

A.D.A.P.T

Un Framework per l'Assessment delle Posizioni Organizzative nell'Era della Trasformazione Digitale

Advanced Dynamic Asset People Transformation Framework

ABSTRACT

La metodologia A.D.A.P.T (Advanced Dynamic Asset People Transformation) rappresenta un innovativo framework per la valutazione della criticità delle posizioni organizzative, con particolare focus sui ruoli di leadership digitale. Il modello integra assessment tradizionali con strumenti di Intelligenza Artificiale



per quantificare il valore unico che una posizione apporta attraverso l'azione interpretativa della persona che la ricopre. Basandosi sui contributi teorici di Wrzesniewski & Dutton (2001) sul job crafting, Katz & Kahn (1978) sulla teoria dei ruoli sistemici, e Weick (1995) sui processi di sensemaking organizzativo, questo framework permette di distinguere tra performance individuale e criticità sistemica della posizione all'interno delle reti di interdipendenza organizzativa.

1. Fondamenti Teorici: Dalla Posizione Formale all'Azione Interpretativa

1.1 La Posizione come Costrutto Socio-Tecnico

La concettualizzazione della **posizione organizzativa** come costrutto formale e intangibile trova le sue radici negli sviluppi della teoria organizzativa contemporanea. Già *Katz e Kahn (1978)* nella loro opera seminale "The Social Psychology of Organizations" avevano evidenziato come i ruoli organizzativi non fossero entità statiche, ma **sistemi dinamici di aspettative** che emergono dall'interazione tra struttura formale e azione sociale.

Successivamente, *Giddens (1984)* nella "Theory of Structuration" ha fornito un quadro teorico fondamentale per comprendere la **dualità struttura-agency**: le strutture organizzative (incluse le posizioni) sono simultaneamente il mezzo e il risultato dell'azione umana. Questa prospettiva è stata ulteriormente sviluppata da *Orlikowski (2000)* nel contesto delle tecnologie organizzative, introducendo il concetto di "technologies-in-practice" che può essere esteso alle "positions-in-practice".



Evoluzione Teorica: Dal Ruolo Statico alla Posizione Dinamica

Classical Role Theory

(Merton, 1957)

Ruolo come insieme
prescritto di comportamenti e
responsabilità

Systemic Role Theory

(Katz & Kahn, 1978)

Ruolo come sistema di
aspettative reciproche in rete
di interdipendenza

Dynamic Position

Theory

(A.D.A.P.T Framework)

Posizione come spazio
interpretativo soggetto a job
crafting e sensemaking

1.2 Job Crafting e Agency Posizionale

Il concetto di **job crafting**, introdotto da *Wrzesniewski e Dutton (2001)*, rappresenta un cambio paradigmatico nella comprensione del rapporto persona-posizione. Gli autori identificano tre tipologie di crafting: *task crafting* (modifica dei compiti), *relational crafting* (ridefinizione delle relazioni), e *cognitive crafting* (reinterpretazione del significato del lavoro).

Berg, Dutton e Wrzesniewski (2013) hanno successivamente esteso questo framework introducendo il concetto di "**job crafting collettivo**", dove gruppi di individui co-costruiscono attivamente le loro posizioni attraverso processi di negoziazione sociale. Questa prospettiva è particolarmente rilevante per ruoli di leadership come il CDO, che operano in contesti ad alta interdipendenza.

Weick (1995) nel suo lavoro sul **sensemaking** fornisce ulteriori elementi per comprendere come le posizioni vengano "enacted" attraverso l'azione interpretativa. Il sensemaking è "the process by which people give meaning to ambiguous, equivocal, or confusing events and situations" - una definizione che si applica perfettamente alla costruzione attiva delle posizioni organizzative in contesti complessi e turbolenti.

1.3 Reti di Interdipendenza e Valore Posizionale

La critica al paradigma individualista nella valutazione delle posizioni trova sostegno negli sviluppi della **network theory** applicata agli studi organizzativi. *Brass (1984)* e



successivamente *Burt (1992)* con la teoria dei "structural holes" hanno dimostrato come il valore di una posizione derivi non solo dalle competenze individuali, ma dalla sua collocazione strategica nella rete di relazioni organizzative.

Cross e Parker (2004) nel loro lavoro "The Hidden Power of Social Networks" evidenziano come le posizioni acquisiscano criticità attraverso il loro ruolo di **broker informativo** e **facilitatori di connessione**. Questa prospettiva è stata ulteriormente sviluppata da *Reagans e McEvily (2003)* che hanno introdotto il concetto di "network range" come determinante della capacità di trasferimento della conoscenza.

