ricevuto apre nuove connessioni tra problemi e soluzioni, attiva la creatività.

Inoltre, le evidenze di questa inversione provengono da diversi filoni di ricerca. Hartl (2019) ha analizzato undici casi aziendali in contesti di trasformazione digitale, dimostrando che le organizzazioni che riusciva-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

no ad attraversare il cambiamento in modo efficace erano quelle in cui la cultura non veniva imposta dall'alto ma emergeva dal coinvolgimento attivo dei membri a tutti i livelli, dalla definizione degli obiettivi alla creazione di valori e scopi condivisi per l'intera organizzazione. Kim *et al.*, (2014) hanno mostrato empiricamente che le organizzazioni decentralizzate sviluppano più spesso processi di formazione culturale bottom-up rispetto a quelle gerarchiche. Pescatore *et al.*, (2024) hanno analizzato in che modo le pratiche quotidiane di help-seeking contribuiscono alla costruzione bottom-up della cultura organizzativa nei contesti virtualizzati, invertendo la direzione causale tradizionalmente adottata dalla letteratura mainstream.

Un'ulteriore evidenza dell'inversione proviene dalla ricerca sulla sicurezza psicologica (Edmondson, 1999; 2018). I team ad alta sicurezza psicologica, in cui i membri si sentono liberi di parlare, fare domande, ammettere errori e chiedere aiuto senza timore di conseguenze negative sulla propria immagine, sviluppano nel tempo una cultura della sperimentazione e dell'apprendimento che non dipende necessariamente dalla presenza di una leadership esplicitamente orientata a tali valori. La sicurezza psicologica, una volta instaurata, si autoalimenta: chi chiede aiuto e riceve una risposta positiva è più propenso a ripetere il comportamento e a modellarlo per gli altri, contribuendo a costruire una norma collettiva che diventa parte integrante della cultura del team. In questo senso, l'help-seeking è un indicatore della sicurezza psicologica esistente e uno dei principali meccanismi attraverso cui essa viene continuamente (ri)prodotta dal basso. Dunque, da tali risultati emerge chiaramente che l'help-seeking non è semplicemente influenzato dalla cultura esistente, ma partecipa attivamente alla sua produzione e trasformazione.

L'approccio bottom-up presenta tuttavia i propri limiti. Senza una direzione chiara che provenga dall'alto, le decisioni possono emergere in modo disperso e non allineato agli obiettivi centrali dell'organizzazione. La decentralizzazione può generare difficoltà di coordinamento e incoerenza culturale, specialmente nelle organizzazioni di grandi dimensioni o in quelle che operano su più sedi (Pescatore *et al.*, 2024). L'approccio top-down, dal canto suo, garantisce coerenza e allineamento strategico, ma può risultare rigido e inadeguato in contesti che richiedono rapidità adattiva. La conclusione a cui già la letteratura era giunta e che la ricerca sulle organizzazioni virtualizzate ha reso ancor più evidente è che le organizzazioni più efficaci sono quelle che riescono a integrare entrambe le

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

logiche: una leadership che definisce una direzione chiara e garantisce la coerenza tra valori dichiarati e pratiche quotidiane e una base di membri che contribuisce attivamente alla produzione culturale attraverso le proprie pratiche.

5.4. Help-seeking e cultura come processo di co-creazione

Dal presente capitolo, emerge che il rapporto tra help-seeking e cultura organizzativa non è unidirezionale né sequenziale. È un rapporto di co-produzione continua, in cui i due fenomeni si generano e si trasformano reciprocamente in un processo privo di un punto di origine identificabile e di un punto di arrivo stabile. Questa affermazione ha conseguenze precise sia sul piano teorico, per il modo in cui si concettualizza la cultura organizzativa, sia su quello analitico, per il modo in cui se ne studia la trasformazione.

Un contributo concettuale utile a rendere visibile questa dinamica proviene da Goffman (1959). La cultura organizzativa definisce il frame interpretativo della richiesta di aiuto, stabilendo chi può legittimamente chiedere a chi, attraverso quali canali, con quale frequenza e su quali argomenti. Questo frame, tuttavia, non è fisso. Le pratiche di help-seeking, aggregandosi nel tempo e stratificandosi lungo i livelli dell'organizzazione, ridefiniscono i confini di ciò che è appropriato chiedere, ampliandoli o restringendoli attraverso processi che non sono il risultato di scelte deliberate del management. La cultura non è quindi né la causa dell'help-seeking né il suo effetto. È, seguendo Weick (1995) e Orlikowski (2000), il prodotto emergente di migliaia di micro-interazioni quotidiane che si sedimentano progressivamente in aspettative condivise e in norme tacite.

Questa co-produzione diventa particolarmente osservabile nei momenti di discontinuità organizzativa, quando le routine consolidate vengono meno e le organizzazioni sono costrette a ricostituire le proprie pratiche in condizioni inedite. In particolare, come già spiegato sopra, le organizzazioni che hanno adottato modelli di lavoro ibrido durante e dopo la pandemia da Covid-19 offrono un caso analiticamente rilevante. In assenza dei canali informali che sostenevano le pratiche di help-seeking, la conversazione spontanea, la prossimità fisica e le pause condivise, i membri hanno dovuto sviluppare nuove modalità di richiesta e offerta di supporto attraverso canali digitali. Nelle organizzazioni in cui questo pro-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

cesso si è verificato, le nuove pratiche hanno contribuito a costruire una cultura della collaborazione a distanza che non esisteva in precedenza. In quelle in cui non è avvenuto, si è registrato un affievolimento progressivo del tessuto culturale, un incremento della solitudine organizzativa e una riduzione strutturale della disponibilità a esporsi e a chiedere supporto (Pagnozzi *et al.*, 2025b).

La co-produzione tra help-seeking e cultura si articola in tre meccanismi analiticamente distinguibili. Il primo è il meccanismo di conferma, per cui ogni atto di help-seeking che riceve una risposta positiva rafforza la norma di reciprocità che lo ha reso possibile, aumentando la probabilità che pratiche simili si ripetano. Il secondo è il meccanismo di erosione, per cui ogni atto di help-seeking ignorato, sminuito o che produce conseguenze negative per chi lo ha compiuto erode quella norma, restringendo progressivamente lo spazio in cui chiedere aiuto è praticabile. Il terzo è il meccanismo di innovazione, attraverso cui le pratiche di help-seeking possono introdurre nella cultura organizzativa norme che non vi appartenevano. Questo accade, ad esempio, quando un nuovo membro porta con sé modalità collaborative consolidate in contesti precedenti e riesce, almeno parzialmente, a radicarle nella nuova organizzazione, modificando le aspettative condivise su ciò che è appropriato chiedere e offrire.

Questi tre meccanismi hanno una dimensione temporale che merita attenzione specifica. Le pratiche di help-seeking non agiscono solo sulla cultura presente, ma contribuiscono a plasmare quella futura. L'organizzazione che, nel tempo, consolida una norma di reciprocità attraverso le proprie pratiche quotidiane accumula capacità di risposta all'incertezza e al cambiamento. Quella che lascia sedimentare una norma di competizione e di invulnerabilità riduce progressivamente la propria resilienza organizzativa, anche nei casi in cui quella norma appaia funzionale alla performance individuale nel breve periodo.

Un ulteriore piano di analisi riguarda il rapporto tra motivazione, cultura e help-seeking. La ricerca sulla motivazione organizzativa ha mostrato che i dipendenti sono più propensi a comportamenti proattivi, inclusa la richiesta di aiuto, quando percepiscono che l'organizzazione valorizza il loro contributo e si preoccupa del loro benessere (Tenney, 2024). McGregor & Doshi (2015) propongono una classificazione di sei tipi di motivazione disposti lungo un continuum che va dalle forme più prossime al lavoro stesso a quelle più distanti da esso. Le prime tre, il gioco, inteso come interesse genuino per l'attività svolta, lo scopo,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

inteso come percezione che i risultati del proprio lavoro siano coerenti con i propri valori, e il potenziale, inteso come opportunità di crescita e sviluppo personale attraverso il lavoro, configurano motivazioni intrinseche associate a performance adattiva e creativa. Le seconde tre, la pressione emotiva, la pressione economica e l'inerzia, configurano motivazioni estrinseche associate a prestazioni tattiche o difensive. Tenney (2024) ha mostrato come la cultura organizzativa rappresenti il principale modulatore di questo continuum, in quanto è la cultura a determinare quale tipo di motivazione prevale nei membri e, con essa, quali comportamenti risultano premiati o penalizzati nel contesto organizzativo.

Applicata all'help-seeking, questa distinzione produce categorie analiticamente precise. Le organizzazioni in cui prevalgono motivazioni intrinseche, tipicamente quelle con configurazioni di clan o adhocratiche descritte nella sezione 5.1.4, tendono a generare un help-seeking esplorativo, orientato all'apprendimento e coerente con un'identità professionale fondata sulla crescita. Le organizzazioni in cui prevalgono motivazioni estrinseche positive producono un help-seeking strumentale, in cui la richiesta di aiuto avviene quando è visibile e premiata, in funzione del posizionamento più che della risoluzione del problema. Le organizzazioni in cui prevalgono pressioni negative producono un help-seeking difensivo o assente, in cui la richiesta viene evitata perché percepita come un segnale di debolezza o di perdita di posizionamento.

Il tipo di motivazione non è soltanto un prodotto della cultura, ma anche un vettore attraverso cui la cultura si riproduce o si trasforma. L'help-seeking esplorativo rafforza nel tempo le condizioni culturali che lo hanno reso possibile. L'help-seeking difensivo, o la sua assenza, erode la fiducia reciproca e restringe progressivamente lo spazio in cui chiedere aiuto è praticabile. Il circolo tra configurazione culturale, tipo di motivazione prevalente e forma di help-seeking tende ad autoalimentarsi nel tempo, rendendo difficile invertire la traiettoria culturale di un'organizzazione senza interventi che agiscano simultaneamente su tutti e tre i livelli. Di seguito la Tabella 4 che sistematizza questa lettura applicando il CVF alle norme implicite sull'help-seeking.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Tab. 4 – Il Competing Values Framework applicato all'help-seeking: norme, direzioni e rischi

Tipo di cultura (CVF)	*Norma implicita sull'help-seeking*	*Direzione prevalente*	*Rischio specifico*
Clan (flessibilità + interno)	Chiedere aiuto è atteso e valorizzato; reciprocità esplicita	Orizzontale e diffusa	Omologazione; resistenza alle idee esterne
Adhocratica (flessibilità + esterno)	Help-seeking strumentale verso expertise specifica; logica esplorativa	Trasversale ai confini di ruolo	Norme instabili; help-seeking discontinuo nel tempo
Mercato (stabilità + esterno)	Help-seeking evitato: segnale di incompetenza in contesti competitivi	Verticale e selettiva (solo verso l'alto)	Accumulo silenzioso di difficoltà; errori non segnalati
Gerarchica (stabilità + interno)	Help-seeking regolato da codici formali; inappropriato fuori dai canali ufficiali	Verticale secondo la gerarchia	Blocco dell'informazione; lentezza adattiva

Fonte: elaborazione dell'autore su Cameron *et al.* (2006).

5.5. Contributo al framework: la bidirezionalità help-seeking – cultura organizzativa

La proposizione proposta in questo capitolo, il rapporto tra help-seeking e cultura organizzativa è bidirezionale e ricorsivo e ha implicazioni teoriche e pratiche.

Sul piano teorico, la proposizione elaborata in questo capitolo sfida la concezione della cultura come variabile indipendente che precede e determina i comportamenti organizzativi, e propone di trattarla come variabile emergente, prodotta e riprodotta continuamente dalle pratiche dei membri. Questa posizione è coerente con la teoria della strutturazione (Giddens, 1984), con la sociologia delle pratiche (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2001) e con la complexity theory (Mitleton-Kelly, 2003), tradizioni che concepiscono le strutture sociali non come dati di partenza, ma come prodotti ricorrenti e provvisori dell'agire collettivo.

Sul piano pratico, questa proposizione cambia radicalmente il tipo di leve su cui i manager e i leader possono agire per trasformare la cultura organizzativa. Se la cultura fosse puramente un prodotto top-down, l'unica leva disponibile sarebbe la ridefinizione dei valori e dei messaggi provenienti dall'alto. Se invece la cultura è co-prodotta dalle pratiche

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

quotidiane dei membri, allora agire sulla cultura significa anche, e forse soprattutto, agire sulle pratiche, sulle condizioni che rendono possibile o difficile chiedere aiuto, sugli incentivi impliciti che premiano o puniscono l'esposizione della propria vulnerabilità, sulle strutture relazionali che determinano a chi ci si può rivolgere e con quale aspettativa di risposta.

