



La trasformazione digitale: sviluppare competenze e culture

Felicia Pelagalli
Culture
Piazza Capranica, 95 - 00186 Roma

Abstract

Il digitale trasforma completamente il modo di lavorare e l'organizzazione delle aziende. Il punto vero per innovare non è solo sviluppare competenze digitali, ma aiutare le organizzazioni a cambiare le loro culture interne. Stiamo attraversando una vera e propria metamorfosi dei mestieri, delle competenze e delle organizzazioni, che ci fa vivere in un periodo di incertezza e complessità alla ricerca di nuovi modelli di lavoro e di conoscenza. Il digitale modifica profondamente il modo di lavorare nelle imprese: trasforma i processi produttivi, ridisegna le strutture, innova i modi e gli spazi della comunicazione, rende più competenti le persone, cambia le culture organizzative. Nel presente lavoro, sarà presentata una ricerca volta a comprendere le diverse competenze e culture digitali presenti in un'azienda italiana di 4.000 dipendenti.

Digital Transformation: Developing Skills and Cultures

Digitalization is completely transforming the way companies work and their organization. The focus point for any innovation is not only the development of digital competence but rather to help the organization change its culture. We are now going through a profound metamorphosis in the professions, in qualifications and also in the organizations themselves which means we are now experiencing a period of greater uncertainty and complexity as we search for new working patterns and increased knowhow. The digitalization profoundly modifies the way enterprises work: it modifies their methods of production, reshapes their structure, introduces new ways and platforms of communication and increases skills and changes organizational culture. In this paper, a research aiming to understand the different digital skills and cultures of an Italian company of 4.000 employees will be presented.

* Il presente lavoro è tratto dall'intervento al convegno "Digitale: cambio di cultura" tenutosi il 13 giugno 2016 presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Published 22 December 2016

Correspondence should be addressed to Felicia Pelagalli, Culture srl, Piazza Capranica, 95. Email: feliciapelagalli@yahoo.it

DigitCult, Scientific Journal on Digital Cultures is an academic journal of international scope, peer-reviewed and open access, aiming to value international research and to present current debate on digital culture, technological innovation and social change. ISSN: 2531-5994. URL: <http://www.digitcult.it>

Copyright rests with the authors. This work is released under a Creative Commons Attribution (IT) Licence, version 3.0. For details please see <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>



Introduzione

Il presente lavoro si colloca entro una cornice teorica che integra gli assunti del paradigma socio-costruttivista (Ugazio 1988; Moscovici 1989) con quelli del modello psicodinamico biologico (Matte Blanco 1981; Carli 1990). Tale prospettiva consente di interpretare il processo di rappresentazione della realtà come il prodotto del funzionamento della mente in rapporto a specifici contesti sociali.

Il modo di ordinare la realtà è ancorato alla cultura e alle ideologie dei gruppi e sottogruppi ai quali l'individuo appartiene (Palmonari 1987). Il processo di categorizzazione sociale, infatti, è profondamente influenzato dalle dinamiche inter-gruppo, dall'identità sociale, dai valori e svolge un ruolo fondamentale nell'azione sociale quotidiana (Tajfel e Forgas 1981). Gli individui nel tentativo di dar senso alla realtà sociale in cui vivono la costruiscono (Moscovici 1976; 1984). E in questo processo di costruzione entrano in gioco le emozioni, ossia il modo di funzionare della mente. Un funzionamento fondato, come teorizzato da Matte Blanco, su una doppia logica: il pensiero asimmetrico, cosciente, che ci fa entrare in rapporto con un contesto o un evento; e il pensiero simmetrico, emozionale, che quel contesto o evento immediatamente suscita in noi. Sono emozioni immediate e primitive che rimandano a schemi come: "amico-nemico", "dentro-fuori", "alto-basso", etc. Le persone percepiscono e danno significato agli eventi e alla realtà in cui operano, in primo luogo sulla base di un processo di simbolizzazione emozionale e, solo in secondo luogo (e non necessariamente), attraverso categorie di pensiero che articolano differenze ed elaborano dati di realtà.