"Le posizioni non esistono in isolamento, ma acquisiscono significato e valore attraverso le **relazioni di interdipendenza** che intrattengono con altre posizioni nel sistema organizzativo. Il valore posizionale è quindi un **fenomeno emergente** che nasce dall'interazione tra agency individuale e struttura relazionale."

(Adaptato da Cross & Parker, 2004; Burt, 1992)

1.4 La Posizione come Veicolo di Comunicazione Sistemica

Luhmann (1995) nella sua teoria dei sistemi sociali fornisce una prospettiva illuminante per comprendere la posizione come **veicolo di comunicazione**. Secondo l'autore, le organizzazioni sono sistemi di comunicazione dove le posizioni fungono da "nodi comunicativi" che facilitano la trasmissione e la trasformazione delle informazioni.

Questa prospettiva è stata sviluppata da *Taylor e Van Every (2000)* nel loro approccio comunicativo all'organizzazione, dove le posizioni sono concettualizzate come "**conversation facilitators**" che abilitano specifici flussi comunicativi e processi di coordinamento. La posizione diventa quindi un *contenitore di significati condivisi* che comunica sia alla persona che la ricopre che a coloro che interagiscono con essa.



1.5 Resilienza vs Trasformazione: Il Paradosso Posizionale

Un contributo fondamentale alla comprensione della tensione tra **business resilience** e **dynamic asset** viene dai lavori di *March (1991)* sull'equilibrio tra "exploitation" ed "exploration". L'autore evidenzia come le organizzazioni debbano bilanciare l'efficienza nell'utilizzo delle competenze esistenti (exploitation) con l'esplorazione di nuove possibilità (exploration).

Gibson e Birkinshaw (2004) hanno successivamente introdotto il concetto di "**ambidexterity**" organizzativa, la capacità simultanea di essere efficienti nelle operazioni correnti e innovativi nell'esplorazione di nuove opportunità. Questa tensione si riflette perfettamente nella dualità delle posizioni organizzative tra istanze prescrittive (resilience) e potenziale trasformativo (dynamic asset).

Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) con la "Complexity Leadership Theory" forniscono un quadro per comprendere come le posizioni di leadership operino in questa tensione dinamica, dovendo simultaneamente mantenere la stabilità sistemica e facilitare l'emergere di novità adaptive.



Sintesi Teorica: Elementi Costitutivi del Framework A.D.A.P.T

Integrando questi contributi teorici, il framework A.D.A.P.T concettualizza la posizione organizzativa come:

- 1. Costrutto Interpretativo:** Spazio di possibilità soggetto a sensemaking e job crafting attivo (Weick, 1995; Wrzesniewski & Dutton, 2001)
- 2. Nodo Relazionale:** Elemento di una rete di interdipendenze che determina il valore posizionale (Burt, 1992; Cross & Parker, 2004)
- 3. Facilitatore Comunicativo:** Veicolo di trasmissione e trasformazione di significati organizzativi (Luhmann, 1995; Taylor & Van Every, 2000)
- 4. Sistema Ambidestro:** Equilibrio dinamico tra resilienza operativa ed esplorazione trasformativa (March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004)

2. Il Framework A.D.A.P.T: Struttura e Componenti

Il framework A.D.A.P.T si articola in **quattro dimensioni interconnesse** che catturano sia gli aspetti prescrittivi (business resilience) che quelli trasformativi (dynamic asset) della posizione organizzativa, il tutto inserito nel contesto dello *spirito del tempo* (Weltanschauung) che definisce l'orizzonte di senso dell'azione organizzativa.



3. Le Quattro Dimensioni del Framework

3.1 Weltanschauung: Spirito del Tempo

Definizione e Significato

La Weltanschauung rappresenta la **visione del mondo** e il contesto storico-culturale che permea l'organizzazione e definisce l'orizzonte di senso delle azioni. Non è una dimensione misurabile direttamente, ma costituisce la *cornice interpretativa* entro cui si collocano tutte le altre dimensioni. Nello specifico contesto della trasformazione digitale, la Weltanschauung contemporanea è caratterizzata dall'imperativo della **digital transformation** come fattore critico di sopravvivenza competitiva.