La bidirezionalità tra help-seeking e cultura organizzativa si connette alla prima dimensione del framework HS-GOP, la co-costruzione tra help-seeking e contesto organizzativo, e identifica il meccanismo specifico attraverso cui tale co-costruzione si realizza. Tale meccanismo è la ripetizione e la sedimentazione delle pratiche di help-seeking nel tempo, che trasformano micro-interazioni quotidiane in strutture culturali durature. In questa prospettiva, le pratiche di help-seeking non costituiscono un indicatore della cultura organizzativa esistente, ma uno dei processi attraverso cui quella cultura viene continuamente prodotta e trasformata. Il capitolo 6 estenderà questa riflessione al terreno del cambiamento organizzativo, esplorando il modo in cui l'help-seeking possa funzionare simultaneamente come meccanismo di adattamento e come forma di resistenza al cambiamento che, pur contribuendo a produrlo, genera.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

6.
Chiedere aiuto per resistere: l'ambivalenza strutturale dell'help-seeking nei processi di cambiamento

La letteratura dominante sul cambiamento organizzativo, quella sedimentata nei modelli procedurali di Kotter (1996) e nei framework di sviluppo organizzativo, tende a rappresentare il cambiamento secondo una logica lineare. Il cambiamento è necessario, la resistenza è un ostacolo da superare, il supporto reciproco è parte della soluzione. In questa narrazione, l'help-seeking è un indicatore di adattamento. Il lavoratore che chiede aiuto per utilizzare un nuovo sistema o comprendere una nuova procedura sta facendo esattamente ciò che l'organizzazione si aspetta da lui, e la sua richiesta viene letta come prova della disponibilità al cambiamento.

Questa lettura, tuttavia, coglie solo una parte del fenomeno. In certi contesti di cambiamento, chiedere aiuto non è un gesto di adattamento. È un gesto di resistenza. È il modo in cui un lavoratore segnala che il nuovo sistema non funziona come previsto, che la formazione è stata inadeguata, che la trasformazione ha generato nuove dipendenze senza risolvere le difficoltà preesistenti. Simmetricamente, quando un'intera organizzazione smette di chiedere aiuto durante un processo di trasformazione, il silenzio non è necessariamente la prova che l'adattamento sia riuscito. Può essere il segnale che il costo reputazionale dell'esposizione è diventato insostenibile e che la resistenza si è fatta sotterranea, invisibile ai sistemi di monitoraggio ufficiali, ma non per questo meno reale nei suoi effetti sul tessuto organizzativo.

Questo capitolo esplora l'ambivalenza strutturale dell'help-seeking nei processi di cambiamento organizzativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

6.1. Il paradosso: adattamento o resistenza?

La ricerca sul cambiamento organizzativo ha a lungo trattato la resistenza come un problema da risolvere. Il frame teorico dominante, che trova le sue radici nel modello unfreeze-change-refreeze di Lewin (1945) e nella sua traduzione procedurale nel modello a otto fasi di Kotter (1996), concepisce il cambiamento come un percorso lineare in cui la resistenza è un ostacolo irrazionale che separa uno stato presente disfunzionale da uno stato futuro desiderabile. In questa prospettiva, i lavoratori che resistono hanno torto, o almeno sono mal informati, mal formati o mal incentivati, e il compito del management è correggerli. Il limite fondamentale di questo frame è connesso alla sua obsolescienza e al fatto che tratta la resistenza come un segnale da sopprimere, anziché come un'informazione da elaborare.

La revisione più rilevante di questa posizione è quella di Piderit (2000), che ha introdotto una concezione multidimensionale della resistenza articolata in tre componenti distinte ma interrelate. La componente affettiva comprende le reazioni emotive al cambiamento, come la paura, l'ansia, la frustrazione, ma anche l'entusiasmo ambivalente. La componente cognitiva comprende le valutazioni sulla necessità, la fattibilità e la giustizia del cambiamento. La componente comportamentale comprende le azioni concrete di non-conformità, disimpegno o opposizione esplicita. Inoltre, Piderit ha introdotto il concetto di ambivalenza quale caratteristica strutturale della risposta al cambiamento. I lavoratori non si trovano necessariamente schierati dalla parte del cambiamento o contro di esso, ma spesso assumono contemporaneamente posizioni di sostegno e di opposizione, riflettendo la complessità genuina della loro esperienza.

Oreg (2003) ha sviluppato questa prospettiva sul piano psicometrico, costruendo una scala di misurazione della resistenza al cambiamento che distingue quattro fattori: ricerca di routine, reazione emotiva al cambiamento imposto, focus sul breve termine e rigidità cognitiva. Il contributo di Oreg ha portato rigore empirico nella misurazione di un costrutto rimasto prevalentemente concettuale, ma ha anche cristallizzato un limite che gli studi successivi hanno reso sempre più evidente. Trattare la resistenza come una disposizione individuale stabile significa ignorarne la natura dinamica, relazionale e situata. La scala di Oreg misura quanto un lavoratore tenda, in generale, a resistere ai cambiamenti, non la risposta specifica a un cambiamento in un contesto specifico. Come ha mostrato Bouckenooghe (2010) nella sua rassegna critica della letteratura, questa

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

limitazione ha prodotto un campo di ricerca ricco di misurazioni ma povero di comprensione dei processi.

Ford *et al.* (2008) hanno portato il ragionamento alle sue conseguenze più radicali. La resistenza non è mai semplicemente un problema dei lavoratori. È anche un prodotto delle conversazioni e delle narrazioni che il management costruisce attorno al cambiamento. Descrivere la resistenza come irrazionale e coloro che resistono come ostacoli contribuisce a produrre esattamente la dinamica che intende combattere, escludendo dalla conversazione le preoccupazioni legittime che avrebbero potuto essere incorporate nel design del cambiamento. La resistenza, in questa lettura, è co-prodotta. È il risultato dell'interazione tra le trasformazioni proposte, il modo in cui vengono comunicate e gestite, e la risposta dei lavoratori che cercano di proteggere ciò che per loro è importante. Non vi è un lato ragionevole e un lato irragionevole della questione, ma due sistemi di significato in tensione.

In questo spazio concettuale si colloca il paradosso dell'help-seeking nei processi di cambiamento. Da un lato, chiedere aiuto è la risposta adattiva per eccellenza. Il lavoratore che chiede come usare il nuovo sistema, che cerca supporto per comprendere le nuove procedure, che costruisce relazioni con chi può aiutarlo a navigare l'incertezza sta attivamente lavorando per integrare il cambiamento nella propria pratica quotidiana. Questa forma di help-seeking corrisponde all'help-seeking autonomo descritto nel capitolo 2, orientato all'acquisizione di competenze, alla comprensione profonda e allo sviluppo di autonomia futura. Dall'altro lato, le stesse richieste di aiuto possono segnalare che il cambiamento non è stato progettato tenendo conto delle esigenze reali di chi lo deve implementare. Quando i lavoratori chiedono continuamente aiuto sugli stessi problemi senza mai riuscire a diventare autonomi, l'help-seeking dipendente, orientato alla soluzione immediata senza acquisizione di competenze, diventa un indicatore di resistenza più che di adattamento (Liu *et al.*, 2022). La Social Exchange Theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) offre una chiave interpretativa per comprendere questa dinamica. Il lavoratore valuta implicitamente costi e benefici dello scambio di aiuto in funzione delle norme di reciprocità percepite e delle aspettative sul modo in cui la propria richiesta verrà interpretata. Nei contesti di cambiamento quella valutazione è sistematicamente distorta dall'incertezza sui criteri con cui il contributo verrà giudicato, rendendo il costo reputazionale del chiedere più alto esattamente nel momento in cui il bisogno di supporto è più elevato.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Stanley *et al.* (2005) hanno documentato come il cinismo organizzativo, una forma cronica di resistenza caratterizzata dalla perdita di fiducia nell'integrità o nella competenza della leadership, si manifesti spesso attraverso modalità comportamentali apparentemente conformi ma sostanzialmente non partecipative. Il lavoratore cinico chiede aiuto perché è tenuto a farlo, non perché intenda modificare le proprie pratiche. La sua conformità è superficiale, la sua resistenza è profonda e difficile da intercettare con gli strumenti ordinari di monitoraggio. Sveningsson & Alvesson (2003) hanno mostrato come questa resistenza possa assumere una forma ancora più sottile sul piano identitario. Nel caso di una senior manager alle prese con una riorganizzazione aziendale, la resistenza non si esprimeva come opposizione esplicita, ma attraverso la costruzione selettiva della propria rete di interlocutori: la manager si rivolgeva a chi condivideva la sua visione professionale e riduceva progressivamente le interazioni con chi portava una prospettiva diversa, trasformando le conversazioni di supporto in uno strumento di protezione identitaria.

Watson (2008) ha generalizzato questa dinamica mostrando come il lavoro identitario durante il cambiamento si esprima sistematicamente attraverso il controllo delle conversazioni di supporto. Chi si rivolge a chi, su cosa e in quali contesti, diventa una mappa dell'identità professionale che il lavoratore cerca di preservare. Questa forma di resistenza, silenziosa e relazionale, non compare in nessuna scala di misurazione tradizionale, ma potrebbe diventare visibile osservando le pratiche di help-seeking (Pagnozzi *et al.*, 2025a).

Inoltre, è interessante notare che altri studiosi hanno analizzato il fenomeno del silenzio nelle organizzazioni, inteso come riluttanza diffusa a esprimere preoccupazioni, dubbi o idee, quale forma di resistenza più potente e distruttiva rispetto all'opposizione esplicita, proprio perché prosciuga le informazioni di cui l'organizzazione avrebbe bisogno per correggere la propria rotta (Morrison & Milliken, 2000). Quando un'intera organizzazione smette di chiedere aiuto durante un processo di trasformazione, l'assenza di richieste non segnala che il cambiamento funzioni, bensì che il costo dell'esposizione è diventato insostenibile e che la resistenza si è fatta sotterranea, invisibile ai meccanismi ordinari di monitoraggio, ma non per questo meno reale nei suoi effetti. La distinzione tra help-seeking adattivo e help-seeking resistivo non è quindi binaria. È un continuum che si legge attraverso la traiettoria delle richieste nel tempo, attraverso la qualità dell'apertura con cui le risposte vengono accolte e,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

nel caso limite, attraverso il tipo di silenzio che quelle pratiche producono o che le sostituisce.

6.2. Identità, agency e resistenza relazionale

Perché un lavoratore resiste al cambiamento? La risposta più comune, che chiama in causa l'inerzia, la paura del nuovo e la difesa di posizioni e privilegi conquistati nel tempo, coglie aspetti reali, ma tratta la resistenza come un deficit anziché come una risposta significativa agli effetti del cambiamento stesso sul lavoratore. Per comprendere questa risposta è necessario entrare nel territorio dell'identità professionale.

Ravasi & Schultz (2006) hanno mostrato con precisione che cosa fa il cambiamento sul lavoratore. Mette in discussione la continuità dell'identità professionale, altera i ruoli che danno senso al contributo, ridisegna le competenze che definiscono il lavoratore come esperto, riscrive il suo posizionamento nelle reti relazionali dell'organizzazione. Il cambiamento chiede al lavoratore di diventare, almeno in parte, qualcun altro. Questa richiesta, quando non è accompagnata da risorse adeguate, produce resistenza come risposta di protezione del sé. Il punto cruciale è che questa resistenza non è diretta contro il cambiamento in quanto tale. Il cambiamento è l'occasione che la scatena, non il bersaglio. Ciò che il lavoratore difende è la coerenza del proprio sé professionale, la continuità tra chi è stato, chi è e chi si aspetta di essere nel proprio ruolo. Il cambiamento diventa intollerabile non perché sia cambiamento, ma perché minaccia quella continuità senza offrire le risorse per ricostruirla.

Ashforth *et al.* (2008) hanno mostrato che l'identità professionale non è una caratteristica fissa della persona, ma un costrutto dinamico e multilivello che si forma e si trasforma attraverso le pratiche quotidiane, le relazioni, i riconoscimenti e le esclusioni. Essa incorpora tre componenti. La prima è la percezione di continuità, ovvero il senso di chi si è stati, chi si è e chi si sarà come professionista. La seconda è la chiarezza, intesa come il grado di definizione e stabilità della propria immagine professionale. La terza è la centralità, che misura quanto quell'identità professionale sia importante per la definizione complessiva del sé. È su quest'ultima componente che Petriglieri (2011) ha mostrato come le minacce all'identità producano risposte difensive proporzionali alla centralità dell'identità minacciata. Un cambiamento che tocca un'identità periferica è naviga-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

bile. Un cambiamento che mette in discussione ciò che un lavoratore è, come professionista, genera una resistenza strutturale.

In questo punto il framework HS-GOP introduce un contributo importante, spostando l'attenzione dalle categorie comportamentali fisse ai tratti identitari come antecedenti più profondi della risposta individuale al cambiamento. La tassonomia di Grant (2013), che classifica i lavoratori in givers, takers e matchers, offre una lettura utile nei contesti stabili, ma fatica a catturare la variabilità delle risposte individuali in contesti di trasformazione. I givers sono coloro che tendono a dare più di quanto ricevono, condividendo conoscenza e supporto senza aspettarsi una contropartita immediata; i takers sono coloro che tendono a massimizzare il proprio vantaggio personale usando le relazioni in modo strumentale; e i matchers, invece, seguono una logica di reciprocità equilibrata, dando nella misura in cui ricevono. Un lavoratore orientato alla collaborazione può resistere con forza a una trasformazione digitale che svuota il suo ruolo di mentore e riduce le interazioni informali su cui si fonda la sua identità professionale. Un lavoratore apparentemente orientato al proprio interesse può diventare un agente attivo di cambiamento quando la trasformazione valorizza le sue competenze e amplia la sua autonomia operativa. La risposta al cambiamento non dipende dallo stile comportamentale astratto, bensì dall'interazione tra tale stile, l'identità professionale del lavoratore e le caratteristiche specifiche del cambiamento (Pagnozzi *et al.*, 2025a).