Il modello psicologico adottato ipotizza innanzitutto che le organizzazioni sociali vengono, in gran parte, *costruite* dai processi mentali. Nei processi mentali che costruiscono un'organizzazione non c'è solo il pensiero fondato su categorie convenute, ma hanno una parte assai rilevante anche le emozioni collusivamente condivise dalle persone che a quella organizzazione appartengono (Carli 1990). Categorie ed emozioni condivise che danno senso agli eventi, orientando i comportamenti. Si tratta di modelli culturali che permettono di riconoscere rapidamente, quasi in modo scontato, senza pensarci su, il senso di quanto sta accadendo, e quindi di operare. Gli attori organizzativi costruiscono il contesto in cui operano, quindi la loro strategia di azione, sulla base di un processo condiviso di simbolizzazione emozionale delle dimensioni del contesto stesso e attraverso categorie di pensiero, convenute tra gli attori organizzativi. Il processo di simbolizzazione emozionale, quando "appartiene" a un gruppo che fa parte di un determinato contesto, assume uno spessore storico, tradizionale e insieme diventa specifico di quel contesto, lo caratterizza; diventa una "cultura locale", propria di quel gruppo/contexto (Carli et al. 1997).

Il pensiero digitale

Siamo in un momento straordinario di profonde trasformazioni sociali. È cambiato il modo in cui ci teniamo informati, il modo in cui curiamo le nostre relazioni e le modalità con cui svolgiamo il nostro lavoro. Tutto ciò che era abituale e "vero" non lo è più. Siamo diretti verso "una realtà nella quale ogni oggetto e ogni persona sono connessi" (De Biase 2015, 19).

Eppure le persone e le organizzazioni spesso fanno fatica a cambiare, continuano a funzionare come se nulla fosse accaduto, come se si potesse fermare il tempo. L'annuale indagine Istat "Cittadini, Imprese e ICT" evidenzia come solo il 12% delle imprese italiane si collochi a un livello "alto" o "molto alto" di digitalizzazione. Quelle più evolute nell'adozione delle tecnologie digitali sono le imprese editoriali e le TLC. (Istat 2015)

La densità tecnologica di un determinato ambiente organizzativo non dipende tanto dalla presenza di diverse tecnologie, quanto dalla qualità delle relazioni che tra esse s'instaurano e dal tipo di interconnessioni che vengono a crearsi tra il loro uso e le pratiche organizzative e di lavoro quotidiano (Bruni et al. 2013).

Nelle organizzazioni il digitale apre a eventi nuovi, sconosciuti, su cui non c'è un processo di simbolizzazione emozionale consolidato, testato, coerente con una prassi operativa. Non c'è una tradizione, ma nuove pratiche da immaginare e sviluppare. Adottare le tecnologie digitali implica sperimentare nuovi processi lavorativi e relazionali, accettando l'iniziale disorientamento e confusione emozionale, per poi trovare nuove categorie di lettura e nuovi modelli di comportamento.

Il digitale, ad esempio, con il concetto di “rete” porta con sé una dimensione nuova nei rapporti con l’altro: porta con sé i concetti di “vicinanza” e di “simmetria”.

Pensiamo alla rivoluzione che il digitale porta in alcune relazioni come: la relazione medico-paziente; la relazione insegnante-allievo; la relazione dirigente-collaboratore; la relazione PA-cittadino. Sono tutti rapporti fondati su una asimmetria, di conoscenza e di “potere”. E con il digitale questa asimmetria “salta”, viene messa in discussione. Probabilmente è proprio per questo che le resistenze maggiori alla trasformazione digitale le troviamo proprio in quelle categorie che devono rivedere e riconsiderare la loro dimensione di “potere” rispetto all’altro.