3.2 Business Resilience: Le Istanze Prescrittive

Fondamento Teorico

La dimensione **Business Resilience** racchiude le quattro componenti che rappresentano le *istanze prescrittive* della posizione - ovvero quegli elementi che costituiscono le aspettative formali e i requisiti di performance che l'organizzazione attribuisce alla posizione stessa:

Business Impact Factor

Capacità di generare valore economico misurabile e ROI positivo attraverso le iniziative sotto la responsabilità della posizione.

Replacement Effort

Efficacia nella gestione di transizioni, modernizzazioni e sostituzioni di sistemi, processi o competenze obsolete.

Network Criticality

Capacità di garantire resilienza, continuità operativa e gestione delle crisi all'interno dell'ecosistema organizzativo.

Tech Integration

Competenza nell'orchestrare l'integrazione armoniosa di tecnologie, piattaforme e sistemi per ottimizzare l'efficienza operativa.

3.3 Dynamic Asset: L'Intenzionalità Trasformativa



La Dimensione Trasformativa

Il **Dynamic Asset** rappresenta la capacità della persona di *trascendere* le aspettative prescrittive della posizione per generare valore attraverso l'innovazione, la trasformazione e la creazione di nuove possibilità. Questa dimensione cattura l'essenza del **job crafting proattivo** e dell'agency trasformativa:

Purpose Fit

Capacità di allineare l'azione individuale con il purpose superiore dell'organizzazione, creando senso e direzione condivisa.

Trust Builder

Abilità nel costruire fiducia sistemica attraverso trasparenza, affidabilità e gestione proattiva delle relazioni stakeholder.

Innovation Catalyst

Capacità di stimolare, facilitare e guidare processi di innovazione, sperimentazione e cambiamento organizzativo.

Cross-connector

Abilità nel creare connessioni significative tra domini, funzioni e persone, facilitando l'emergere di sinergie sistemiche.

4. Metodologia di Pesatura e Rilevazione Dati

La pesatura delle dimensioni A.D.A.P.T non segue criteri universali, ma deve essere **contestualizzata** rispetto alle specifiche esigenze organizzative, al settore di appartenenza e alla fase di sviluppo dell'organizzazione. Il framework integra metodologie tradizionali con strumenti di Intelligenza Artificiale per garantire obiettività, scalabilità e profondità analitica.



Processo di Assessment A.D.A.P.T

1

Context Analysis

2

Data Collection

3

AI Processing

4

Strategic Weighting

4.1 Algoritmo di Pesatura Strategica

La determinazione dei pesi per ciascuna dimensione segue un approccio algoritmico che combina **analisi del contesto business**, **priorità strategiche** dichiarate e **analisi comportamentale** delle decisioni organizzative passate.

$$W_i = \alpha \cdot P_i + \beta \cdot S_i + \gamma \cdot B_i + \delta \cdot U_i$$

Dove: W_i = peso finale dimensione i ; P_i = priorità strategica dichiarata; S_i = strategic importance score; B_i = behavioral evidence score; U_i = uniqueness factor della posizione; $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ = coefficienti di contesto

4.2 Strumenti e Metodologie per Dimensione A.D.A.P.T



PURPOSE FIT - Tools & Methods

Strategic Document NLP Analysis

Tool: GPT-4 + BERT + spaCy
Processo: Analisi semantica di mission, vision, strategic plans per calcolare alignment score con iniziative della posizione
Output: Vision coherence index (0-100)

Leadership Communication Assessment

Tool: Whisper ASR + Sentiment Analysis + Topic Modeling
Processo: Analisi di speech, presentation, comunicazioni per valutare clarity e consistency del purpose
Output: Communication effectiveness score

Stakeholder Purpose Survey

Tool: Adaptive questionnaire with AI branching logic
Processo: Survey dinamico che approfondisce la comprensione del purpose da parte degli stakeholder
Output: Purpose clarity + buy-in metrics

Strategic Coherence Mapping

Tool: Network analysis + Strategic alignment algorithms
Processo: Mapping delle iniziative vs obiettivi strategici per identificare coerenza
Output: Strategic alignment matrix

TRUST BUILDER - Tools & Methods

Cybersecurity Maturity Assessment

Tool: NIST Framework + Automated Security Audit Tools
Processo: Assessment automatizzato dei controlli di sicurezza secondo standard NIST
Output: Security maturity level (1-5)

Employee Trust Index

Tool: Survey con AI sentiment analysis + Psychological safety assessment
Processo: Misurazione della fiducia dei dipendenti nei sistemi e leadership digitale
Output: Trust coefficient (0-100)

Privacy Compliance Scanner

Tool: GDPR compliance tools + Legal text analysis AI
Processo: Audit automatizzato della compliance privacy e data protection
Output: Compliance score + risk areas

Incident Communication Analysis

Tool: Crisis communication AI + Stakeholder feedback analysis
Processo: Valutazione dell'efficacia della comunicazione durante incidenti/crisi
Output: Crisis communication effectiveness rating

INNOVATION CATALYST - Tools & Methods

Innovation Pipeline Tracker

Tool: Project portfolio analysis + ML velocity prediction
Processo: Tracking automatizzato della pipeline di innovazione con predictive analytics
Output: Innovation velocity index + success rate

Technology Adoption Analytics

Tool: Usage analytics + Technology diffusion models
Processo: Misurazione della velocità di adozione di tecnologie emergenti
Output: Adoption rate vs industry benchmarks

Innovation ROI Calculator

Tool: Financial impact analysis + Attribution modeling
Processo: Calcolo automatico del ROI di iniziative innovative con causal attribution
Output: Innovation ROI metrics + value creation tracking

Culture Innovation Index

Tool: Psychological safety survey + Experimentation culture assessment
Processo: Misurazione della cultura di sperimentazione e appetite al rischio
Output: Innovation culture maturity score

CROSS-CONNECTOR - Tools & Methods

Organizational Network Analysis

Tool: NetworkX + Gephi + Social network analysis algorithms
Processo: Mapping automatico delle reti di collaborazione e influenza organizzativa
Output: Network density + centrality measures

Cross-BU Project Analytics

Tool: Project management data mining + Success prediction models
Processo: Analisi del success rate di progetti cross-funzionali
Output: Cross-functional success rate + collaboration index

Knowledge Sharing Metrics

Tool: Collaboration platform analytics + Knowledge flow analysis
Processo: Tracking automatico della condivisione di knowledge e best practices
Output: Knowledge sharing frequency + quality metrics

Silo Reduction Assessment

Tool: Communication pattern analysis + Organizational behavior metrics
Processo: Misurazione della riduzione dei silos attraverso analisi comportamentale
Output: Silo reduction index + collaboration effectiveness

BUSINESS IMPACT FACTOR - Tools & Methods

ROI Attribution Engine

Tool: Causal inference models + Financial impact tracking
Processo: Attribution causale del ROI alle specifiche iniziative della posizione
Output: ROI achievement rate + value attribution matrix

Revenue Attribution Analysis

Tool: Revenue tracking + Digital initiative correlation analysis
Processo: Tracking del revenue direttamente attribuibile a iniziative digitali
Output: Revenue attribution percentage + growth contribution

Cost Efficiency Analyzer

Tool: Process mining + Cost reduction analytics
Processo: Misurazione automatica delle riduzioni di costo operative
Output: Cost efficiency improvement percentage

Value Creation Velocity

Tool: Time-series analysis + Value acceleration metrics
Processo: Calcolo della velocità di creazione del valore nel tempo
Output: Value creation rate + acceleration trends

REPLACEMENT EFFORT - Tools & Methods

Legacy Modernization Tracker

Tool: System inventory + Migration progress analytics
Processo: Tracking automatico del progresso nella modernizzazione dei sistemi legacy
Output: Modernization progress percentage + timeline adherence

Migration Success Predictor

Tool: Project analytics + ML success prediction models
Processo: Predizione della probabilità di successo dei progetti di migrazione
Output: Migration success rate + risk factors identification

Business Continuity Monitor

Tool: Uptime monitoring + Business impact analysis
Processo: Monitoraggio automatico della continuità operativa durante le transizioni
Output: Business continuity score + disruption metrics

User Adoption Analytics

Tool: User behavior analytics + Satisfaction surveys
Processo: Misurazione dell'adozione e soddisfazione utente post-migrazione
Output: User adoption rate + satisfaction index

TECH INTEGRATION - Tools & Methods

API Integration Maturity Scanner

Tool: API management analytics + Integration testing automation
Processo: Assessment automatizzato della maturità dell'integrazione API
Output: API maturity level + integration coverage metrics

Integration Velocity Tracker

Tool: Integration project analytics + Delivery speed measurement
Processo: Misurazione della velocità di delivery delle integrazioni
Output: Integration delivery time + acceleration metrics

Platform Interoperability Tester

Tool: Automated compatibility testing + Interoperability validation
Processo: Testing automatizzato della compatibilità tra piattaforme
Output: Interoperability score + compatibility matrix

Enterprise Architecture Analyzer

Tool: TOGAF assessment + Architecture coherence analysis
Processo: Valutazione della coerenza dell'architettura enterprise
Output: Architecture coherence score + alignment assessment

NETWORK CRITICALITY - Tools & Methods

Infrastructure Resilience Scanner

Tool: ISO 22301 assessment tools + Automated resilience testing
Processo: Assessment automatizzato della resilienza infrastrutturale
Output: Infrastructure resilience certification level

Disaster Recovery Analyzer

Tool: DR testing automation + Recovery time analytics
Processo: Testing automatizzato delle procedure di disaster recovery
Output: RTO/RPO achievement + recovery effectiveness metrics

System Availability Monitor

Tool: Real-time monitoring + SLA compliance tracking
Processo: Monitoraggio continuo dell'availability dei sistemi critici
Output: System uptime percentage + SLA compliance rate

Incident Response Timer

Tool: Incident management analytics + Response time optimization
Processo: Tracking automatico dei tempi di risposta agli incidenti critici
Output: Mean time to resolution + response efficiency trends



5. Applicazioni e Implicazioni Manageriali

5.1 Beyond Individual Performance: Il Paradigma Posizionale

Il framework A.D.A.P.T rappresenta uno **shift paradigmatico** nell'Assessment organizzativo, spostando il focus dalla performance individuale alla *criticità sistemica* delle posizioni. Questa prospettiva ha profonde implicazioni per il talent management, la succession planning e la progettazione organizzativa nell'era digitale.

Le organizzazioni che adottano questo approccio possono identificare non solo "high performers" individuali, ma **posizioni strategicamente critiche** il cui valore emerge dall'interazione tra agency individuale e struttura relazionale. Questo permette decisioni più informate su investimenti in ruoli, ristrutturazioni organizzative e strategie di retention.

5.2 Verso un'Organizzazione Adaptive

L'implementazione del framework A.D.A.P.T contribuisce allo sviluppo di quello che Reeves, Levin e Ueda (2016) definiscono "adaptive advantage" - la capacità organizzativa di prosperare in ambienti di crescente complessità e volatilità attraverso l'equilibrio dinamico tra resilienza e trasformazione.

"Il valore del framework A.D.A.P.T risiede nella sua capacità di rendere visibile l'**architettura relazionale** dell'organizzazione e di identificare le posizioni che fungono da **catalizzatori sistemici** del cambiamento e dell'innovazione."

6. Conclusioni e Direzioni Future

Il framework A.D.A.P.T emerge come risposta metodologica alla crescente complessità dell'assessment posizionale nell'era della trasformazione digitale. Integrando contributi teorici consolidati con strumenti tecnologici avanzati, il



framework offre una **lente analitica** per comprendere e valutare il valore unico che le posizioni apportano attraverso l'azione interpretativa delle persone che le ricoprono.

Le direzioni di sviluppo includono l'estensione del framework a contesti inter-organizzativi, l'integrazione con tecnologie di *digital twin* organizzativo per simulazioni predittive, e lo sviluppo di algoritmi di machine learning specializzati per il job crafting prediction e l'optimization dinamica delle reti di interdipendenza posizionale.

Contributi Teorici e Pratici

Contributo Teorico: Sviluppo di un framework integrato che unisce job crafting theory, network analysis e complexity leadership in un modello operativo per l'assessment posizionale.

Contributo Metodologico: Innovativa combinazione di assessment tradizionali con strumenti AI per garantire scalabilità e oggettività nella valutazione delle posizioni organizzative.

Contributo Pratico: Framework immediatamente applicabile per decisioni strategiche su design organizzativo, talent management e transformation leadership.

7. Una breve simulazione

Clicca qui, ed inserisci la PSW: adapt

<https://logoslab.org/a-d-a-p-t-flow-case-study/>



Bibliografia

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In Purpose and meaning in the workplace (pp. 81-104). American Psychological Association.

Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Review Press.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.



Luhmann, N. (1995). Social systems. Stanford University Press.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Merton, R. K. (1957). Social theory and social structure. Free Press.

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

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.

Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94(1), 46-55.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface. Lawrence Erlbaum Associates.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.

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.