Strettamente intrecciato all'identità è il concetto di agency, intesa come la percezione di essere la causa efficiente delle proprie azioni, di avere il controllo su ciò che si fa e su come lo si fa. La Self-Determination Theory di Deci & Ryan (2000) ha mostrato che l'autonomia percepita è un bisogno psicologico fondamentale. Quando è soddisfatto, alimenta la motivazione intrinseca e l'engagement. Quando è frustrato, produce disimpegno e resistenza. I cambiamenti organizzativi che riducono l'autonomia decisionale, che ridisegnano i processi rendendo meno visibile il contributo individuale o che introducono sistemi di monitoraggio algoritmico erodono l'agency in profondità, e lo fanno in misura maggiore nei lavoratori che hanno costruito la propria identità professionale attorno all'autonomia e all'expertise riconosciuta.

La perdita di agency si traduce in una riduzione dell'iniziativa proattiva, nel disimpegno e in una conformità minima. Si tratta di manifestazioni che raramente vengono riconosciute come resistenza, né dal management né dagli stessi lavoratori che le esprimono, ma che producono effetti sulla

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

performance organizzativa analoghi a quelli di un'opposizione esplicita (Deci & Ryan, 2000; Vakola, 2016). In questo contesto, chiedere aiuto cambia natura. Non è più la ricerca autonoma di risorse per risolvere un problema, ma la dipendenza imposta da un sistema che non ha tenuto conto della competenza e dell'autonomia di chi deve usarlo. Il paradosso dell'agency nell'help-seeking durante il cambiamento è il seguente: chi ha più bisogno di aiuto, perché il cambiamento ha eroso la sua competenza e il suo senso di controllo, è spesso colui che è meno propenso a chiederlo, perché farlo amplificherebbe il segnale che sta perdendo la presa su ciò che fino a ieri era il suo dominio.

Di Plinio *et al.* (2024) hanno sviluppato lo State-Trait Sense of Self Inventory, che distingue tra una componente stabile, di tratto, e una dinamica, di stato, del senso del sé. Questa doppia struttura è particolarmente rilevante per comprendere la resistenza. La componente di tratto descrive la tendenza generale di un lavoratore a mantenere un'identità professionale coerente di fronte all'incertezza. La componente di stato cattura la risposta situazionale specifica a un dato cambiamento. Un lavoratore con elevata stabilità di tratto può comunque vivere una crisi identitaria acuta di fronte a un cambiamento che minaccia una dimensione centrale del sé. Un lavoratore con bassa stabilità di tratto può adattarsi rapidamente se il cambiamento valorizza, anziché minacciare, la sua identità professionale. La distinzione tra tratto e stato ha implicazioni dirette sulla progettazione degli interventi. Non basta sapere chi è strutturalmente più vulnerabile alla resistenza, ma occorre capire quali dimensioni del cambiamento specifico attivano le vulnerabilità identitarie di ciascun profilo.

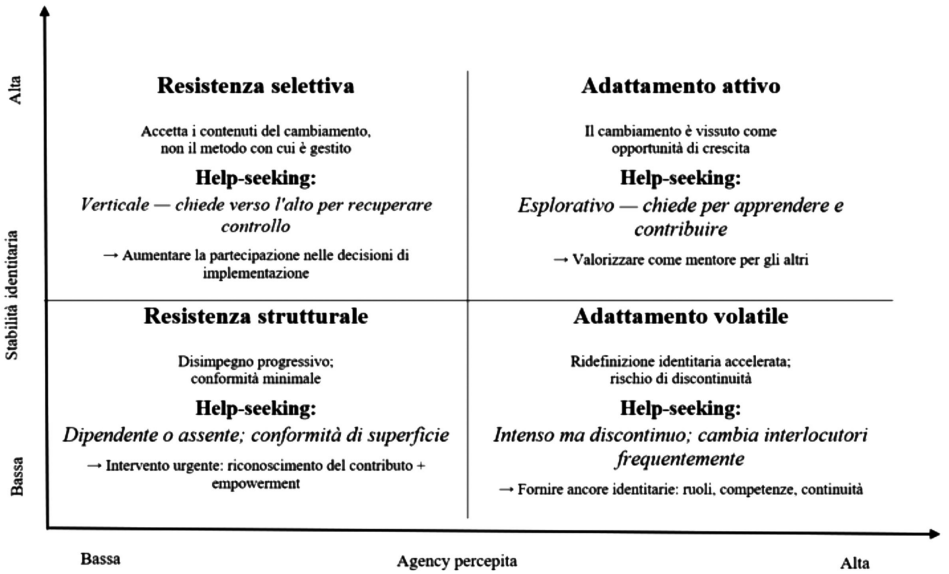
La dimensione relazionale della resistenza aggiunge un ulteriore livello di complessità che le sole prospettive identitarie non riescono a catturare. La resistenza non si produce in isolamento, ma emerge nelle interazioni tra lavoratori, tra lavoratori e manager, tra lavoratori e sistema. Täuber & Van Zomeren (2012) hanno mostrato sperimentalmente come la riluttanza a cercare aiuto da gruppi percepiti come moralmente superiori sia un fenomeno reale e sistematico. I membri di un gruppo rifiutano l'aiuto di un outgroup percepito come moralmente superiore, anche quando ne avrebbero bisogno, perché accettarlo equivarrebbe ad ammettere implicitamente tale superiorità. Applicato al contesto del cambiamento organizzativo, questo meccanismo suggerisce che i lavoratori possano rifiutare di chiedere aiuto ai promotori del cambiamento non per incompetenza o inerzia, ma perché farlo segnalerebbe l'accettazione di una narrativa, quella secondo cui chi guida il cambiamento sa e chi lo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

subisce non sa, che molti percepiscono come una minaccia alla propria identità professionale. Il lavoratore che percepisce il management del cambiamento come poco rispettoso della sua competenza non rifiuterà apertamente il cambiamento. Rifiuterà di chiedere aiuto ai suoi promotori, isolandosi progressivamente dalle risorse informative e relazionali di cui avrebbe bisogno per orientarsi.

La Figura 1 propone una tipologia di profili identitari basata sull'incrocio tra la stabilità dell'identità professionale e l'agency percepita, mostrando come ciascun profilo produca forme diverse di help-seeking durante il cambiamento e richieda interventi specifici.

Fig. 1 – Profili identitari e forme di help-seeking nei processi di cambiamento



Fonte: elaborazione dell'autore su Deci & Ryan (2000) e Pagnozzi *et al.* (2025a).

6.3. Verso una lettura dinamica e multidimensionale della resistenza

A differenza della letteratura preesistente, che ha analizzato la resistenza come un tratto stabile anziché come un processo dinamico (Oreg *et al.*, 2011), il framework HS-GOP propone di considerare la resistenza al cambiamento come un esito contestuale che emerge dall'interazione tra cinque dimensioni fondamentali.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

La prima è lo stile relazionale nell'help-seeking, inteso come la propensione a cercare supporto in contesti di interdipendenza e incertezza. Questa dimensione riflette il modo in cui il lavoratore gestisce la cooperazione, la reciprocità e l'interesse personale durante la trasformazione (Lee, 1997; Grant, 2013) e non misura un tratto fisso, bensì la qualità e la direzione delle interazioni di supporto nel cambiamento specifico. La seconda è la stabilità dell'identità professionale, ovvero la percezione di continuità, coerenza e significato del proprio ruolo, che fornisce la base su cui il lavoratore interpreta le trasformazioni e mantiene la propria coerenza interna (Ravasi & Schultz, 2006; Ashforth *et al.*, 2008). Come mostrato nel paragrafo precedente, è questa dimensione a determinare se il cambiamento viene vissuto come minaccia esistenziale o come una perturbazione navigabile. La terza è l'agency percepita, intesa come il senso di controllo sulle proprie azioni nel processo di cambiamento. Essa è al tempo stesso un antecedente diretto della resistenza e un meccanismo mediatore attraverso cui le altre dimensioni esercitano i propri effetti (Deci & Ryan, 2000; Spreitzer, 1995). La quarta è la percezione della cultura organizzativa orientata al cambiamento, ovvero il grado in cui il lavoratore percepisce l'organizzazione come partecipativa, trasparente e orientata all'apprendimento (Denison & Mishra, 1995). Una cultura che punisce l'esposizione delle difficoltà durante la transizione non elimina la resistenza, ma la rende invisibile e quindi ingestibile. La quinta è la percezione del cambiamento tecnologico, intesa come la valutazione che il lavoratore formula sull'impatto delle nuove tecnologie sulla propria competenza, autonomia e visibilità organizzativa (Leonardi, 2011; Tarafdar *et al.*, 2007).

La struttura delle relazioni tra queste cinque dimensioni non è simmetrica. Il modello propone che l'agency percepita svolga un ruolo mediatore cruciale. La minaccia all'identità professionale, la cultura organizzativa e la percezione del cambiamento tecnologico esercitano i loro effetti sulla resistenza principalmente attraverso il senso di controllo che il lavoratore riesce a mantenere o a perdere durante la trasformazione. Questa struttura ha implicazioni pratiche dirette. Un cambiamento che minaccia l'identità ma lascia intatta l'agency può essere navigato. Un cambiamento che erode simultaneamente identità e agency rischia di produrre una resistenza strutturale, difficilmente scioglibile con interventi di comunicazione o di formazione. Vakola (2016) ha mostrato che i lavoratori che mantengono un senso di controllo durante la trasformazione tendono a sviluppare atteggiamenti più positivi nel tempo, anche quando la resistenza iniziale è elevata.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Un elemento di criticità riguarda la misurabilità della resistenza. Gli strumenti psicometrici tradizionali misurano la propensione a resistere chiedendola direttamente al lavoratore. Ma chi sta resistendo raramente lo riconosce come tale, perché la resistenza, nelle sue forme più insidiose, è precisamente quella che non si chiama resistenza. Il problema della desiderabilità sociale non è quindi un bias statistico da correggere. È strutturale al fenomeno stesso. Le pratiche di help-seeking offrono una via d'uscita da questo problema, perché non chiedono al lavoratore se sta resistendo ma osservano come si comporta. Chi chiede aiuto sullo stesso problema per settimane senza mai acquisire autonomia, chi smette improvvisamente di chiedere, chi si rivolge sistematicamente a certi interlocutori evitandone altri, produce segnali comportamentali osservabili che la resistenza genera senza nominarla. Il framework HS-GOP ha in questo senso un vantaggio diagnostico specifico, in quanto permette di triangolare le dichiarazioni individuali con comportamenti che il lavoratore non percepisce come auto rivelatori della propria resistenza.

6.4. Il ruolo di cultura organizzativa e tecnologia nella modulazione della resistenza

La cultura organizzativa non è solo un antecedente del comportamento dei lavoratori durante il cambiamento, è il terreno su cui si gioca la possibilità stessa che la resistenza venga trasformata in dialogo, in apprendimento, in adattamento collettivo. Le culture orientate all'innovazione e alla partecipazione non eliminano la resistenza ma ne modificano la natura, rendendola esplicita, comunicabile e trasformabile in feedback costruttivo. Le culture gerarchiche e poco comunicative producono, invece, una resistenza latente che si esprime attraverso il disimpegno silenzioso, la conformità superficiale e la riduzione selettiva della cooperazione, forme più difficili da rilevare e da affrontare (Antonelli & Di Lauro, 2025). La Socio-Technical Systems Theory (Trist & Bamforth, 1951; Pasmore *et al.*, 2019) fornisce il quadro concettuale per comprendere l'interazione tra queste due dimensioni, come già spiegato nel capitolo 5.

Denison & Mishra (1995) hanno sviluppato un modello di cultura organizzativa ed efficacia basato su quattro tratti. Il coinvolgimento e l'adattabilità sono indicatori di flessibilità e reattività, associati empiricamente alla capacità di crescita e cambiamento; la coerenza e la mission riguardano invece integrazione, direzione e stabilità, e sono associati alla profittabilità. Nel contesto dei processi di cambiamento organizzativo, i

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

tratti di coinvolgimento e di adattabilità sono i più direttamente rilevanti. Edmondson (1999) ha mostrato in parallelo come la sicurezza psicologica favorisca i comportamenti di apprendimento, inclusa la disponibilità a fare domande, ammettere errori e chiedere aiuto. Applicato al contesto del cambiamento organizzativo, questo costrutto suggerisce che le condizioni di sicurezza interpersonale costituiscano una precondizione affinché i lavoratori esprimano dubbi e preoccupazioni durante la transizione, anziché tacerli.