Promuovere trasformazione digitale implica, dunque, l’agire sul cambiamento delle culture presenti nei contesti sociali: imprese, PA, sanità, scuola. Le organizzazioni basano il loro funzionamento sulle culture d’appartenenza. Una cosa “vera” in un’organizzazione sembra non esserlo più semplicemente entrando in un altro tipo di impresa, dove i modi di sentire e di pensare le cose, cambiano, sono completamente diversi. Sviluppare il pensiero digitale significa partire dalle culture presenti per “innovarle”. Non è facile, non è automatico, non si tratta semplicemente di imparare a utilizzare una nuova tecnologia, ma di costruire, con gli altri, nuove rappresentazioni del lavoro.

In tal senso l’espressione comunemente utilizzata: “alfabetizzazione digitale” andrebbe rivista. Sarebbe meglio parlare di “sviluppo”, “sviluppo di competenze”. Sviluppo nel significato di togliere i *viluppi*, gli intrecci, i nodi, gli ostacoli (che sono per lo più ostacoli culturali). E sarebbe meglio parlare di “integrazione” e non di “inclusione”. “Integrazione” nel senso di integrare il tuo modello culturale con nuove competenze, ma partendo da te, dal tuo modello.

Mappare le competenze e le culture digitali

La ricerca descritta nel presente lavoro analizza e mappa le culture organizzative in rapporto all’innovazione e alle competenze d’uso degli strumenti digitali, al fine di accompagnarle nel processo di trasformazione digitale. Quindi non una mappatura centrata solo sul “saper fare” (ossia mappare il livello delle competenze digitali), ma mirata a individuare i diversi modi di “pensare” l’innovazione entro l’azienda. L’indagine è stata condotta all’interno della Direzione Risorse Umane di un’azienda italiana di circa 4.000 dipendenti. Si è partiti dall’esplorazione del funzionamento dell’azienda e della Direzione Risorse Umane, attraverso la realizzazione di due interviste in profondità ai manager HR (il direttore delle Risorse Umane e il responsabile della funzione Sviluppo e Formazione) e due focus groups con un campione di quadri e impiegati della direzione (raggruppati per età anagrafica). Le interviste in profondità e i focus groups hanno rappresentato un momento iniziale molto importante di conoscenza del contesto e di approfondimento dei vissuti e delle attese circa il processo di innovazione digitale in corso. Nelle interviste in profondità, della durata di circa un’ora ciascuna, si è partiti da un’iniziale domanda-stimolo: “*obiettivi e valori dell’Azienda e della Direzione Risorse Umane e linee di sviluppo futuro*”. Aperto il tema, si è dato ampio spazio all’intervistato, seguendo il percorso associativo da lui proposto e ponendo attenzione al codice linguistico utilizzato (quei modi di dire e di raccontare l’azienda che caratterizzano la cultura organizzativa).

Con i focus groups, della durata di due ore ciascuno, sono stati approfonditi i seguenti temi: gli utilizzi delle tecnologie digitali in azienda e nella vita privata; le modalità di lavoro e di relazione; i cambiamenti in corso in azienda e nella funzione di appartenenza; gli ambiti di miglioramento e le attese sul futuro.

Le evidenze emerse nelle interviste in profondità e nei focus groups hanno contribuito alla costruzione di un questionario *ad hoc* di mappatura culturale (Carli et al. 1997). Il questionario ha indagato, attraverso domande strutturate, le seguenti aree tematiche: abitudini e comportamenti d’uso delle tecnologie digitali, in ambito lavorativo e personale; percezione dell’innovazione digitale e delle sue conseguenze (es.: “L’utilizzo delle tecnologie digitali come sta cambiando: - l’azienda in cui lavora?... - il modo in cui si informa e si tiene aggiornato?... - le sue relazioni sociali?...); abitudini di fruizione della intranet aziendale; interessi e consumi culturali nel tempo libero; percezione dell’immagine dell’azienda in cui si lavora e del grado di sviluppo futuro (es.: “Quanto l’azienda in cui lavora: - è competitiva?... - è innovativa?... - il posto di lavoro è sicuro?...”); livello di soddisfazione lavorativa (es.: “Quanto è soddisfatto: - delle opportunità di carriera?... - del tipo di lavoro svolto?... - della qualità delle iniziative di formazione?...”).