Bordia *et al.* (2004) hanno mostrato come l'incertezza percepita durante il cambiamento si articoli in tre tipi distinti: la prima è l'incertezza strategica, relativa a cosa sta succedendo all'organizzazione e perché; la seconda è l'incertezza strutturale, relativa a come cambierà l'assetto organizzativo; infine, la terza è l'incertezza job-related, relativa a come cambierà il proprio lavoro specifico. Questa distinzione è analiticamente rilevante perché i tre tipi di incertezza richiedono risorse e interventi diversi. La comunicazione manageriale riduce l'incertezza strategica, mentre la partecipazione alle decisioni riduce quella strutturale e quella legata al proprio lavoro specifico. La connessione tra l'incertezza job-related e le pratiche di help-seeking è quella teoricamente più rilevante per il framework HS-GOP. Chiedere aiuto durante un cambiamento può essere interpretato come un segnale di incompetenza di fronte ai nuovi standard, producendo un paradosso strutturale: il costo reputazionale della richiesta aumenta proprio nel momento in cui il bisogno di supporto è più alto.

La tecnologia introduce una dimensione ulteriore e particolarmente ambivalente. Da un lato, le tecnologie digitali possono abbassare le barriere all'help-seeking, offrendo un interlocutore disponibile in qualsiasi momento, riducendo il costo reputazionale della richiesta e consentendo l'accesso a informazioni e procedure senza dover dipendere dalla disponibilità di colleghi già sovraccarichi. Leonardi (2011) ha mostrato come le tecnologie non siano strumenti neutri, ma attori che ridefiniscono le possibilità d'azione dei lavoratori, espandendo, in certi casi, l'autonomia e, in altri, restringendola. Dall'altro lato, i sistemi digitali e le piattaforme di intelligenza artificiale possono erodere l'agency dei lavoratori in modo particolarmente sottile, standardizzando le decisioni, rendendo opaco il ragionamento sottostante e distribuendo l'autorità tra algoritmi e persone in modi non facilmente comprensibili né contestabili. Questa erosione dell'agentività, dovuta all'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale, non riguarda solo la resistenza al cambiamento. Tocca la costituzione stessa dell'identità lavorativa, riducendo il senso del sé come agente, con

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

implicazioni che potrebbero avere rilevanza non solo organizzativa ma anche clinica (Pagnozzi *et al.*, 2025a).

Questa ambivalenza si manifesta concretamente in ciò che Tarafdar *et al.* (2007) definiscono technostress, inteso come l'esperienza di stress derivante dall'incapacità di adattarsi alle nuove tecnologie in modo sano. Il technostress si articola in cinque componenti: il techno-overload, che descrive la condizione in cui vi è troppo da imparare in troppo poco tempo; la techno-invasion, che indica l'invasione della tecnologia nelle sfere private; la techno-complexity, che riguarda la complessità percepita degli strumenti; la techno-insecurity, che esprime la paura di essere sostituiti dalla tecnologia; e, infine, la techno-uncertainty, che riflette l'incertezza rispetto all'evoluzione continua degli strumenti.

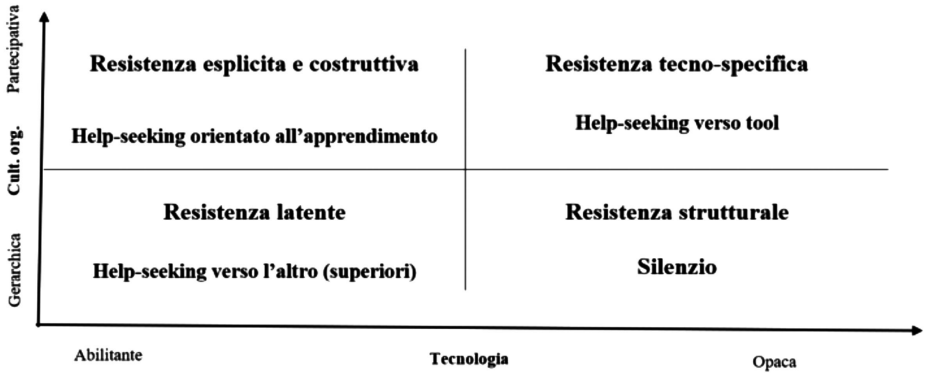
Analizzandole, alcune di queste componenti hanno una connessione diretta con le pratiche di help-seeking e possono generare forme specifiche di resistenza. Il techno-overload, per esempio, potrebbe generare un help-seeking dipendente e reiterato, in cui il lavoratore chiede continuamente aiuto per gli stessi problemi senza riuscire ad acquisire autonomia, perché il ritmo di cambiamento non lascia il tempo necessario per consolidare le competenze. La techno-insecurity, invece, potrebbe generare l'effetto opposto, spingendo il lavoratore a nascondere le proprie difficoltà per non apparire obsoleto, con una riduzione progressiva delle richieste di supporto che assume la forma di silenzio organizzativo (Morrison & Milliken, 2000). La techno-complexity, infine, potrebbe generare un help-seeking che si potrebbe definire paradossale, in cui il lavoratore chiede aiuto a chiunque senza riuscire a integrare le risposte ricevute in una competenza autonoma, perché la complessità percepita degli strumenti supera la capacità di elaborazione disponibile.

Dall'incrocio tra la letteratura sulla cultura organizzativa nei processi di cambiamento (Denison & Mishra, 1995; Antonelli & Di Lauro, 2025) e quella sulla percezione della tecnologia (Leonardi, 2011; Tarafdar *et al.*, 2007), può essere costruita una matrice che mette in relazione sistematica queste due dimensioni con le forme che la resistenza e l'help-seeking assumono nei contesti di trasformazione (Figura 2).

Nel primo quadrante, cultura partecipativa e tecnologia abilitante, la resistenza viene definita come esplicita e costruttiva. Il lavoratore si sente sufficientemente sicuro da esprimere apertamente le proprie preoccupazioni e lo strumento tecnologico supporta questa apertura. L'help-seeking è orientato all'apprendimento, nel senso descritto da Liu *et al.* (2022), ossia si chiede aiuto per acquisire competenze e per contribuire attivamente al processo di cambiamento.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Fig. 2 – Interazioni tra cultura organizzativa e percezione della tecnologia nella modulazione della resistenza e dell'help-seeking



Fonte: elaborazione dell'autore.

Nel secondo quadrante, cultura partecipativa e tecnologia opaca, la resistenza può essere definita tecno-specifica. Il lavoratore è disposto a chiedere aiuto e la cultura lo supporta in questo, ma la complessità o l'opacità dello strumento tecnologico genera frustrazione e incertezza. L'help-seeking si orienta prevalentemente verso gli strumenti (o tool), nel tentativo di comprendere e padroneggiare la tecnologia più che di orientarsi nel cambiamento nel suo complesso (Tarafdar *et al.*, 2007).

Nel terzo quadrante, cultura gerarchica e tecnologia abilitante, la resistenza può essere definita come latente. La tecnologia non costituisce un ostacolo, ma la cultura scoraggia l'esposizione delle difficoltà. La richiesta di aiuto si rivolge ai superiori attraverso i canali gerarchici formali, come descritto per le culture gerarchiche nella sezione 5.1.4.

Nel quarto quadrante, cultura gerarchica e tecnologia opaca, la resistenza diventa strutturale e l'help-seeking si annulla nel silenzio organizzativo (Morrison & Milliken, 2000). Questo rappresenta il caso critico in cui la doppia erosione di identità e agency si accumula silenziosamente, fino a manifestarsi, probabilmente, in fenomeni di turnover, burnout o cali di performance difficilmente reversibili nel breve periodo.

6.5. Contributo al framework: l'ambivalenza adattamento-resistenza

Il percorso di questo capitolo ha portato alla terza proposizione del framework HS-GOP: nei contesti di cambiamento organizzativo, l'help-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

seeking è strutturalmente ambivalente. Non è né adattamento né resistenza, ma potenzialmente entrambe le cose, e la distinzione dipende dall'interazione tra i tratti identitari del lavoratore, le caratteristiche del cambiamento, la cultura organizzativa e la percezione della tecnologia.

Sul piano teorico, questa proposizione supera la dicotomia tra help-seeking come risposta adattiva e resistenza come sua alternativa, mostrando che i due fenomeni non sono separati ma intrecciati in modo non lineare. Come argomentato nella sezione 6.1, a partire da Piderit (2000), i lavoratori assumono contemporaneamente posizioni multiple rispetto al cambiamento. Un lavoratore può accettare la razionale strategia del cambiamento e chiedere aiuto per implementarla e, al tempo stesso, resistere al modo in cui viene gestito, usando le stesse richieste di aiuto per segnalare le disfunzioni che percepisce. Effettivamente, nella pratica questi due movimenti non si escludono, ma coesistono.

Sul piano pratico, questa proposizione ridefinisce il compito diagnostico del management nei processi di cambiamento. Invece di chiedersi chi sta resistendo, una domanda che orienta il management verso l'identificazione degli oppositori, il framework HS-GOP suggerisce di spostare l'attenzione su ciò che rivelano le pratiche di help-seeking. Lette in questa prospettiva, esse diventano uno strumento diagnostico capace di rendere visibile ciò che le dichiarazioni dirette non rivelano. Il contributo specifico di questo capitolo al framework riguarda, inoltre, la dimensione temporale della co-costruzione tra help-seeking e cultura, già elaborata nel capitolo 5. Nei contesti di cambiamento, quella bidirezionalità si carica di una tensione ulteriore: l'help-seeking non si limita a riprodurre o a trasformare la cultura esistente, ma partecipa alla costruzione della cultura che emergerà dall'altro lato della trasformazione. Le pratiche di supporto reciproco che i lavoratori mettono in atto durante la transizione, o che evitano, contribuiscono a determinare quale organizzazione diventerà l'organizzazione in transizione. Un'organizzazione che rende costoso, non nel senso stretto del termine, chiedere aiuto durante il cambiamento non paga solo nel breve termine. Sta costruendo una cultura post-cambiamento più chiusa, più difensiva e più resistente alle trasformazioni future. È in questo scarto temporale che risiede la posta in gioco, in quanto ciò che i lavoratori chiedono, tacciono o negoziano durante la transizione si deposita nell'assetto culturale che la transizione lascerà dietro di sé.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Parte terza

Verso una teoria dell'help-seeking come pratica generativa

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

7.
Help-Seeking come Pratica Organizzativa Generativa (HS-GOP): una teoria integrata

Quando Pasquale descrive lo studio in cui lavora come un posto in cui chiedere aiuto è un gesto naturale, quasi invisibile nella sua ordinarietà, dove il sapere non appartiene a nessuno in particolare perché appartiene a tutti, sta descrivendo qualcosa che va ben oltre la sua esperienza personale. Sta descrivendo un'organizzazione che si è costruita, nel tempo, attraverso migliaia di micro-episodi di supporto reciproco che si sono sedimentati in una norma, secondo cui il non sapere si condivide, la difficoltà si porta alla luce e il chiedere non costa nulla. Olga, che lavora in un contesto in cui quella stessa norma è stata sostituita dal suo contrario, dove chiedere, equivale ad ammettere debolezza e dove il sapere si trattiene perché condividerlo riduce il vantaggio competitivo, sta descrivendo la stessa dinamica, rovesciata. E Giuseppe, che preferisce rivolgersi a una chatbot piuttosto che esporre la propria incertezza al datore di lavoro, sta descrivendo qualcosa di più nuovo e inquietante, ossia un contesto in cui il costo reputazionale di chiedere è diventato così alto da spingere le persone a costruirsi interlocutori alternativi, artificiali, che non giudicano e non ricordano. Questi tre aneddoti, emersi da interviste, non sono stati scelti per illustrare il framework HS-GOP, bensì per rappresentare il punto di partenza da cui si è sviluppato. La domanda che attraversa tutte e tre le storie, cosa accade davvero quando qualcuno chiede, o decide di non chiedere, aiuto in un'organizzazione, non ammette risposta semplice, perché il gesto è sempre più di ciò che appare. È un atto di posizionamento identitario, che dice qualcosa su chi si è e su quale relazione si ha con la propria competenza e con la propria vulnerabilità. È un atto culturale, che riproduce o trasforma, marginalmente ma realmente, le norme che regolano la vita organizzativa. È infine un atto che rivela le strutture di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

potere, di fiducia e di reciprocità che attraversano l'organizzazione, e vi partecipa attivamente, riproducendole o contestandole.

7.1. Le tre proposizioni teoriche in dialogo

Il nucleo teorico di HS-GOP è uno spostamento dell'unità di analisi, dall'individuo che chiede alla pratica attraverso cui il chiedere avviene, si struttura e si riproduce nel tempo. La letteratura sull'help-seeking ha prodotto, nell'arco di tre decenni, una conoscenza ricca e metodologicamente sofisticata sul chi, il perché e il quanto del chiedere aiuto nelle organizzazioni, sulle motivazioni, le barriere, i costi reputazionali, le dinamiche di rete. Dunque, è importante capire come il processo attraverso cui le pratiche di supporto reciproco si aggregano in strutture e come queste ultime ridefiniscono le possibilità future delle pratiche. HS-GOP si colloca esattamente in questo spazio.

Le tre proposizioni che lo costituiscono non sono indipendenti ma le facce di un sistema. La prima afferma che il rapporto tra help-seeking e cultura organizzativa è bidirezionale e ricorsivo. La seconda afferma che l'ibridazione con i sistemi AI trasforma la struttura stessa del rischio, della fiducia e dell'identità nell'atto di chiedere. La terza afferma che, nei processi di cambiamento, l'help-seeking è strutturalmente ambivalente. Lette insieme, queste tre proposizioni convergono verso una tesi comune: le pratiche di help-seeking non riflettono l'organizzazione, bensì la producono.

Messe in tensione, le proposizioni rivelano però punti di attrito che sono teoricamente più interessanti delle aree di convergenza. La prima e la terza, prese insieme, aprono una domanda che nessuna delle due risolve da sola. Se le pratiche di help-seeking costruiscono la cultura e, nei momenti di cambiamento, quelle stesse pratiche sono strutturalmente ambivalenti, che cosa accade alle organizzazioni in continua trasformazione? Come argomentato nel capitolo 6, i modelli lineari del cambiamento concepiscono la trasformazione come un processo con un punto di arrivo stabile. Ma se le pratiche di help-seeking durante la transizione co-producono la cultura post-cambiamento, allora non esiste un punto di arrivo che sia esterno alle pratiche stesse. Il cambiamento non finisce mai con sé stesso, e la cultura che emerge dall'altro lato della trasformazione è già attraversata dalle tensioni che le pratiche ambivalenti di supporto hanno sedimentato durante la transizione. Questa lettura è coerente con la prospettiva dell'enactment organizza-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

tivo (Weick, 1979), rispetto alla quale l'help-seeking, in quanto azione organizzativa, rappresenta una delle forme più concrete di messa in atto dell'ambiente organizzativo. La continuità organizzativa non è la persistenza di una struttura data, ma un processo dinamico in cui le pratiche quotidiane producono il pattern che viene poi retrospettivamente riconosciuto come norma, senza che esista un punto di arrivo esterno alle pratiche stesse (Feldman *et al.*, 2022). Nei processi di trasformazione digitale questa dinamica si rende particolarmente visibile, poiché il cambiamento continua a essere prodotto e riprodotto nel sensemaking dei lavoratori ben oltre il momento in cui il management lo dichiara concluso, con i valori profondi dell'organizzazione che resistono o si trasformano in modi che gli strumenti di misurazione tradizionali non riescono a catturare (Van der Schaft *et al.*, 2024). Le pratiche degli attori nei turning points del cambiamento, quei momenti di svolta in cui le azioni quotidiane piegano il corso degli eventi in una direzione piuttosto che in un'altra, determinano quale organizzazione emergerà dall'altro lato (Hernes & Feuls, 2024). Le pratiche di help-seeking durante la transizione rappresentano uno di questi momenti di svolta, in quanto agiscono in silenzio, senza che nessuno le riconosca come tali, eppure è attraverso di esse che la cultura post-cambiamento si costruisce.

La seconda e la prima proposizione, messe in dialogo, producono una tensione ulteriore e più paradossale. Se i sistemi AI rimuovono la vulnerabilità dell'esposizione abbattendo il costo reputazionale del chiedere, ci si aspetterebbe che favoriscano una maggiore frequenza di help-seeking e, attraverso il meccanismo di conferma descritto nel capitolo 5, una progressiva costruzione di norme di reciprocità più solide. Eppure, accade il contrario: l'help-seeking mediato dall'AI erode le reti relazionali, impoverisce il tessuto di fiducia interpersonale e riduce l'apprendimento collettivo che le pratiche di supporto umano producono nel tempo. Le ragioni di questo paradosso non sono contingenti ma dipendono dalla struttura stessa dell'interazione con la macchina. Le caratteristiche sociotecniche dei sistemi di intelligenza artificiale generativa (GenAI), tra cui la capacità di essere usati per scopi multipli e non predefiniti, la plausibilità spesso ingannevole dei loro output e la tendenza a generare flussi di lavoro altamente individualizzati, riorganizzano i percorsi attraverso cui i membri dell'organizzazione si incrociano e si scambiano risorse quotidianamente. Conoscenza, fiducia, collegialità e supporto circolano attraverso le reti informali di interazione, e il GenAI tende a riorientare questi flussi verso la macchina "sottraendoli" ai col-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

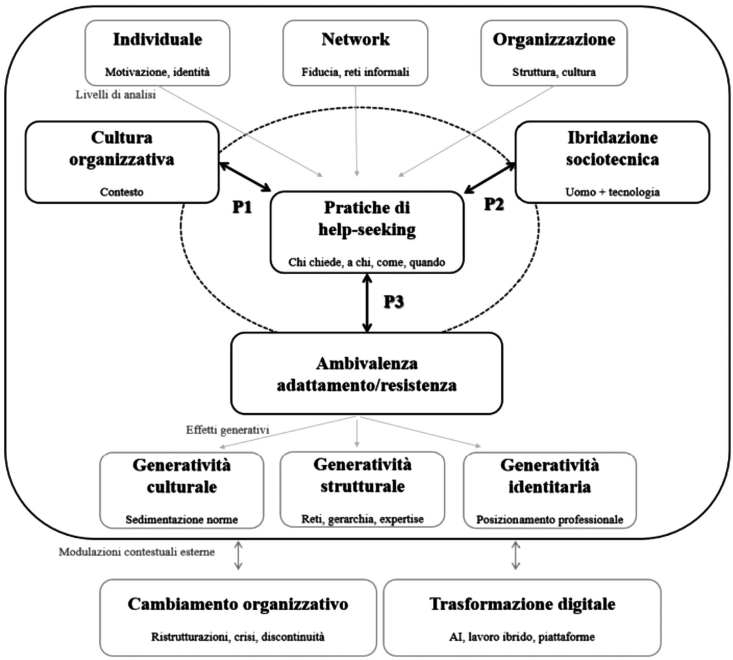
leghi (Baygi & Huysman, 2026). La fiducia nell'AI ha una struttura cognitiva ed emotiva distinta da quella tra persone: si forma rapidamente attraverso le prestazioni del sistema su task specifici, ma non genera il legame e la reciprocità che la fiducia interpersonale costruisce nel tempo attraverso la ripetizione degli scambi (Glikson & Woolley, 2020). In altri termini, ogni volta che si chiede aiuto alla macchina invece che al collega, si ottiene la risposta senza produrre la relazione, e la relazione è esattamente il substrato attraverso cui opera il meccanismo di conferma. Nel lungo periodo si attiva un paradosso che si può definire automation-augmentation (automazione-potenziamento), per cui i sistemi progettati per amplificare le capacità umane tendono progressivamente verso la sostituzione, producendo deskilling e riduzione della responsabilità non solo a livello di competenza individuale, ma anche nella qualità degli scambi di sapere che le reti interpersonali sostenevano (Raisch & Krakowski, 2021). Il risultato è un'organizzazione che ha guadagnato efficienza informativa nel breve periodo e, nel medio periodo, ha perso i meccanismi attraverso cui il sapere tacito circolava, la fiducia si costruiva e il supporto reciproco si sedimentava in norma culturale. La tecnologia che abbassa il costo del chiedere produce, paradossalmente, organizzazioni meno capaci di supporto reciproco. Il paradosso non è spiegabile da nessuna delle due proposizioni prese singolarmente. Piuttosto, emerge dall'interazione tra la logica della co-produzione culturale e la logica della trasformazione tecnologica del rischio.

7.2. Una rappresentazione integrata del framework HS-GOP

Formalizzare un framework teorico in un modello è sempre un atto di riduzione. Ciò che era dinamico diventa statico, ciò che era processuale diventa strutturale, le tensioni vengono semplificate in relazioni e la complessità del fenomeno viene compressa in una rappresentazione che non può mai essere fedele nella stessa misura in cui è utile. Questa riduzione ha però un valore preciso: costringe a essere espliciti su ciò che si afferma, su cosa dipende da cosa, su quali relazioni sono centrali e quali periferiche e su dove il framework smette di essere descrittivo e comincia a essere prescrittivo. Il modello HS-GOP è una rappresentazione concettuale, una mappa delle relazioni teoriche che il framework postula e che, successivamente, attraverso la ricerca empirica, si potrà verificare (Figura 3).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Fig. 3 – Il framework HS-GOP



Fonte: elaborazione dell'autore.

Al centro del modello si trovano le pratiche di help-seeking, descritte nella loro essenza concreta: chi chiede, a chi, come e quando. Questo atto non è un punto di partenza neutro. È già carico di significati culturali, identitari e relazionali che lo precedono e lo rendono possibile o impossibile, ancora prima che avvenga (come spiegato nei capitoli 4, 5 e 6). Intorno a questo centro si dispongono tre livelli di relazioni che il modello distingue analiticamente, anche se nella realtà organizzativa si intrecciano in modo inseparabile.

Il livello superiore identifica i livelli di analisi attraverso cui le pratiche di help-seeking possono essere lette: quello individuale, che comprende motivazione e identità; quello di network, che comprende fiducia e reti informali; quello organizzativo, che comprende struttura e cultura (descritti nel capitolo 3). Questi tre livelli non sono variabili indipendenti ma prospettive complementari sullo stesso fenomeno, e la loro distinzione serve a ricordare che le pratiche di help-seeking non appartengono a nessuno di essi in modo esclusivo.

Il livello intermedio è quello in cui si collocano le tre proposizioni del framework e le loro relazioni reciproche. La prima proposizione gover-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

na il rapporto bidirezionale tra la cultura organizzativa e le pratiche di help-seeking. La cultura organizzativa, intesa come contesto di norme, valori e aspettative condivise, precede e rende possibile l'atto di chiedere aiuto, ma è a sua volta prodotta e trasformata da quelle stesse pratiche nel tempo. Difatti, questa relazione non è causale unidirezionale, bensì un circolo ricorsivo in cui causa ed effetto si invertono continuamente. La seconda proposizione governa il rapporto tra l'ibridazione sociotecnica e le pratiche di help-seeking. Le trasformazioni del contesto sociotecnico, che comprendono il ridisegno dei processi organizzativi, l'introduzione di nuove procedure e piattaforme, il passaggio a forme di lavoro ibride e l'adozione di sistemi AI, non si limitano a modificare gli strumenti con cui si svolge il lavoro. Ridefiniscono la struttura stessa dell'atto di chiedere aiuto, determinando chi può essere interlocutore legittimo, attraverso quali canali, con quali rischi reputazionali e con quali effetti sulla fiducia e sulle reti relazionali (come descritto nel capitolo 4). Anche questa relazione è bidirezionale, poiché le pratiche di help-seeking che emergono in risposta alle nuove condizioni sociotecniche retroagiscono a loro volta su tali condizioni, modificando nel tempo le affordance e i vincoli che le rendono possibili e contribuendo a determinare quali configurazioni sociotecniche si stabilizzano e quali vengono progressivamente abbandonate. La terza proposizione governa il rapporto tra le pratiche di help-seeking e l'ambivalenza adattamento/resistenza nei contesti di cambiamento organizzativo. Come mostrato nel capitolo 6, chiedere aiuto durante una trasformazione organizzativa può essere al tempo stesso un atto di adattamento e di resistenza. La direzione in cui si orienta dipende dall'interazione tra l'identità professionale del lavoratore, la cultura organizzativa in cui avviene il cambiamento e le caratteristiche specifiche della trasformazione.

Il livello inferiore del modello rappresenta gli effetti generativi che le pratiche di help-seeking producono nel tempo, in interazione con le condizioni culturali, identitarie e sociotecniche descritte nei livelli superiori. Questi effetti si articolano in tre dimensioni distinte. La generatività culturale riguarda la sedimentazione progressiva di norme condivise attraverso la ripetizione delle pratiche nel tempo. La generatività strutturale riguarda la trasformazione delle reti informali, delle gerarchie di expertise e delle strutture di reciprocità. La generatività identitaria riguarda il posizionamento professionale dei membri, il modo in cui chiedere e ricevere aiuto contribuisce a costruire e a modificare l'immagine di sé nel contesto organizzativo. Questi tre tipi di effetti non sono indipendenti tra loro né dalle condizioni che li hanno prodotti. Essi si rinforzano recipro-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

camente e retroagiscono sulle condizioni strutturali del ciclo successivo, producendo configurazioni organizzative che nessun singolo atto di help-seeking avrebbe potuto generare da solo.

Al di sotto degli effetti generativi il modello colloca le modulazioni contestuali esterne, rappresentate dal cambiamento organizzativo e dalla trasformazione digitale. Queste agiscono su tutti i livelli del modello. Il cambiamento organizzativo, nelle sue forme di ristrutturazione, crisi e discontinuità, ridefinisce le norme implicite che regolano il chiedere aiuto e rende ambivalenti pratiche che, in condizioni di stabilità, sarebbero inequivocabilmente adattive, come mostrato nel capitolo 6. La trasformazione digitale, attraverso l'introduzione dell'AI, del lavoro ibrido e delle piattaforme collaborative, ridisegna le possibilità stesse dell'atto di chiedere aiuto, producendo nuovi interlocutori, nuovi profili di rischio reputazionale e nuove forme di dipendenza tecnologica che il framework ha analizzato nel capitolo 4.