Nel mese di novembre 2015, il questionario è stato proposto a tutte le 134 persone appartenenti alla Direzione Risorse Umane dell’Azienda. Sono stati compilati 104 questionari (il

78% di quelli inviati). I 104 questionari compilati sono risultati rappresentativi della popolazione di riferimento rispetto alle principali caratteristiche sociodemografiche e di ruolo (genere, età, titolo di studio e qualifica).

Le risposte al questionario sono state elaborate con tecniche statistiche di Analisi Multivariata (ACM e Cluster Analysis) (Bolasco 1999). L'Analisi delle Corrispondenze Multiple (ACM) ha evidenziato tre fattori principali.

Il primo fattore risultato utile nel differenziare le diverse culture e competenze presenti in azienda è la dimensione della vitalità/stallo. Da una parte apertura, curiosità, soddisfazione e una visione positiva dell'innovazione e del futuro; dall'altra chiusura, insoddisfazione e una visione negativa dell'innovazione e del futuro. Dunque, non una variabile legata a uso-non uso (come potevamo aspettarci), ma una dimensione culturale e di approccio verso il mondo, l'innovazione e il futuro.

Il secondo fattore, invece, contrappone l'essere in rapporto positivo con l'azienda rispetto a una posizione di "scollamento" da questa.

Il terzo fattore, infine, concerne la partecipazione alle piattaforme di social network (da una parte l'essere sui social network, dall'altra non averli mai utilizzati).

Su queste dimensioni culturali l'Analisi dei Cluster ha evidenziato 8 cluster, ossia otto diversi modelli culturali presenti in azienda in rapporto all'innovazione. In Figura 1 li vediamo proiettati su un piano fattoriale rappresentato dal primo e dal secondo fattore.

Iniziamo la descrizione del piano fattoriale dal quadrante della "Vitalità", quello in basso a sinistra. In questo quadrante si situa il cluster che abbiamo definito dei "positivi": caratterizzati dall'essere molto soddisfatti del loro sviluppo professionale e del lavoro svolto in azienda; coltivano molti interessi nel tempo libero (amici, cinema, libri, viaggi); utilizzano molto la intranet (per sviluppare la propria formazione, per acquisire informazioni, per scambiare info e opinioni, per lavorare con gli altri); hanno un atteggiamento di apertura e curiosità verso l'innovazione digitale (incoraggia la creatività, accresce la vita sociale, migliora la qualità della vita); utilizzano WhatsApp anche per lavoro; frequentano Twitter, Facebook e Blog. Sempre nello stesso quadrante, troviamo il cluster dell'"appartenenza": caratterizzati da un forte senso di appartenenza e una relazione molto positiva con l'azienda (percepita come innovativa, socialmente responsabile, orientata ai risultati, competitiva); nel tempo libero ascoltano la radio, leggono i quotidiani e utilizzano molto la rete internet (anche attraverso smartphone e tablet).

In questo quadrante emerge una prevalenza della fascia d'età tra i 35 e i 44 anni (soprattutto nel cluster "positivi") e quella tra i 45 e i 54 anni (soprattutto nel cluster "appartenenza"); prevale la qualifica aziendale "quadro" e la "laurea" come titolo di studio (soprattutto nel cluster "appartenenza").

All'opposto, in basso a destra, si delinea il quadrante "Chiusura". In questo quadrante troviamo il cluster dei "no internet", ossia di quelli che nel tempo libero non utilizzano tecnologie digitali (no internet, no email, no smartphone, no pc, no tablet, no Whatsapp, no lettore e-book); hanno una percezione negativa dell'innovazione (le tecnologie stanno creando una società pigra e logorano la comunicazione tra le persone); hanno pochi interessi; non utilizzano la intranet aziendale; non frequentano i social network. E il cluster degli "isolati" caratterizzati da una forte insoddisfazione per il loro sviluppo professionale e delle opportunità di carriera all'interno dell'azienda; un atteggiamento di forte chiusura nei confronti dell'innovazione digitale; assenza di interessi e attività culturali. In questo quadrante c'è una prevalenza di donne, della qualifica "impiegato" e del titolo di studio "diploma".