La rappresentazione è volutamente asimmetrica, ma il processo che descrive non è lineare. Gli effetti generativi che le pratiche producono nel tempo, sedimentandosi in norme, reti e identità, diventano le nuove condizioni strutturali che il ciclo successivo troverà come punto di partenza. In un'organizzazione, ad esempio, la cultura che oggi rende possibile o impossibile chiedere aiuto viene costruita, almeno in parte, dalle pratiche di help-seeking del passato. E le pratiche di help-seeking del presente sedimentano progressivamente le condizioni culturali, relazionali e identitarie che orienteranno il modo in cui si chiederà aiuto in futuro. Questo processo è, però, cumulativo e lento. Un singolo atto di help-seeking non modifica le norme culturali, non trasforma le reti relazionali e non ridefinisce le identità professionali. Lo fa la loro iterazione nel tempo, in certi contesti e con certi esiti, attraverso la sedimentazione progressiva di aspettative condivise che nessuno ha deliberatamente progettato ma che tutti, nel loro agire quotidiano, contribuiscono a produrre.

7.3. Il posizionamento teorico del framework HS-GOP

HS-GOP si costruisce su tradizioni di ricerca consolidate, la sociologia delle pratiche, la Socio-Technical Theory, la Social Exchange Theory, la Self-Determination Theory e la letteratura sulla resistenza al cambiamento. Ciascuna di esse ha tematizzato l'help-seeking, le pratiche organizzative, il cambiamento o la tecnologia, separatamente. HS-GOP propone di leggerli insieme, attraverso un framework che mostra come si

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

coproducano nelle pratiche quotidiane di supporto reciproco. Non si tratta soltanto di sommare le variabili di tradizioni diverse in un unico modello. La bidirezionalità ricorsiva tra help-seeking e cultura, il paradosso dell'ibridazione con i sistemi AI e l'ambivalenza strutturale nel cambiamento sono fenomeni che emergono dall'interazione tra le dimensioni che ciascuna tradizione aveva studiato separatamente e che non diventano visibili finché tali dimensioni vengono mantenute distinte. In questo senso il framework non rivendica di dire qualcosa di nuovo su ciascuna tradizione, ma di dire qualcosa di nuovo su ciò che accade quando le si mette in relazione. In particolare, la teoria della pratica fornisce l'ontologia su cui il volume poggia, ma tratta le pratiche come categoria generale e non isola il chiedere aiuto come pratica dotata di proprietà proprie, mentre qui esso occupa una posizione peculiare, poiché è l'unica pratica in cui l'attore rende simultaneamente pubblici un limite della propria competenza e una richiesta di accesso a quella altrui. La Socio-Technical Systems Theory concepisce la tecnologia come elemento del contesto con cui il sottosistema sociale va ottimizzato congiuntamente, mentre la seconda proposizione sostiene che, quando il destinatario della richiesta cessa di essere un collega, la tecnologia non modula una pratica che resta invariata, bensì ne riscrive l'ontologia. Su questo sfondo, la prospettiva adottata nel volume si estende oltre la cornice socio-tecnica. Se la seconda proposizione dialoga direttamente con la tradizione STS, la prima, dedicata alla bidirezionalità tra help-seeking e cultura, e la terza, relativa all'ambivalenza dell'help-seeking nel cambiamento organizzativo, si collocano entro una matrice socio-costruttivista, secondo cui le strutture organizzative non costituiscono condizioni date dell'azione, ma prendono forma e si trasformano attraverso il suo continuo dispiegarsi. In questa prospettiva, cultura, norme e relazioni di supporto non sono soltanto il contesto entro cui si sviluppano le pratiche di richiesta di aiuto, ma anche il loro esito ricorsivo. La letteratura sulla psychological safety (Edmondson, 1999), infine, spiega perché le persone chiedano o tacciano assumendo il clima come antecedente e il comportamento come esito, laddove la prima proposizione mostra che quel clima è anche il sedimento di ciò che è stato chiesto, di come è stato accolto e di chi ha potuto permetterselo.

Le implicazioni di questo spostamento per la teoria organizzativa possono variare. La prima riguarda una comprensione più approfondita del coordinamento organizzativo. Mintzberg (1979; 1993) descrive le organizzazioni come configurazioni di meccanismi di coordinamento, tra cui l'adattamento reciproco, la supervisione diretta e la standardizzazione dei processi, degli output o delle competenze. Questa prospettiva ha il pregio

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

della chiarezza analitica e ha fornito alla teoria organizzativa uno dei suoi strumenti descrittivi più fecondi. HS-GOP aggiunge a questa una lente su ciò che avviene al di là dei meccanismi formali, ovvero sui pattern più informali di ricerca e condivisione di informazioni attraverso cui i lavoratori integrano e correggono il coordinamento previsto dalla struttura (Whetsell *et al.*, 2021; Brennecke *et al.*, 2025). Ad esempio, in una burocrazia professionale le pratiche di help-seeking sono il canale attraverso cui circola il sapere pratico e contestuale che le procedure ufficiali non riescono a codificare, quel sapere che non sta nei manuali ma che i professionisti si trasmettono attraverso le interazioni quotidiane. In un'adhocrazia, le pratiche di help-seeking non si integrano nel coordinamento formale, ma ne sono parte costitutiva. È attraverso la ricerca continua e il reciproco supporto che le competenze distribuite tra i membri si combinano in tempo reale per rispondere a problemi che nessuna procedura prestabilita potrebbe anticipare. In una burocrazia meccanica, dove la rigidità procedurale e la gerarchia tendono a silenziare ciò che non è previsto dalla struttura formale, le pratiche di help-seeking sono uno dei pochi spazi attraverso cui le preoccupazioni, le difficoltà e le idee dei lavoratori cominciano a emergere e a circolare, spesso in modo invisibile ai livelli superiori della gerarchia.

La seconda implicazione riguarda il job redesign. Grant & Parker (2009) hanno ampliato il modello classico di Hackman & Oldham (1976), mostrando come le caratteristiche sociali del lavoro, tra cui l'interdipendenza, il supporto disponibile e l'interazione con beneficiari e colleghi, costituiscano una dimensione autonoma e rilevante per la motivazione e la performance, distinta ma complementare rispetto alle caratteristiche legate alla struttura dei compiti. HS-GOP aggiunge a questa prospettiva una dimensione causale: quelle caratteristiche sociali non sono soltanto antecedenti della performance individuale, ma anche il prodotto delle pratiche quotidiane attraverso cui i lavoratori si costruiscono reciprocamente come interlocutori affidabili. Ne consegue che un lavoratore che non può chiedere aiuto senza costi reputazionali elevati sta svolgendo un lavoro strutturalmente più povero. Inoltre, la prospettiva del job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims *et al.*, 2012) ha mostrato come i lavoratori modifichino proattivamente i confini relazionali del proprio lavoro. Le pratiche di help-seeking rientrano in questa logica di crafting relazionale, ma sono probabilmente possibili solo nei contesti in cui la cultura lo consente e la struttura non le scoraggia sistematicamente. Questo significa che il work design non può essere separato dalla domanda su quali condizioni rendono possibile il supporto reciproco come pratica costitutiva del lavoro stesso.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

La terza implicazione riguarda l'apprendimento organizzativo. Il sapere tacito non si trasferisce attraverso manuali o corsi formali, ma richiede l'interazione diretta tra persone, la disponibilità a esporsi reciprocamente e il coraggio di mostrarsi in difficoltà davanti a qualcuno che sa rispondere (Hadjimichael & Tsoukas, 2019). Le pratiche di help-seeking rappresentano una delle condizioni strutturali che rendono possibile questa circolazione. Non è il meccanismo del trasferimento in sé, ma il tessuto relazionale, basato sulla fiducia, senza cui quel meccanismo non si attiva e il sapere resta intrappolato nelle menti di chi lo possiede, senza mai diventare patrimonio collettivo. Quando quel tessuto si deteriora, l'organizzazione non perde soltanto i canali di informazione. Perde qualcosa di più profondo e di più difficile da ricostruire. Una ristrutturazione che disperde i team consolidati interrompe le reti informali attraverso cui circolava il sapere. Un cambiamento culturale che aumenta la competizione interna trasforma i colleghi da interlocutori affidabili in potenziali concorrenti, rendendo il chiedere aiuto un atto rischioso invece che ordinario. Una rotazione del personale, che sostituisce le relazioni sedimentate nel tempo con legami ancora fragili, svuota le pratiche di help-seeking della fiducia che le rendeva possibili. E l'introduzione di sistemi AI che spostano progressivamente le richieste dalla relazione interpersonale alla macchina produce un effetto analogo, ma più sottile: mantiene l'apparenza dello scambio eliminandone la sostanza relazionale. In tutti questi casi il risultato è lo stesso. La fiducia accumulata attraverso gli scambi ripetuti si erode, la disponibilità a esporsi che quella fiducia rendeva possibile si riduce e, con essa, la capacità dell'organizzazione di apprendere collettivamente nel tempo (Baygi & Huysman, 2026).

7.4. Limiti del framework e prospettive future

Il framework presenta alcuni limiti e apre a prospettive future di ricerca. Le tre proposizioni non vanno lette come conclusioni empiriche, bensì come proposizioni teoriche e concettuali, utili al fine di sviluppare nuove analisi e verificare questa nuova impostazione sul campo.

Il primo limite riguarda la verificabilità empirica della tesi secondo cui la bidirezionalità ricorsiva esiste tra le pratiche di help-seeking e la cultura organizzativa. Come si distingue un meccanismo di conferma da una semplice correlazione tra la cultura collaborativa e l'help-seeking frequente? Come si isola la direzione causale in un processo circolare? A tal proposito, potrebbe essere utile creare disegni di ricerca longitudinali e

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

quasi-sperimentali capaci di analizzare nel tempo i fenomeni a seguito di eventi di discontinuità organizzativa, come l'introduzione di nuove tecnologie, i cambiamenti di leadership o i processi di fusione.

Il secondo limite riguarda l'ambivalenza come categoria analitica. Se ogni atto di help-seeking può essere letto come adattamento o come resistenza a seconda della prospettiva adottata, il framework rischia di perdere potere discriminante. Il capitolo 6 ha mostrato che questa ambivalenza è strutturale e non eliminabile, ma non ha ancora risolto il problema di come misurarla in modo sistematico e replicabile. La sfida che la terza proposizione lascia aperta è sviluppare uno strumento psicometrico, ad esempio, capace di distinguere una componente di tratto, ovvero la tendenza stabile del lavoratore a vivere il chiedere aiuto come atto ambivalente, da una componente di stato, ovvero la risposta situazionale al contesto specifico di cambiamento. Questa doppia struttura consentirebbe di separare ciò che appartiene alla persona da ciò che appartiene al contesto, rendendo possibile il confronto sia tra individui diversi nello stesso contesto sia di uno stesso individuo in contesti diversi. In questo modo, sarebbe possibile, da un lato, testare empiricamente le proposizioni del framework; dall'altro, offrire ai professionisti uno strumento concreto per diagnosticare le dinamiche di supporto reciproco.

Il terzo limite è quello che potremmo definire il bias del richiedente. HS-GOP racconta quasi sempre la storia di chi chiede aiuto, trascurando sistematicamente l'altra metà del fenomeno. Chiedere aiuto non è un atto solitario. Infatti, presuppone qualcuno dall'altra parte che decida se rispondere, con quale qualità, con quale intento e con quali conseguenze per sé, per la relazione e per il gruppo. Chi offre aiuto non è un attore passivo ma un agente che seleziona, valuta e sceglie, e le sue decisioni hanno effetti culturali propri che il framework non ha ancora tematizzato con il rigore dedicato al lato della domanda. Colmare questa asimmetria rappresenta sicuramente un'agenda di ricerca aperta per gli studi futuri.

Il quarto limite riguarda il dominio di applicabilità. Le implicazioni teoriche sviluppate nel paragrafo precedente considerano implicitamente contesti organizzativi in cui il lavoro presenta una dimensione relazionale e cognitiva significativa e in cui i lavoratori dispongono di un certo grado di autonomia. Nelle configurazioni ad altissima standardizzazione dei processi, nelle organizzazioni ad alta intensità di lavoro manuale e in contesti culturali con valori molto diversi rispetto all'autonomia e alla reciprocità, i meccanismi postulati potrebbero operare diversamente o non operare affatto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Il quinto limite riguarda il rischio di un confirmation bias diagnostico. Un framework che attribuisce significato culturale a ogni pratica di help-seeking, leggendo il silenzio come resistenza, la reiterazione come dipendenza e la selettività degli interlocutori come protezione identitaria, corre il rischio di vedere ovunque ciò che predice. Chi lo applica tende a interpretare i segnali in modo coerente con le proprie categorie, rendendo invisibili le spiegazioni alternative. La triangolazione con altre fonti, tra cui dati di performance, osservazione etnografica, misurazioni psicometriche e survey, è quindi una condizione necessaria per verificare se le interpretazioni suggerite dal framework reggono anche quando il fenomeno viene osservato con strumenti che non condividono le sue premesse teoriche.

In ultimo, il framework accosta tradizioni che non condividono la stessa matrice, come la Socio-Technical Systems Theory e la prospettiva dell'enactment. La loro composizione in un unico modello, per quanto feconda, richiede di chiarire a quali condizioni prospettive di diversa origine epistemologica possano essere integrate senza perdere il proprio potere esplicativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Conclusioni

Era marzo 2020, a Danzica. Un'organizzazione che sembrava paralizzata quanto le persone che la componevano. Una scrivania vuota invece di quella accanto. Una chat aziendale invece di un volto da leggere. E la domanda «ho capito bene?» non riusciva a trovare il modo di uscire senza pesare, senza esporsi, senza calcolare se il momento fosse giusto, se l'interlocutore fosse disponibile, se chiedere in quel modo avrebbe comunicato qualcosa di non voluto su chi si era e quanto si valeva. Da quella situazione nasce la domanda che orienta l'intero volume: in che modo le pratiche di help-seeking co-costruiscono il contesto organizzativo invece di limitarsi a rifletterlo?

L'argomento centrale del volume è che l'help-seeking non costituisce un comportamento situato all'interno delle organizzazioni, bensì una pratica attraverso cui le organizzazioni stesse vengono continuamente prodotte, riprodotte e, in alcuni casi, trasformate o incrinate. Ogni richiesta o mancata richiesta di aiuto contribuisce, infatti, a sedimentare norme implicite relative alla legittimità della vulnerabilità, all'accessibilità delle risorse e alle aspettative di reciprocità. La ripetizione nel tempo di tali micro-interazioni genera strutture culturali emergenti, non intenzionalmente progettate, ma continuamente sostenute o erose dall'agire quotidiano degli attori organizzativi.

Il framework HS-GOP formalizza questa tesi in tre proposizioni interconnesse. La prima afferma che il rapporto tra pratiche di help-seeking e contesto organizzativo è ricorsivo e non unidirezionale, ossia la cultura orienta il chiedere, ma il chiedere trasforma la cultura attraverso meccanismi di sedimentazione che operano al di sotto della soglia della pianificazione deliberata. La seconda afferma che l'introduzione di sistemi AI

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

negli ambienti di lavoro non aggiunge un nuovo canale di supporto, ma altera la struttura stessa dell'atto di chiedere, ridefinendo le condizioni di fiducia, i profili di rischio reputazionale e le dinamiche di apprendimento collettivo. La terza afferma che, nei momenti di trasformazione organizzativa, lo stesso atto di chiedere aiuto può essere al contempo un segnale di adattamento e di resistenza, e che distinguere tra le due interpretazioni richiede di analizzare tali pratiche nel tempo con attenzione.

Tali proposizioni si collocano in dialogo con diversi filoni teorici consolidati. Rispetto alla practice theory (Giddens, 1984; Reckwitz, 2002; Schatzki, 2001; Orlikowski, 2000), il framework non si limita ad applicarne i principi al contesto organizzativo, ma individua nell'help-seeking un caso privilegiato per osservare i meccanismi di riproduzione e trasformazione delle strutture sociali nella pratica quotidiana. Rispetto alla Social Exchange Theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), esso problematizza l'assunzione di stabilità della logica costi-benefici, mostrando come le norme di reciprocità siano esse stesse il prodotto dinamico delle interazioni ricorrenti. Rispetto alla Socio-Technical Systems Theory (Trist & Bamforth, 1951; Pasmore *et al.*, 2019), il contributo evidenzia come l'integrazione di sistemi tecnologici non produca soltanto nuove affordance, ma riconfiguri la natura stessa dell'atto di chiedere, producendo effetti sulla fiducia e sull'apprendimento organizzativo. Infine, rispetto alla Complexity Theory (Mitleton-Kelly, 2003), le pratiche di help-seeking sono interpretate come uno dei meccanismi micro-fondativi attraverso cui emergono adattamenti organizzativi non pianificati, generati dal basso attraverso l'interazione continua tra gli attori. Rispetto alla letteratura sulla psychological safety (Edmondson, 1999), che spiega la propensione a chiedere assumendo il clima come antecedente del comportamento, il framework ne inverte la direzione senza negarla, poiché mostra come la sicurezza percepita sia anche il prodotto sedimentato delle richieste effettivamente avanzate e del modo in cui sono state accolte. Ne discende una conseguenza che la formulazione originaria non consente di derivare, ossia che un clima di sicurezza non possa essere installato per via dichiarativa, ma si costituisca nelle micro-risposte quotidiane a chi chiede.

Sul piano pratico, questo volume si rivolge sia a chi esercita funzioni di governo e gestione delle persone nelle organizzazioni, sia ai lavoratori che ne fanno parte. Le pratiche di help-seeking non sono qui intese come fenomeni marginali, ma come dispositivi di lettura della realtà organizzativa. Per questa ragione, le pratiche di help-seeking sono al centro del modello. Ogni richiesta di aiuto, ogni silenzio, ogni scelta su chi rivolgersi, quando e come rappresentano segnali dello stato reale dell'organizza-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

zione. Essi offrono infatti informazioni spesso più attendibili di indicatori formali di performance o di dichiarazioni ufficiali, poiché rendono visibili le discrepanze tra l'organizzazione dichiarata e quella effettivamente vissuta. Dunque, per il management a tutti i livelli organizzativi, ascoltare le richieste non significa semplicemente soddisfarle, ma impiegarle come strumenti di lettura della realtà organizzativa. Esse vanno interpretate come segnali che rendono visibili la cultura effettiva, i livelli di fiducia e le configurazioni reali delle strutture di potere all'interno dell'organizzazione. Da questa prospettiva, anche per i lavoratori l'atto di chiedere aiuto assume una valenza conoscitiva oltre che operativa. Richieste ripetute, apparentemente banali o ridondanti, non vanno interpretate esclusivamente come segnali di inefficienza individuale, bensì come indicatori di possibili criticità nella progettazione del lavoro, nella disponibilità delle risorse o nella qualità delle norme implicite che regolano l'autonomia e la collaborazione. Dunque, emerge che ai manager di linea conviene ricordare che la cultura del supporto si decide nelle risposte quotidiane, e che il momento in cui una domanda arriva nel momento sbagliato è precisamente quello in cui si stabilisce se essa potrà essere riproposta: distinguere il tempo della disponibilità da quello della soluzione, rendendo esplicito quando si potrà rispondere, evita di segnalare implicitamente che non si sarebbe dovuto chiedere. Alle funzioni di gestione delle risorse umane spetta il presidio dei canali di supporto. Dato che le chatbot non eliminano il costo reputazionale del chiedere ma lo convertono in rischio differito, la loro valutazione non può fondarsi sui soli tassi di utilizzo, ma deve considerare che cosa smette di transitare per le relazioni interpersonali, riconoscendo e valorizzando il tempo che i lavoratori esperti dedicano a rispondere ai colleghi, attività che nessun sistema di misurazione rileva e su cui tuttavia poggia la circolazione del sapere tacito. A chi definisce le regole d'uso dell'intelligenza artificiale spetta invece il governo delle tracce. Le interazioni con i sistemi conversazionali lasciano un registro, e questo trasforma una richiesta effimera in un dato persistente. Ciò che trattiene i lavoratori dal chiedere non è tanto l'esistenza di quel registro quanto l'incertezza sul suo utilizzo futuro, ed è per questo che le regole di conservazione e di accesso vanno rese esplicite e conosciute.

L'episodio di Danzica, che ha ispirato tutto lo studio, evidenzia come le norme implicite che regolano il chiedere aiuto e le relazioni di fiducia che lo rendono possibile diventano visibili proprio nel momento in cui queste ultime vengono meno. La loro assenza improvvisa, dovuta all'emergenza della pandemia, ha, infatti, rivelato quanto dipenda da esse non solo la possibilità di chiedere, ma anche quella di imparare e di lavorare.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Riferimenti bibliografici

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 330.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Andersen, L.P., Nordam, L., Joensson, T., Kines, P., & Nielsen, K.J. (2018). Social identity, safety climate and self-reported accidents among construction workers. *Construction Management and Economics*, 36(1), 22-31.

Anderson, P.W. (1972). More is different. *Science*, 177(4047), 393-396.

Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P.E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211-236.

Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison-Wesley, Reading, MA.

Ashforth, B. E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.

Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 49-98.

Baygi, R.M., & Huysman, M. (2026). Generative AI and the social fabric of organizations. *Strategic Organization*, *24*(2), 374-387.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control.* Freeman, New York.

Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164-180.

Barley, S.R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Barrero, J.M., Bloom, N., & Davis, S.J. (2021). *Why Working from Home Will Stick* (Working Paper No. 28731). National Bureau of Economic Research.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* Free Press, New York.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Bate, S. P. (2010). *Strategies for Cultural Change* (1a ed.). Routledge, London.

Bissola, R., Imperatori, B., & Trinca Colonel, R. (2014). Enhancing the creative performance of new product teams. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 290-310.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life.* Wiley, New York.

Bordia, P., Hobman, E.V., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique.* Librairie Droz, Genève.

Bourdieu, P. (1980). Le sens pratique, Paris: Les Éditions de Minuit. *The Logic of Practice*.

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford university press.

Brennecke, J., Coutinho, J.A., Gilding, M., Lusher, D., & Schaffer, G. (2025). Invisible iterations: how formal and informal organization shape knowledge networks for coordination. *Journal of Management Studies*, *62*(2), 706-747.

Briken, K., Chillas, S., Krzywdzinski, M., & Marks, A. (2017). *The New Digital Workplace: How New Technologies Revolutionize Work.* Palgrave Macmillan, London.

Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

Brunelle, E., & Fortin, J.A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction. *SAGE Open*, 11(1).

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889-938.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* Harper & Row, New York.

Caldarini, G., Jaf, S., & McGarry, K. (2022). A literature survey of recent advances in chatbots. *Information*, 13(1), 41.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., & Thakor, A.V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations.* Edward Elgar Publishing.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.

Chen, J., Xue, J., Li, Y., & Luo, W. (2025). Impact of different employee-AI interaction: Instrumental vs. emotional support. *Computers in Human Behavior*, 164, 108481.

Corsun, D.L., & Enz, C.A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers. *Human Relations*, 52(2), 205-224.

Costanza, D.P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J.B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381.

Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Cuel, R., Aurelio, R., Renato, R., & Luisa, V. (2021). Smart working in Italian public administration: A socio-technical approach. *Impresa progetto*, 2021, 1-23.

Davidai, S. (2025). Going at it alone: Zero-sum beliefs inhibit help-seeking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 116, 104693.

Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture.* Ballinger, Cambridge, MA.

Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Addison-Wesley, Reading, MA.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Deshpandé, R., & Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.

De Stefano, V., & Doellgast, V. (2023). Regulating AI at work: Labour relations, automation, and algorithmic management. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 44(1), 1-26.

Di Plinio, S., Arnò, S., & Ebisch, S.J.H. (2024). The state-trait Sense of Self Inventory (ST-SoSI). *Consciousness and Cognition*, 118, 103634.

Dishop, C.R., & Awasty, N. (2023). A noisy theory of asking for help. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100950.

Dutta, D., Mishra, S.K., & Tyagi, D. (2023). Augmented employee voice and employee engagement using artificial intelligence-enabled chatbots: a field study. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(12), 2451-2480.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* Wiley, Hoboken, NJ.
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
Elsbach, K.D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
European Union (2024). Regulation (EU) 2024/1689 — Artificial Intelligence Act. *Official Journal of the European Union*.
Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change.* Polity Press, Cambridge.
Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management.* Pitman, London.
Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
Feldman, M.S., Worline, M., Baker, N., & Lowerson Bredow, V. (2022). Continuity as patterning: A process perspective on continuity. *Strategic Organization*, *20*(1), 80-109.
Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
Froehlich, D.E., Beausaert, S., & Segers, M. (2017). Development and validation of a scale measuring approaches to work-related informal learning. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 130-144.
Gibson, J.J. (1986). *The Ecological Approach to Visual Perception.* Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration.* Polity Press, Cambridge.
Gkinko, L., & Elbanna, A. (2023). The appropriation of conversational AI in the workplace: A taxonomy of AI chatbot users. *British Journal of Management*, 34(1), 246-261.
Glikson, E., & Woolley, A.W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of management annals*, *14*(2), 627-660.
Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life.* Doubleday, New York.
Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
Grant, A.M. (2013). *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success.* Viking, New York.
Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, *3*(1), 317-375.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Grodal, S., Nelson, A.J., & Siino, R.M. (2015). Help-seeking and help-giving as an organisational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management Journal*, 58(1), 136-168.
Gulay, E., Picco, E., Glerean, E., & Coupette, C. (2025). Relational dissonance in human-AI interactions: The case of knowledge workers. *Information Systems Journal*, early view.
Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.
Hadjimichael, D., & Tsoukas, H. (2019). Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *13*(2), 672-703.
Hannigan, T.R., McCarthy, I.P., & Spicer, A. (2024). Beware of botshit: How to manage the epistemic risks of generative chatbots. *Business Horizons*, *67*(5), 471-486.
Hartl, E. (2019). A characterization of culture change in the context of digital transformation. In *Proceedings of the 25th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2019)*. Cancún, Messico.
Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
Heidegger, M. (1962). *Being and Time.* Blackwell, Oxford.
Helmerich, N., Raj-Reichert, G., & Zajak, S. (2021). Exercising associational and networked power through the use of digital technology by workers in global value chains. *Competition & Change*, 25(2), 142-166.
Hernes, T., & Feuls, M. (2024). Organizing in the folding of time: Shaping organizational change trajectories at turning points. *Organization Studies*, *45*(9), 1325-1348.
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
Högemann, M., Hein, L., Britsche, J.O., & Thomas, O. (2025). "Technostress and generative AI in the workplace: a qualitative analysis of young professionals". *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1728881.
Howell, A., Kirk-Brown, A., & Cooper, B.K. (2012). Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 731-747.
Jabagi, N., Croteau, A.-M., Audebrand, L.K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: Thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192-213.
Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2025). The impact of leader-member relationship on followers' help-seeking: Mediating role of affective trust. *Leadership & Organization Development Journal*, early view.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J., & Braga, T. (2015). Evaluating espoused values: Does articulating values pay off? *European Management Journal*, 33(5), 332-340.