In alto a destra, invece, si delinea il quadrante "Scollamento" dove troviamo il cluster "in fuga": caratterizzato dall'aver un'immagine negativa dell'azienda (percepita come poco competitiva e poco innovativa), del management (percepito come poco interessato a innovare, a decidere e a comunicare) e del grado di sviluppo dell'azienda nel medio periodo. Basso il senso di appartenenza e bassa la soddisfazione per la qualità delle iniziative di formazione aziendale. Le persone appartenenti a questo cluster utilizzano molto i social network (Facebook, Instagram, Twitter) e l'utilizzo delle tecnologie digitali viene percepito come fuga dalle occupazioni quotidiane. Nel tempo libero navigano molto in Internet, leggono libri e frequentano i social network. In questo quadrante c'è una prevalenza della qualifica di "impiegato", del titolo di studio "laurea", di uomini e della fascia d'età tra i 25 e i 34 anni.

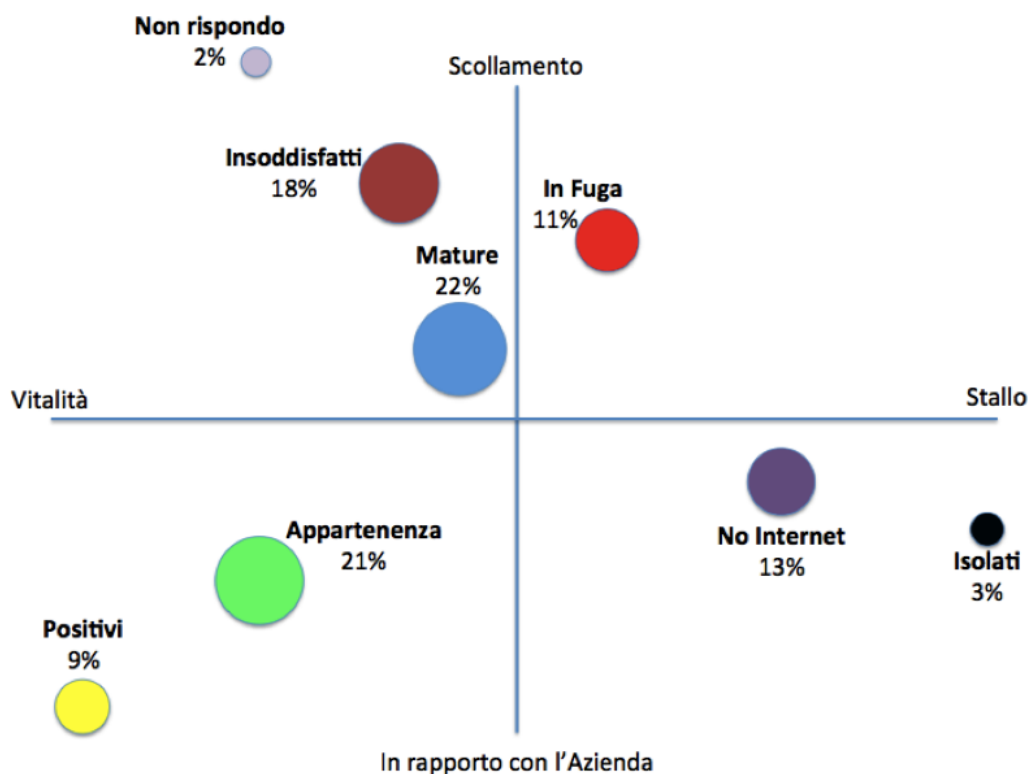


Figura 1. La mappa delle culture digitali.

Infine, in alto a sinistra del piano fattoriale, si delinea il quadrante “Inerzia” con tre diversi cluster. Il primo cluster, il più consistente, ma anche quello che si colloca più al centro del piano fattoriale, è costituito dalle “mature”: abbastanza soddisfatte delle opportunità di carriera, del loro sviluppo professionale e del tipo di lavoro svolto; hanno una scarsa percezione delle possibilità offerte dalle nuove tecnologie digitali; nel tempo libero guardano la TV e frequentano gli amici; non hanno mai utilizzato i social network; utilizzano la intranet per le news e per consultare il cedolino paga; hanno un’attesa positiva nei confronti dell’innovazione digitale e una buona immagine dell’azienda in cui lavorano (che percepiscono come abbastanza competitiva e innovativa e molto orientata ai risultati). Forte il senso di appartenenza. Utilizzano il cellulare, ma non lo smartphone. In questo cluster troviamo la prevalenza di persone tra i 55 e i 65 anni d’età, donne. Sempre nello stesso quadrante, si evidenzia il cluster “insoddisfatti”: caratterizzati da una percezione ambivalente dell’azienda (in azienda il lavoro è fondato poco sulla collaborazione, l’azienda è poco innovativa e poco orientata ai risultati, ma è abbastanza forte il senso di appartenenza e in azienda il posto di lavoro è sicuro); sono poco soddisfatti delle opportunità di carriera, del tipo di lavoro svolto e del loro sviluppo professionale; secondo loro per il management dell’azienda è poco importante innovare e comunicare; nel tempo libero utilizzano la rete internet, lo smartphone, l’email, il pc, il tablet. Utilizzano i social network per mantenere i rapporti con gli altri, guardano poca TV. Prevalenza degli uomini e della fascia d’età tra i 25 e i 34 anni. Un ultimo, piccolo, cluster del quadrante è costituito dai “non risponde”, ossia da quelle persone che hanno partecipato all’indagine, restituendo il questionario, ma lasciando la maggior parte delle domande senza risposta. Probabilmente non si fidano: non esprimono la propria opinione, ma nello stesso tempo non prendono posizione neanche astenendosi dal partecipare all’indagine.

Questo il quadro, la mappa, dei modelli culturali presenti in Azienda in rapporto all’innovazione. Una mappa che indica quanto il cambiamento sia correlato a modelli culturali che guardano al nuovo con curiosità; che affrontano la variabilità del contesto con attenzione e competenza. All’opposto modelli arroccati sulla rassicurante inerzia; fermi sulle posizioni raggiunte; chiusi alla possibilità di nuovi apprendimenti.

Linee di sviluppo e di intervento

Le piattaforme digitali sviluppano nuove competenze di comunicazione e di convivenza. Nelle organizzazioni aumentano gli strumenti di condivisione della conoscenza e di rapporto continuo con l'altro (con il collega, ma anche con il responsabile). Si trasforma il concetto di ufficio, come spazio e tempo di lavoro, dando luogo a nuove forme di flessibilità. La programmazione lascia spazio all'esplorazione e all'innovazione. Aumentano le occasioni di espressione degli interessi e delle passioni personali.

Ma occorre mettersi in gioco: imparare nuove regole, abbandonare strade conosciute, sperimentare nuovi percorsi di lavoro. "Perché farlo?": si chiederà, ad esempio, il cluster delle "mature", ancorate a certezze e abitudini costruite in molti anni di vita aziendale, e lontane per età dalle tecnologie digitali. In realtà, sono disposte a seguire i nuovi orientamenti dell'azienda, verso cui nutrono un forte senso di appartenenza, ma aspettano che siano "dettati" dall'alto, che il nuovo diventi procedura, pratica riconosciuta. Aspettano che i primi ad adottare il cambiamento siano i manager. Poi loro si adegueranno.

Nella mappatura condotta, colpisce, in particolar modo, la posizione dei giovani. Quella parte di risorse tra i 25 e i 34 anni che denunciano una sensazione di forte scollamento tra l'essere nativi digitali, immersi in un modo digitale, fuori dall'azienda; per poi diventare analogici e lavorare con modalità analogiche, dentro una azienda con una cultura analogica. Una vera sensazione di scissione! Una macchina aziendale che li porta indietro in un tempo che non è il loro. Un tempo fatto di: fax, protocolli, telefoni fissi. Il punto critico, che merita attenzione e riflessione, sta nel fatto che i giovani indagati non sembrano riuscire a portare - loro - un po' di novità in azienda. Mantengono separati i due mondi (dentro e fuori), adeguandosi alle pratiche lavorative quotidiane. Non sembrano pensare di poter essere i promotori del cambiamento. Non sembrano cogliere che il bisogno dell'Azienda dove lavorano sia, in questo momento storico, quello di sollecitare innovazione e di aprire al nuovo. Non è sempre vero che assorbire le regole presenti e applicarle sia la soluzione migliore. I giovani potrebbero rappresentare i giusti alleati per promuovere cambiamento all'interno dell'organizzazione. Bisogna, però, dal loro fiducia; dar loro mandato e possibilità di espressione. Valorizzarli come attori e costruttori di futuro.

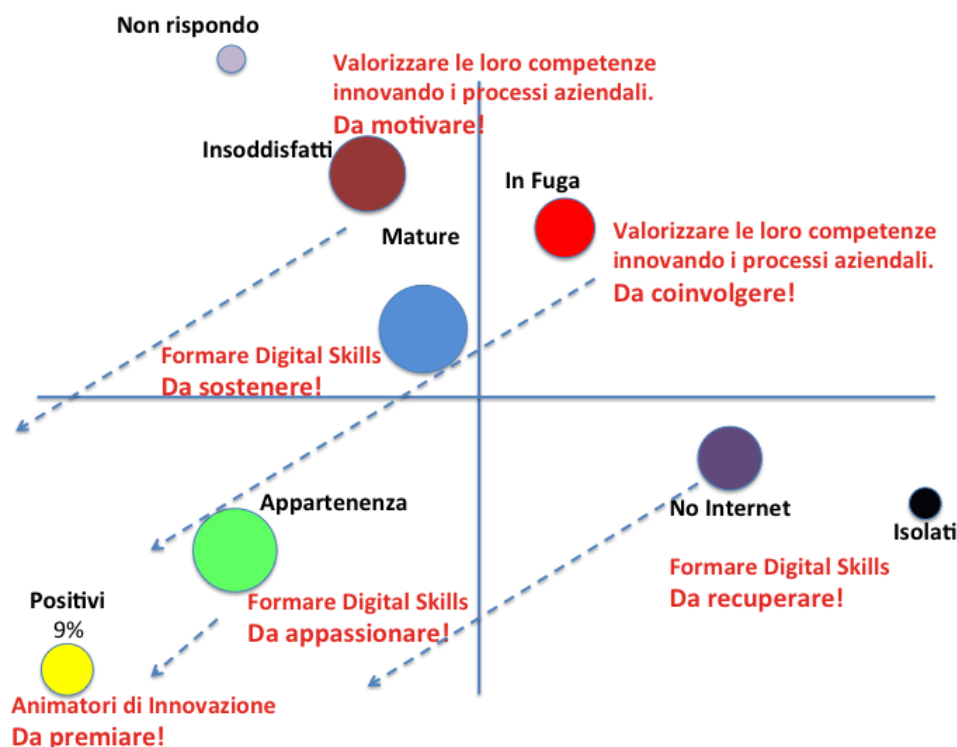


Figura 2. L'intervento sulle culture digitali.

La mappatura culturale condotta ci ha consentito di fotografare l'esistente e di partire dalle culture presenti per differenziare gli strumenti d'intervento.

Innanzitutto, sono stati restituiti i risultati della ricerca a tutte le persone della Direzione Risorse Umane. All'interno di momenti di aula dedicati, è stata avviata una riflessione comune sui risultati emersi dalla mappatura e sulle competenze digitali richieste per affrontare le trasformazioni organizzative in atto e, più in generale, le sfide della nostra epoca.

Ma la formazione, da sola, non basta. Sono stati avviati anche dei gruppi di lavoro per analizzare alcuni processi aziendali, ritenuti critici, e migliorarli attraverso l'utilizzo delle risorse digitali. Un primo gruppo di lavoro si è concentrato sulle modalità, sui contenuti e gli strumenti della comunicazione della Direzione Risorse Umane con/verso i diversi pubblici interni ed esterni alla direzione. Un secondo gruppo, invece, ha trattato il tema di come sviluppare all'interno dell'azienda la cultura del feedback, al fine di migliorare la collaborazione e il processo di valutazione delle prestazioni.

L'intero processo di trasformazione digitale ha visto il coinvolgimento dei manager HR attraverso la costituzione di un Comitato di progetto, che ha rafforzato il loro ruolo di committenza e di modello per le persone dell'azienda. Inoltre, per i manager della Direzione Risorse Umane, sono state sviluppate culture e competenze digitali all'interno di sessioni di *coaching* individuale.

Semplificare i processi, aiutare le persone a gestire il flusso di informazioni, costruire una cultura di collaborazione, di responsabilizzazione e di innovazione: sono questi gli obiettivi del "*Digital HR*" per accompagnare le imprese verso il futuro.

L'evoluzione della tecnologia digitale comporta l'apprendimento di nuove competenze e nuovi valori: responsabilità diffusa, lavoro per obiettivi, condivisione dell'informazione, trasparenza, monitoraggio e analisi dei dati. È necessario partire dalle culture interne, ascoltare e coinvolgere le persone nel processo di cambiamento, attivare una costante e virtuosa comunicazione interna, sviluppare piattaforme di condivisione, di *community* e di *team working*.

La trasformazione digitale richiede una rinnovata attenzione alle persone, alle loro emozioni, ai loro bisogni, alle loro aspettative, alla valorizzazione delle loro idee e del loro contributo.

Bibliografia

- Bolasco, Sergio. *Analisi multidimensionale dei dati: metodi, strategie e criteri d'interpretazione*. Roma: Carocci, 1999.
- Bruni, Attilia, Trevor Pinch e Cornelius Schubert. "Technologically Dense Environments: What For? What Next?" *Tecnoscienza. Italian Journal of Science & Technology Studies* 4 (2013): 51–72.
- Carli, Renzo. "Il processo di collusione nelle rappresentazioni sociali." *Rivista di Psicologia Clinica* 3 (1990): 282–296.
- Carli, Renzo, Franco Lancia, Rosa Maria Paniccia e Felicia Pelagalli. "Nuovi modelli di comunicazione e sviluppo territoriale." *Rivista di Psicologia Clinica* 2 (1997): 41–64.
- De Biase, Luca. *Homo Pluralis. Essere umani nell'era tecnologica*. Torino: Codice edizioni, 2015.
- Istat. "Cittadini, imprese e ICT." Retrieved from: <http://www.istat.it/it/archivio/176914>.
- Matte Blanco, Ignacio. *L'inconscio come insieme infiniti: Saggio sulla bi-logica*. Torino: Einaudi, 1981.

Moscovici, Serge “La psychologie des représentations sociales.” *Revue Européenne des Sciences Sociales (Cahiers Vilfredo Pareto), Les Sciences Sociales avec et après Piaget – Hommage publié à l’occasion du 80e anniversaire de Jean Piaget* XIV.38/39 (1976): 409–416.

Moscovici, Serge. “The phenomenon of social representations.” In *Social representations*, a cura di R.M. Farr e S. Moscovici, 3–69. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

Moscovici, Serge. *Psicologia sociale*. Roma: Borla, 1989.

Palmonari, Augusto. “La psicologia sociale di fronte ai comportamenti collettivi: verso nuovi paradigmi di ricerca.” *Rassegna italiana di sociologia* 28 (1987): 55-78.

Tajfel, Henri e Joseph P. Forgas. “Social categorization: cognitions, value and groups.” In *Social cognition*, a cura di Joseph P. Forgas, 133–140. London: Academic Press, 1981.

Ugazio, Valeria. *La costruzione della conoscenza. L’approccio europeo alla cognizione del sociale*. Milano: Franco Angeli, 1988.