Kim, Y.H., Sting, F.J., & Loch, C.H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462-474.

Klein, H.J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. Wanberg (a cura di), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization.* Oxford University Press, New York.

Köhler, D.P., Rausch, A., Biemann, T., & Büchsenschuss, R. (2025). Expertise and specialization in organizations: A social network analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 282-297.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change.* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help-seeking and power motivation in organisations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336-363.

Lee, S.K., Kramer, M.W., & Guo, Y. (2019). Social media affordances in entry-level employees' socialization. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 244-261.

Leonardi, P.M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167.

Lewin, K. (1945). The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry*, 8, 126-135.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.* Russell Sage Foundation, New York.

Little, R.G. (2005). Organizational culture and the performance of critical infrastructure: Modeling and simulation in socio-technological systems. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 63b.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2022). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101425.

Liu, X., Zhang, L., & Wei, X. (2025). Generative artificial intelligence literacy: Scale development and its effect on job performance. *Computers in Human Behavior*, 162, 108397.

Liu, Y., Chen, F.X., Chiang, J.T.J., Wang, Z., & Liu, H. (2022). Asking how to fish vs. asking for fish: Antecedents and outcomes of different types of help-seeking at work. *Personnel Psychology*, 75(3), 557-587.

Liu, Z., Lin, Q., Tu, S., & Xu, X. (2025). When robot knocks, knowledge locks: How and when does AI awareness affect employees' knowledge hiding? *Journal of Knowledge Management*, 29(3).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Manson, S.M. (2001). Simplifying complexity: A review of complexity theory. *Geoforum*, 32(3), 405-414.
Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives.* Oxford University Press, New York.
Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. *Harvard Business Review*, novembre 2015.
Mertens, W., & Schollaert, E. (2024). Humble leadership and help-seeking behavior: The mediating role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, early view.
Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs. *J: Prentice-Hall*.
Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
Miscenko, D., & Day, D.V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. In E. Mitleton-Kelly (a cura di), *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations.* Elsevier Science.
Morin, E. (1999). *Seven Complex Lessons in Education for the Future.* UNESCO, Paris.
Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
Mueller, J.S., & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help-seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
Nadler, A., Ellis, S., & Bar, I. (2003). To seek or not to seek: The relationship between help-seeking and job performance evaluations. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 91-109.
Nadler, A., & Halabi, S. (2006). Intergroup helping as status relations: Effects of status stability, identification, and type of help. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 97-110.
Nelson-Le Gall, S. (1985). Help-seeking behavior in learning. *Review of Research in Education*, 12, 55-90.
Nyholm, S., & Smids, J. (2020). Can a robot be a good colleague? *Science and Engineering Ethics*, 26(4), 2169-2188.
O'Reilly, C. (2008). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 50(2), 85-101.
Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.

Orlikowski, W.J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Orlikowski, W.J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125-141.

Orr, J.E. (1996). *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job.* Cornell University Press, Ithaca, NY.

Pagnozzi, F., & Antonelli, G. (2025). How to seek help? A systematic literature review of help-seeking practices in organizations. *Management Review Quarterly*. https://doi.org/10.1007/s11301-025-00570-0

Pagnozzi, F., Di Plinio, S., & Antonelli, G. (2025a). Identity traits and resistance to change in organizations: A psychometric framework. In *Proceedings of the WOA 2025*. Pescara.

Pagnozzi, F., & Pescatore, I. (2025). La cultura organizzativa nei team da remoto/ibridi. In *Il ruolo della cultura organizzativa nella gestione del cambiamento.* Editoriale Scientifica, Napoli.

Pagnozzi, F., Pescatore, I., Cartone, A., & Antonelli, G. (2025b). Future work now: Organizational culture in hybrid work modes. *Management Decision*. DOI: 10.1108/MD-01-2025-0164.

Pagnozzi, F., Renkema, M., & Antonelli, G. (2024). Help-seeking practices and behaviours in organizations and AI-driven work environments. In *Proceedings of the WOA 2024*.

Parasuraman, R., & Manzey, D.H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors*, 52(3), 381-410.

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S.A., & Rickards, R. (2019). Reflections: Sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67-85.

Pescatore, I., Pagnozzi, F., & Antonelli, G. (2024). Analyzing the bottom-up approach to develop organizational culture in virtualized organizations. In *Towards Digital and Sustainable Organizations.* Springer, Cham, pp. 15-31.

Petriglieri, J.L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.

Pettigrew, A.M. (1989). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension.* Doubleday, New York.
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.
Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of management review*, *46*(1), 192-210.
Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
Retkowsky, J., Hafermalz, E., & Huysman, M. (2024). Managing a ChatGPT-empowered workforce: Understanding its affordances and constraints for work. *Information and Organization*, 34(2), 100508.
Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
Savastano, M., Biclesanu, I., Anagnoste, S., Laviola, F., & Cucari, N. (2024). "Enterprise chatbots in managers' perception: A strategic framework to implement successful chatbot applications for business decisions". *Management Decision.*
Schatzki, T.R. (2001). Introduction: Practice theory. In T.R. Schatzki, K. Knorr Cetina e E. von Savigny (a cura di), *The Practice Turn in Contemporary Theory.* Routledge, London, pp. 1-14.
Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology* (3a ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.
Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
Stanley, D.J., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Stea, D., Pedersen, T., & Foss, N.J. (2017). The relational antecedents of interpersonal helping. *European Management Journal*, 35(4), 462-473.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.

Täuber, S., & Van Zomeren, M. (2012). Refusing intergroup help from the morally superior: How one group's moral superiority leads to another group's reluctance to seek help. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 420-423.

Tang, P.M., Koopman, J., McClean, S.T., Zhang, J.H., Li, C.H., De Cremer, D., Lu, Y., & Ng, C.T.S. (2022). When does AI-based feedback improve human performance? *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1595-1613.

Tang, P.M., Koopman, J., Mai, K.M., De Cremer, D., Zhang, J.H., Reynders, P., Stewart, C.T., Ng, C.T.S., & Chen, I. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 108(11), 1766-1789.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B.S., & Ragu-Nathan, T.S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.

Tenney, M. (2024). *Inspire Greatness: How to Motivate Employees with a Simple, Repeatable, Scalable Process.* Matt Holt.

Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, *80*(1), 173-186.

Trist, E.L., & Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.

Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202-215.

Van der Lippe, T., & Lippenéyi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., e van de Wiel, M.W.J. (2013). Asking for help: A relational perspective on help-seeking in the workplace. *Vocations and Learning*, 6(3), 259-279.

Van Der Schaft, A.H., Lub, X.D., Van Der Heijden, B., & Solinger, O.N. (2024). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *48*(5), 803-820.

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 209-264. JAI Press.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.

Waardenburg, L., Huysman, M., & Agterberg, M. (2021). *Managing AI wisely: From development to organisational change in practice*. Edward Elgar Publishing.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wang, Z., Zhou, X., & Cai, S. (2024). Authentic leadership, proactive goal regulation and help-seeking behavior: A multilevel moderated mediation. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1220-1239.

Warrick, D.D., & Gardner, D.G. (2021). Leaders build cultures: Action steps for leaders to build successful organizational cultures. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(1).

Watkins, M.D. (2013). What is organizational culture? And why should we care? *Harvard Business Review*, maggio 2013.

Watson, T.J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.

Weick, K.E. (1979). Enactment and organizing. *The social psychology of organizing. New York: Random House*.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Weizenbaum, J. (1966). ELIZA: A computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 9(1), 36-45.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge University Press, Cambridge.

Whetsell, T.A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal hierarchies and informal networks: How organizational structure shapes information search in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *31*(4), 653-669.

Wilkin, C.L., De Jong, J.P., & Rubino, C. (2018). Teaming up with temps: The impact of temporary workers on team social networks and effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 204-218.

Woodruff, A., Shelby, R., Kelley, P.G., Rousso-Schindler, S., Smith-Loud, J., & Wilcox, L. (2024). How knowledge workers think about the risks of AI consultation. *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, *26*(2), 179-201.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Xenikou, A. (2019). Leadership and organizational culture. In C. Newton e R. Knight (a cura di), *Handbook of Research Methods for Organisational Culture.* Edward Elgar Publishing.
Zhang, M.M., Cooke, F.L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The rise of algorithmic management and implications for workers and organizations. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101031.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Indice delle tabelle e delle figure

Tab. 1 – Help-seeking e costrutti adiacenti: confini e distinzioni pag. 35
Tab. 2 – I tre livelli dell'help-seeking: unità di analisi, fenomeni chiave e limiti della letteratura » 52
Tab. 3 – Le tre modifiche al framework HS-GOP introdotte dall'help-seeking socio-tecnico » 71
Tab. 4 – Il Competing Values Framework applicato all'help-seeking: norme, direzioni e rischi » 94

Fig. 1 – Profili identitari e forme di help-seeking nei processi di cambiamento » 104
Fig. 2 – Interazioni tra cultura organizzativa e percezione della tecnologia nella modulazione della resistenza e dell'help-seeking » 108
Fig. 3 – Il framework HS-GOP » 117

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835198116

Questo

LIBRO

ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:

www.francoangeli.it/opinione

VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?

ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER SEGUICI SU:

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.

Management, finanza, marketing, operations, HR
Psicologia e psicoterapia: teorie e tecniche
Didattica, scienze della formazione
Economia, economia aziendale
Sociologia
Antropologia
Comunicazione e media
Medicina, sanità

Architettura, design, arte, territorio
Informatica, ingegneria
Scienze
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Politica, diritto
Psicologia, benessere, autoaiuto
Efficacia personale
Politiche e servizi sociali

FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Gestione d'impresa

L'*help-seeking* (la richiesta di aiuto) è il gesto più ordinario della vita organizzativa e insieme uno dei più fecondi. È attraverso l'*help-seeking* quotidiano che il sapere circola, che le competenze si trasmettono, che la fiducia si costruisce.

La letteratura organizzativa se ne occupa da oltre trent'anni e ha chiarito con precisione crescente le motivazioni che orientano la richiesta di aiuto, le barriere che la inibiscono e il ruolo del sostegno percepito da colleghi e superiori. Lo ha fatto collocandosi prevalentemente sul piano individuale, assumendo come unità di analisi l'attore che valuta se esporre un proprio limite e a chi rivolgersi. L'Autrice sposta il livello di osservazione e considera ciò che accade quando le richieste di aiuto, reiterandosi nel tempo, assumono la forma di una pratica condivisa.

Ne deriva una tesi controintuitiva: le pratiche di *help-seeking* non riflettono la cultura organizzativa, concorrono a produrla, insieme alle gerarchie informali, alle reti di competenza e alle identità professionali che vi si costituiscono. Su questa proposizione si fonda il framework *HS-GOP (Help-Seeking as Generative Organizational Practice)*, di cui il volume articola le implicazioni per la cultura, per i processi di cambiamento e per l'ibridazione con i sistemi di intelligenza artificiale.

Oltre a fornire un contributo teorico, la ricerca offre significative implicazioni pratiche e manageriali, in quanto il riconoscimento del valore generativo delle pratiche di *help-seeking* consente a manager e professionisti HR di presidiare le condizioni in cui esse si producono, dai canali della richiesta di aiuto al governo dei sistemi conversazionali.

Filomena Pagnozzi ha conseguito nel 2025 il dottorato di ricerca in Organizzazione aziendale e Gestione delle Risorse Umane e il titolo aggiuntivo di Doctor Europaeus presso l'Università degli Studi del Sannio. Nel 2023 è stata *visiting researcher* presso lo Human Resource Management and Technology team della University of Twente, nei Paesi Bassi. È assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara, dove è guest professor nei corsi di Organizzazione aziendale e Gestione delle Risorse Umane e professore a contratto di Organizzazione aziendale in ambito sanitario. I suoi interessi di ricerca riguardano le pratiche di *help-seeking* nelle organizzazioni, la cultura organizzativa e i processi di cambiamento, il lavoro ibrido e l'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro, oltre allo sviluppo delle competenze imprenditoriali e trasversali. Su questi temi ha pubblicato in riviste nazionali ed internazionali.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze