



**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea in Economia**

Prova Finale

# **Un’Innovazione della Struttura Organizzativa**

Da una logica Verticale a una Orizzontale

**Relatore** Prof.ssa Alessandra Tognazzo

Laureando Matteo Matone

Matricola 1168955

Anno Accademico 2021/2022

# Sommario

<b>INTRODUZIONE &amp; SINTESI.....</b>	<b>1</b>
<b>1.CAPITOLO PRIMO - <i>COS'È L'ORGANIZZAZIONE ORIZZONTALE</i> .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introduzione .....	1
1.2 Principi fondamentali.....	1
1.3 Strategia e struttura .....	4
1.4 Sense making .....	7
1.5 Community Development.....	10
1.6 Conclusioni .....	12
<b>2.CAPITOLO SECONDO - <i>COME FUNZIONA L'ORGANIZZAZIONE</i></b>	
<b><i>ORIZZONTALE</i> .....</b>	<b>13</b>
2.1 Introduzione .....	13
2.2 Dialogo e lavoro di squadra .....	13
2.3 Management.....	15
2.4 Nuovi processi organizzativi.....	17
2.5 Clienti.....	18
2.6 Fornitori .....	19
2.7 Conclusioni .....	21
<b>3.CAPITOLO TERZO - <i>APPROCCIO ALLO SVILUPPO E AL CAMBIAMENTO</i> ....</b>	<b>23</b>
3.1 Introduzione .....	23
3.2 Leadership in senso Orizzontale .....	23
3.3 Competenze di base .....	26
3.4 Sviluppo investigativo e sperimentale .....	27
3.5 ICT .....	29
3.6 Core skills .....	30
3.7 Conclusioni .....	33
<b>4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>35</b>

## INTRODUZIONE & SINTESI

**Contesto.** Questo elaborato spiega come i leader delle aziende e, più in generale gli economisti, possono realizzare una struttura organizzativa in cui i collaboratori siano messi nelle condizioni di prendere delle decisioni proprie senza l'intervento di superiori o di altri, e dove possa essere favorita l'assunzione di responsabilità delle proprie scelte, al fine di affrontare sfide e raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, vengono considerati i modi in cui le relazioni tra direzione e dipendenti vengono gestiti, analizzando come i gruppi riescono ad acquisire una certa considerazione all'interno del contesto organizzativo, tanto da essere in grado di portare avanti proposte, dubbi e conflitti che si vengono a creare nelle relazioni. Il modello di organizzazione orizzontale è basato sugli studi delle scienze sociali e sugli esperimenti che negli anni sono stati effettuati dalle aziende stesse che, attraverso l'esperienza, sono state capaci di trovare, a loro spese assumendosene il rischio, la configurazione migliore per poter lavorare in sintonia all'interno e all'esterno dell'organizzazione. La dimensione interiore delle persone, in questo contesto, rappresenta un punto fondamentale e capiamo come in realtà non è molto stimolato, ci si concentra quanto più possibile sul mondo esterno, su quello che riusciamo a vedere e toccare in maniera anche semplicemente passiva ed è per questo che viene istintivamente prediletto il sistema organizzativo con la tipica struttura verticale, escludendo ogni altra forma; viene sminuita l'importanza delle relazioni, soprattutto quando si tratta di affrontare tematiche e problemi complessi: i manager sono abituati a imporre le loro regole e le loro istruzioni che sono state decise con esperti e collaboratori.

**Primo capitolo.** Le aziende moderne hanno il bisogno di trovare una struttura organizzativa adatta ad affrontare le sfide competitive, tecnologiche e nel mondo del lavoro. La soluzione che devono trovare riguarda la velocità e l'efficienza in termini di processi per attrarre il cliente. La soluzione è l'organizzazione orizzontale che tramite specifici principi fondamentali riesce a funzionare in modo efficace. Inoltre, nell'organizzazione aziendale risulta importante l'adeguata strutturazione degli attori che, nel caso in cui dovesse diventare un punto debole, porterebbe al fallimento: gli attori delle diverse aree non devono focalizzarsi sui propri obiettivi dipartimentali, ma devono

considerare sempre il quadro aziendale generale; la comunicazione è, infatti, un fattore fondamentale per il corretto funzionamento dell'organizzazione orizzontale, in quanto permette di abbattere quelle barriere che tradizionalmente ostacolano la collaborazione. Divisione tra strategia e struttura e individuazione dei punti deboli di proposta di valore; ma tutto resta comunque focalizzato sull'esecuzione della strategia. L'organizzazione orizzontale raccoglie le competenze multifunzionale e multidisciplinari necessarie e poi punta agli obiettivi di performance. Karl Weick nel 1979 è il primo ad introdurre il concetto di sense-making [Weick, 1979], elemento fondamentale per questo tipo di organizzazione: si cerca quindi di capire come interpretare gli schemi mentali che danno forma alla realtà sociale; infatti, viene anche concepito il senso della community development come l'insieme di quegli elementi che caratterizzano la vita organizzata e che vengono vissuti insieme. Il lavoro e la vita delle persone acquisiscono un senso profondo.

**Secondo capitolo.** Il sistema dialogico è un tassello importante nella realtà organizzativa orizzontale. Il dialogo rende possibile l'intersezione delle biografie di ognuno, anche quella dell'organizzazione stessa, riuscendo in questo modo ad instaurare delle relazioni più o meno intense. Il dialogo fa capire come il lavoro di squadra ben organizzato e funzionale riesca a migliorare molto le prestazioni aziendali. Nell'organizzazione orizzontale, inoltre, i manager hanno il compito di perseguire e concretizzare gli obiettivi, tramite coordinamento e pianificazione. Con la struttura orizzontale il ruolo di manager viene concepito in modo diverso: tutti sono manager e collaboratori allo stesso tempo, infatti la rinuncia dell'autorità rappresenta un problema che deve essere superato per il bene dell'azienda. Nell'organizzazione è importante, inoltre, guardare ai processi di cambiamento, perché per quanto ci siano flussi continui e ripetitivi, ogni volta si presentano con qualche diversità. Affinché un cambiamento avvenga, è necessario osservare da angolazioni diverse per individuare così le diversità più significative. Il cliente rimane, in ogni caso, quel qualcosa che dà senso all'esistenza dell'organizzazione ed è per questo che nella struttura orizzontale c'è un maggiore focus sul dialogo, che permette di instaurare una connessione importante dalla quale se ne traggono molti vantaggi e benefici; considerando, inoltre, il fatto che il cliente moderno è un soggetto molto attivo nei confronti della società e dell'azienda stessa: è capace di influenzare le decisioni aziendali, non solo tramite l'evoluzione dei propri gusti, ma

anche attraverso movimenti sociali ben organizzati. Insieme ai clienti, i fornitori sono i soggetti con i quali l'azienda ha più a che fare nelle sue operazioni di business. L'azienda valuta i fornitori e instaura con loro delle relazioni in grado di fornire loro elementi attraverso cui formare importanti sinergie. I rapporti di collaborazione sono promossi con il fine di migliorare i processi produttivi. I vantaggi che ne derivano si concretizzano nel maggiore potere contrattuale, che permette di avere migliori condizioni a proprio vantaggio.

**Terzo Capitolo.** La leadership orizzontale deve avvicinare il management e i collaboratori. Non sufficiente fermarsi al problem solving ma si sente la necessità di andare oltre, condividendo dubbi e domande, secondo una logica di "problem setting". Le convinzioni devono essere esposte e si deve dare loro una direzione, trovando i punti di forza e di debolezza. Secondo questa considerazione di leadership, i processi di cambiamento sono nelle mani dei process owner che riescono a sviluppare le successioni di ogni fase; i decision maker invece attivano i cambiamenti che sono stati definiti. Per garantire un efficiente funzionamento dell'organizzazione orizzontale c'è bisogno di competenze di base che permettano la creazione di una domanda di sviluppo e la successiva sperimentazione dei processi di sviluppo attraverso i quali il processo di cambiamento diviene possibile. Le ICT sono strumenti fondamentali per il corretto flusso di operazioni dell'organizzazione: permettono di ridurre gli errori e i tempi. Per poter lavorare all'interno di una struttura, ma soprattutto all'interno di un team, è necessario possedere determinate skill: nell'azione pratica, nella comunità sociale e di creatività spirituale.

# **1. CAPITOLO PRIMO -**

## ***COS'È L'ORGANIZZAZIONE ORIZZONTALE***

### **1.1 Introduzione**

La ricerca di nuove modalità di affrontare i problemi è qualcosa che ha sempre distinto la ratio dell'uomo, non a caso è proprio per questo che è nato il concetto di organizzazione come oggi la conosciamo: la creazione di una struttura in grado di garantire un ordine nella suddivisione e nell'assegnazione dei compiti a specifiche persone con specifiche competenze. Il fine è sempre stato quello di raggiungere la massima efficienza possibile nell'esecuzione delle operazioni e conseguire risultati che sempre più si avvicinano a quelli programmati. In ogni caso c'è da considerare il fatto che l'uomo spesso è dominato da istinti che non gli permettono analizzare con razionalità i suoi errori ma di continuare a perseguire “convinzioni ostinate e approcci disfunzionali” [Bekman, 2018], infatti il metodo più diffuso per costruire i processi organizzativi è quello verticale, basato sul principio gerarchico in cui il lavoratore, sulla predisposizione di un contratto, è subordinato al principio di autorità [Costa, Gubitta, Pittino, 2014]. In alternativa però, negli anni viene presentata l'organizzazione orizzontale, costruita secondo determinati standard in termini di progettualità, elaborando una strategia da seguire, ma soprattutto si focalizza sulla gestione di strutture interfunzionali, in cui ognuno è a conoscenza di cosa fanno gli altri e delle loro responsabilità. Le persone che fanno parte di questo tipo di organizzazione sono in grado di comprendere realmente l'importanza della pianificazione basata sulla collaborazione, avendo in testa l'idea della visione generale dell'azienda e del contesto in cui si sviluppano i rapporti, che permette di realizzare una serie di prodotti e servizi che riescono a distinguersi all'interno del mercato.

### **1.2 Principi fondamentali**

L'azienda del ventunesimo secolo deve trovare una nuova struttura organizzativa per rispondere alle necessità competitive, tecnologiche e di forza lavoro che fanno parte della

nuova era. Prima di parlare dell'organizzazione orizzontale introduciamo quella verticale, in modo da comprendere le differenze principali.

Nell'organizzazione gerarchica il potere che viene esercitato si basa, non tanto sul consenso, ma quanto più sul principio di autorità, attraverso cui coordinare le attività anche se una delle due parti non è d'accordo, infatti la base del contratto che viene stipulato è rappresentata principalmente dall'accettazione della gerarchia.

La logica che caratterizza le gerarchie manageriali è causa di costi, definiti "costi di uso dell'organizzazione" che possono derivare da [Costa, Gubitta, Pittino, 2014]:

- **Perdita di controllo legata alla dimensione:** all'aumentare del perimetro dell'organizzazione aumenta la complessità, che non è facilmente gestibile con la gerarchia, proprio perché la gerarchia implica che un soggetto dotato di autorità coordini tutte le attività;
- **Opportunismo della linea manageriale:** all'aumentare della crescita dimensionale, e quindi del numero di livelli gerarchici, aumentano anche gli spazi per comportamenti opportunistici.
- **Distorsione nell'acquisizione delle risorse:** secondo la legge di Parkinson [Parkinson, 1958], all'aumentare dei livelli manageriali, i manager preferiscono creare subordinati piuttosto che colleghi.
- **Manipolazione delle informazioni:** all'aumentare del numero dei livelli manageriale può esserci una distorsione delle informazioni;
- **Inerzie organizzative:** le organizzazioni grandi si caratterizzano anche per la resistenza al cambiamento, infatti nel momento in cui vengono definiti dei modi di operare abbastanza stabili, si va incontro al rischio di non riuscire a cambiare quelle regole senza difficoltà; infatti una burocrazia troppo articolata può portare a rigidità, la resistenza al cambiamento.

La soluzione progettuale che deve essere trovata riguarda comunque come i costi sopra elencati vengono ridotti, fronteggiando la crescita nel volume di attività, e in che modo il lavoro deve essere diviso in mansioni coordinate per fornire una proposta di valore dell'organizzazione in maniera veloce ed efficiente, che rappresenta l'impostazione che permette di attrarre il consumatore e di differenziarsi dalla concorrenza.

In alternativa, quindi, alla struttura gerarchica, l'organizzazione orizzontale può aiutare a fornire una risposta a queste necessità, e ci riesce perseguendo principi fondamentali [Ostroff, 1992]:

- organizzazione dei processi fondamentali tramite strutture interfunzionali: la presenza di team con competenze ed esperienze che lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune, suddividendo il lavoro nelle sue diverse fasi;
- configurare dei manager come responsabili del processo centrale dell'organizzazione;
- rendere il team una pietra miliare della progettazione e della performance dell'organizzazione;
- diminuire la gerarchia eliminando lavoro privo di valore aggiunto e concedendo ai membri del team l'autorità di prendere decisioni direttamente correlate alle loro attività;
- integrazione con clienti e fornitori;
- responsabilizzare le persone dando loro strumenti, skills, motivazioni e autorità per prendere le decisioni essenziali per il team;
- utilizzo delle tecnologie dell'informazione (IT) per aiutare le persone a raggiungere certi obiettivi di performance e fornire la proposta di valore ai clienti;
- enfatizzare più competenze e insegnare alle persone come gestire i problemi e lavorare in maniera produttiva in aree interfunzionali;
- promuovere il multiskill, l'abilità di pensare in maniera creativa e di rispondere in modo flessibile a nuove sfide che si presentano;
- riprogettare dipartimenti o aree funzionali per lavorare come "partner in prestazioni di processo" con i gruppi principali;
- misurare gli obiettivi di performance di fine processo (guidati dalla proposta di valore), come la soddisfazione dei clienti, la soddisfazione dei dipendenti, e il contributo finanziario;
- costruire una cultura aziendale di apertura, cooperazione, e collaborazione, una cultura che si focalizza sul continuo miglioramento delle performance e valorizza la responsabilizzazione del dipendente, e benessere.



Se applicati correttamente, questi principi coerenti e reciprocamente rafforzanti, consentono a un'organizzazione orizzontale di funzionare in modo efficace: principi che rendono un'organizzazione in grado di rispondere alle diverse sfide di oggi.

Riprogettazione, gestione della qualità totale, lavoro ad alto coinvolgimento, continuo miglioramento di grandi idee, ma quando applicate in modo isolato, forniscono guadagni di prestazioni limitati.

Una delle caratteristiche più interessanti dell'organizzazione orizzontale, tuttavia, è il modo in cui lega i principi di performance in un insieme integrato, coerente, che si rafforza piuttosto che presentarli in una lista di elementi isolati e disconnessi. Stiamo parlando di un nuovo modello di organizzazione che aiuta a dare un senso a questi principi di performance all'interno di un contesto integrato in cui si rafforzano l'un l'altro [Ostroff, 1992].

La struttura viene organizzata in modo tale da permettere la massimizzazione dell'efficienza e l'efficacia dei processi e flussi di lavoro che rappresentano il fondamento necessario per l'organizzazione interfunzionale, inoltre facilita la combinazione funzionale di skill, attività e team necessari per il raggiungimento di obiettivi prefissati.

### **1.3 Strategia e struttura**

Quando si disegnano le strutture organizzative, si rappresentano gli attori e i loro ruoli e le relazioni gerarchiche tra loro, mentre non si struttura la collaborazione tra i diversi attori e gruppi di attori che fanno parte del disegno organizzativo. Questa mancanza può rappresentare un importante punto debole che rischia di far crollare l'intera azienda. Infatti, i gruppi di lavoro devono essere connessi e integrati strutturalmente tra loro, il management deve quindi formulare una strategia appropriata per permettere all'azienda di funzionare efficacemente riconoscendo il ruolo di chiunque sia coinvolto nell'organizzazione: cosa fa ogni persona e le relazioni che instaura.

Secondo Ostroff (1992), la struttura non deve chiaramente essere progettata in modo tale che gli attori nelle aree funzionali si focalizzino solo sugli obiettivi dipartimentali, piuttosto che vedere il quadro generale e chiedersi cosa è meglio per l'organizzazione nel suo insieme, infatti la posizione che una persona occupa all'interno della struttura organizzativa influisce su ciò che lui percepisce come importante, per cui ci si può

aspettare che punti a proteggere i propri interessi, ignorando quelli dell'organizzazione generale. L'organizzazione orizzontale riesce a superare la rigidità progettuale, incoraggiando le persone ad ampliare la propria visuale per capire in che modo il proprio lavoro giova all'intera organizzazione.

Sempre secondo Ostroff (1992), una struttura orizzontale incoraggia anche la comunicazione e la risoluzione congiunta dei problemi tra le aree che devono lavorare insieme: nuove relazioni e nuove responsabilità trasversali promuovono anche un ampliamento della portata, delle competenze e delle capacità decisionali dei lavoratori, incoraggia lo sviluppo di legami sociali, metodologie decisionali congiunte e approcci collaborativi, dissolvendo così le barriere funzionali che hanno tradizionalmente ostacolato la comunicazione.

L'organizzazione deve impostare la propria strategia tracciando un organigramma lungo linee interfunzionali formalizza la nuova struttura e invia un segnale forte, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, sull'importanza degli approcci interfunzionali.

L'organigramma mette sotto una luce diversa le relazioni, rompe le vecchie associazioni funzionali e rende maggiormente flessibili i cambiamenti per i nuovi leader e gli permette, quindi di affrontare nuove sfide con più facilità.

Importante risulta essere l'affermazione di un obiettivo a lungo termine di un solido collegamento tra ciò che l'azienda deve fare per conquistare clienti in determinati settori e lo strumento che permette di fornire la prestazione.

La strategia deve, quindi precedere la struttura.

Per tracciare un'organizzazione orizzontale mirata esplicitamente all'esecuzione della strategia, bisogna prima [Ostroff, 1992]:

- Stabilire un obiettivo ambizioso o ambizioso di dove si desidera l'azienda essere in un determinato periodo di tempo;
- Scegliere attività nuove o esistenti che supportano il tuo obiettivo;
- Determinare i segmenti di clienti desiderati nelle attività scelte;
- Identificare una proposta di valore unica, definita come l'insieme dei vantaggi offerti ad un prezzo interessante per i clienti e coerente con gli obiettivi finanziari, questo dà un forte vantaggio competitivo.

Il passo successivo è quello di individuare un dove l'organizzazione non riesce a fornire la proposta di valore, quindi deve progettare ciò che serve per realizzarla, con abilitatori

e prestazioni all'avanguardia che rimedieranno alle carenze e permetteranno un successo competitivo.

Una volta definita la proposta di valore, attorno ai processi core viene strutturato il lavoro della nuova organizzazione orizzontale, assegnando responsabilità a gruppi di lavoratori abilitati, infatti saranno poi gli stessi flussi di lavoro dei processi progettati a determinare le competenze e le formazioni di cui avranno bisogno gli attori che popolano quei gruppi. Il risultato è quello di un'offerta di prodotti o servizi distintivi che porta i consumatori a preferirli rispetto a quelli dei concorrenti.

Tutto nell'organizzazione è focalizzato all'esecuzione della strategia. Si ha una svolta di 180 gradi dal modo tradizionale di progettare un'organizzazione attorno alle sue funzioni, dove c'era una disconnessione tra la strategia e le persone al vertice che l'hanno pianificata e quelle più in basso che l'hanno effettivamente eseguita. Viene determinato cosa significa successo per l'azienda, quindi si utilizzano quei criteri per valutare e progettare ogni azione ed elemento richiesti dalla strategia vincente, tutti procedono secondo un piano di accentramento e la strategia dell'azienda diventa parte del lavoro quotidiano [Ostroff, 1992].

Con questo non si vuole dire che un'organizzazione funzionale sia totalmente incapace di contribuire alla consegna di una proposta di valore, infatti svolge un importante ruolo nel momento in cui una proposta di valore richiede, in tutto o in parte, la fornitura di competenze tecniche.

Ciononostante, ci sono caratteristiche specifiche del focus dell'organizzazione orizzontale sulla proposta di valore che la distinguono dall'organizzazione verticale o funzionale tradizionale [Ostroff, 1992]:

- L'organizzazione orizzontale dirige l'attenzione di ogni team, gruppo di supporto, database, esperto tecnico e gruppo funzionale (trattenuti dall'organizzazione verticale) verso la produzione e consegna della proposta di valore;
- La proposta di valore guida direttamente la progettazione e l'integrazione di tutti questi elementi, a differenza degli sforzi frammentati di diversi gruppi funzionali nella burocrazia tradizionale o nell'organizzazione verticale;
- L'approccio orizzontale produce uno strumento molto più robusto, versatile e finemente accordato.

La burocrazia tradizionale tende a formare gruppi caratterizzati anche da una certa rigidità d'azione e le ritiene responsabili per obiettivi funzionali: un approccio funzionale può apportare competenze tecniche a una proposta di valore, ma questo non basta, oggi serve di più, a causa di una gamma molto più ampia di proposte di valore che richiedono più della semplice competenza tecnica.

Il modello orizzontale consente ai progettisti di identificare gli individui con le competenze richieste, combinarli in team a livello di unità di lavoro e quindi riunire team o individui in gruppi di processo principali.

L'organizzazione orizzontale, tuttavia, punta ad uno spettro di soluzioni ai problemi della progettazione organizzativa molto più ampio: può ora essere adattata alle proposte di valore individuali e modellata per realizzarle.

La proposta di valore rappresenta il punto di partenza determinando direttamente quali processi vengono scelti e cosa hanno in programma di ottenere, quali raccolte di competenze multifunzionali e multidisciplinari sono necessarie, come sono organizzate le persone all'interno dei gruppi di processo principali e quali dovrebbero essere gli obiettivi di performance [Ostroff, 1992].

La struttura ottiene quindi il successo grazie alla strategia.

## **1.4 Sense-making**

In un contesto organizzativo è importante chiedersi in che modo viene creato il significato del contesto e in che modo quel significato viene tradotto come sfida di leadership. Considerando che uno stile di vita organizzato è funzionale al raggiungimento di determinati obiettivi, che rappresentano l'ispirazione di creare un significato.

In questa "vita organizzata" non vi è armonia e coerenza assoluta paragonabile a quella presente nell'anima umana [Bekman, 2016].

Capiamo che, secondo questa prospettiva, l'organizzazione è un organismo che può essere significativo solo se siamo noi a darle un significato.

L'uomo negli ultimi decenni ha cercato di perfezionare la propria "vita organizzata", che può essere riconosciuta in quella che definiamo comunemente organizzazione aziendale.

Un perfezionamento in continua evoluzione che si basa principalmente su strumenti sempre meno direttamente visibili, infatti lo sviluppo di software organizzativi

nell'ambito dell'informatica rappresenta un protagonista importante in questo processo evolutivo [Bolognini, 2018].

Karl Weick è il primo, nel 1979, a parlare di aspetti intangibili, rappresentando l'organizzazione come un insieme di attività e processi, quindi non di fenomeni statici [Weick, 1979].

L'organizzazione assume un nuovo aspetto, in cui le relazioni in tutte le loro forme richiamano il concetto del sense-making, ovvero schemi mentali che costruiscono una realtà sociale.

Organizzazione, strategia e tecnologia sono interpretati e attivati dagli attori, in una logica oggettivistica in cui non c'è bisogno di interpretarla. Questa prospettiva, definita fenomenologica, si applica a tutto l'ambiente, nel suo insieme secondo un approccio ricorsivo.

Non è sempre e comunque un problema se ci sono visioni anche in parte diverse tra le persone perché questo sarà uno stimolo all'innovazione. Le persone fanno interpretazione anche della strategia. Ogni volta che si va incontro ad una situazione nuova (una nuova tecnologia, ecc..) le si dà senso facendo leva sulle esperienze avute in passato e che probabilmente le si ritengono più vicine possibile a quella situazione. Secondo questa teoria di fronte ad una situazione nuova si crea il cosiddetto processo di Sense-making, perché di fronte ad una situazione nuova bisogna dare un senso. C'è un processo di interpretazione. La parte più curiosa e complessa è che lo stesso ambiente è figlio anche dell'interpretazione di quello che si vuole vedere: Enactment Environment (Ambiente Attivato). In questo processo ricorsivo il sense-making parte dall'enactment stesso, si vede ciò che le esperienze passate aiutano a vedere, ci sono cose che non si riescono a cogliere o che vengono sottovalutate (segnali deboli). Questo è qualcosa che può accadere nella realtà organizzativa: i mercati cambiano, i gusti dei clienti cambiano, non per forza quello che succede è uguale a quello che è già successo. La teoria del sense-making è una teoria affascinante ma anche complicata: anche se viene disegnata una strategia, questa è soggetta ad interpretazione.

Bisogna agire sulle premesse, un controllo diretto non ha senso perché si rischia rigidità. La soluzione migliore è capire come si vuole interpretare le cose come organizzazione, perché il sense-making è un processo sociale, infatti il senso viene costruito insieme agli altri [Costa, Gubitta, Pittino, 2014].

In questo contesto l'organizzazione diventa il soggetto che serve a dare sense-making. Porter e Lowler, con "sforzo e prestazione" [Porter, Lawler, 1968], si avvicinano a questo concetto, ma dipende dalla percezione del ruolo: dando un senso al ruolo e alla cosa che viene richiesta di fare. L'organizzazione ha però il compito di aiutare: lo scopo dell'organizzazione diventa quello di dare un senso.

Le mappe causali sono degli schemi di causa-effetto fatti di deduzioni: quello che sappiamo, figlio dell'esperienza pregressa, che nel tempo abbiamo accumulato come individui e come organizzazione.

Le cose che accadono sono multiformi e non ordinate, c'è un processo di interpretazione. La realtà prende senso solo attraverso i propri processi cognitivi che sono i processi di interpretazione dove vengono applicate le proprie conoscenze.

L'enacted environment (l'ambiente attivato) è una parte determinata della realtà, è selezionata perché il processo è ricorsivo nel senso che le mappe cognitive sono anche le stesse mappe che permettono di vedere delle cose ma anche che non permettono di vederne altre. Dall'ambiente al sense-making c'è un processo di attivazione della realtà e il processo è ricorsivo: da un lato c'è la percezione soggettiva della realtà, cioè comportamento dell'individuo in relazione all'ambiente e poi abbiamo la retrazione.

L'azione è preceduta da una fase di interpretazione che non è standardizzabile e inseribile a priori in procedure definite, ma è un processo continuo di ricerca e sviluppo dove l'unica possibilità di controllo è sulle premesse, ovvero sul contesto che accompagna l'interpretazione: si procede intervenendo sulle premesse, in maniera socializzata, mettendo le persone insieme, in modo tale da agire nella stessa maniera su un maggior numero di persone per incentivare la probabilità che lo schema interpretativo sia comune. Questo è il Sense-making.

Il processo di sense-making è ricorsivo e così classificabile [Costa, Gubitta, Pittino, 2014]:

- la prima fase è l'**attivazione** (l'enactment) in cui si compie una depurazione dei dati, creazione di nuove rappresentazioni dell'ambiente e il risultato di questo processo di Enactment è l'ambiguità e l'incertezza interpretativa, inoltre una volta attivato quell'ambiente si interseca con l'interpretazione personale;
- La seconda fase è la **selezione** dei dati con l'attribuzione di significati e l'interpretazione dei fatti ambigui: l'enactment environment;

- La terza fase è la **ritenzione**: archiviazione degli ambienti costruiti e selezionati che hanno dimostrato di avere un senso univoco e relativamente stabile, delle mappe causali disponibili per ulteriori sequenze di enactment, selezione e ritenzione.

Tra le priorità principali del sense-making c'è il concetto di costruzione di identità. Un'organizzazione deve interrogarsi sulla propria identità che si basa su domande del tipo: perché esistiamo? A cosa vogliamo contribuire? Qual è l'impatto che vogliamo avere? Questo perché il sense-making è un processo che mira alla pianificazione di un'idea di sé che possa essere coerente nell'interazione con l'ambiente esterno ma anche con il proprio ambiente interno [Costa, Gubitta, Pittino, 2014].

I valori che ci rappresentano devono darci l'ispirazione per permetterci di svolgere un lavoro creativo insieme ad altre persone che ci permette di sperimentare e affrontare nuovi problemi, una cooperazione che porta ad una visione comune. Questa visione permette di abbandonare il senso gerarchico della struttura in cui i superiori spiegano ai livelli inferiori la loro interpretazione della strategia e del contesto organizzativo, introducendo quella che può essere definita Comunità di Leadership Consapevole. In questa comunità i valori e i principi di base che vengono sviluppati insieme vengono condivisi, permettendo di intraprendere un percorso comune a supporto della responsabilità sociale. Questo permette di creare un contesto organizzativo riflessivo e stimolante in cui il dialogo permette di condividere il significato della biografia dell'organizzazione [Bekman, 2016].

## 1.5 Community Development

L'anima umana può essere descritta come una realtà interiore dell'uomo, capace di manifestarsi nel momento della realizzazione di qualcosa. "L'organizzazione potrebbe rappresentare la manifestazione dell'anima umana e la leadership, il sense making e la community development sono l'essenza dell'anima, quelle caratteristiche dell'organizzazione e della vita organizzata che viviamo insieme" [Bekman, 2016, p. 9]. La natura della comunità che nel tempo è stata sviluppata è responsabile della leadership e del sense making. Sono state individuate tre principali specie di comunità: Comunità naturali chiuse, Comunità organizzate aperte e la Comunità Personale.

Nella prima specie ritroviamo la famiglia, il villaggio o la comunità religiosa.

Molto spesse le comunità naturali chiuse che hanno a che fare con altre comunità esterne, presentano problemi di intolleranza e di non accettazione delle differenze che possono esserci tra una comunità e l'altra, un fenomeno che può manifestarsi anche internamente tra i membri di una stessa comunità con pressioni e prevaricazioni psicologiche, violenza e abusi. Questo ci fa capire che all'interno di un contesto organizzativo, l'instaurazione di buone relazioni, resta comunque un tassello fondamentale.

Per quanto riguarda la seconda specie, al contrario, questa trova il suo senso grazie all'esistenza di parti terze esterne all'organizzazione che sono i clienti e i fornitori; essendo questa aperta e orientata verso l'esterno c'è il rischio che qualcosa di pericoloso e indesiderato abbia accesso alla comunità per poi trasmettersi alla società tutta.

La terza specie, infine, vede una comunità propria creata e modificata con le persone con le persone con cui si instaura un rapporto stretto e duraturo. Il ruolo che un individuo assume nella propria comunità è quello di un leader che si prende cura degli altri membri che ne fanno parte. “Una base fondamentale per l'impegno nell'organizzazione orizzontale e nella leadership orizzontale è lo sviluppo secolare dell'anima umana verso un'esistenza individualizzata in comunità scelte autonomamente” [Bekman, 2016, p. 10]. L'”io” interiore caratterizza ogni anima umana e rappresenta ciò che permette ad ogni individuo di sviluppare una propria leadership, una comunità personale e a modo suo dare un senso alla vita e al lavoro, permettendogli di decidere del proprio destino e formare le proprie comunità, proprio perché alla base vi è una libertà di agire e di dialogo che permette di abbandonare il costrutto gerarchico verticale protettivo e funzionale ma anche oppressivo. Il desiderio diventa quindi quello di liberarsi di quella vita tradizionale organizzata verticalmente mirando ad un maggiore impegno dialogico ed orizzontale, nonché più libero di essere e lavorare insieme.

Il senso di tutto questo sta nel fatto che l'organizzazione andrebbe costruita principalmente sulle qualità del libero pensiero, della volontà e del giudizio [Bekman, 2016].

La comunità rappresenta il contesto in cui le persone condividono la propria vita, i propri pensieri e le proprie emozioni con gli altri, infatti, è proprio questo che rende le comunità importanti per lo sviluppo aziendale. Un luogo in cui si scopre come visualizzano i



problemi e ne percepiscono l'entità, in base al fatto che siano direttamente coinvolti o meno. Un'investigazione definita "esplorazione condivisa" [Bekman, 2018].

## **1.6 Conclusioni**

In questo capitolo si è spiegato come il valore che l'organizzazione orizzontale è quindi in grado di creare rimane qualcosa di più ricco di significato rispetto a quello di una normale azienda con struttura tipicamente verticale. Gli attori esterni che guardano l'organizzazione orizzontale riescono a cogliere valore aggiunto distintivo ed è per questo che ne sono attratti e può derivare anche semplicemente dal desiderio di sentirsi parti di una comunità organizzata e sviluppata come quella finora descritta, dove i valori personale sono comunque considerati importanti e nessuno lavora a tutti gli effetti da solo, in autonomia, percependo quel senso di solitudine abbandono che po' caratterizzare un ambiente tradizionalmente verticale.

## **2. CAPITOLO SECONDO -**

### ***COME FUNZIONA L'ORGANIZZAZIONE ORIZZONTALE***

#### **2.1 Introduzione**

Caratteristica fondamentale dell'organizzazione orizzontale è il lavoro condiviso, basato sulla cooperazione e il livellamento delle gerarchie viene ridotto tanto da considerare i ruoli in maniera più equa. Chiaramente i processi organizzativi vengono, a questo punto, costruiti in maniera diversa, così come i rapporti con i clienti e fornitori vengono instaurati diversamente. In questo capitolo, viene trattato il modo in cui l'organizzazione prende coscienza del fatto che le interazioni tra le persone devono essere arricchite da strutture come quelle dialogiche. I vantaggi, sia interni che esterni all'impresa, non sono da sottovalutare, considerando i risultati in termini di efficienza ed efficacia che possono derivare da una buona collaborazione tra i membri del team e dalla nuova tipologia di rapporto con i manager, il cui ruolo assume una valenza e un significato diversi per i collaboratori e per l'organizzazione tutta.

#### **2.2 Dialogo e lavoro di squadra**

Per introdurre il dialogo e ciò che questo rappresenta, dobbiamo parlare della "biografia". La biografia è la rappresentazione di tutto quello che nell'arco della storia della nostra vita sviluppiamo, tutti gli stimoli che percepiamo e ai quali diamo un certo significato. La propria biografia si interseca con la biografia degli altri, anche con quella che caratterizza un'organizzazione. Quest'intersezione è una mescolanza istintiva, di esposizione e condivisione di esperienze, che individua la concezione della biografia in un ingranaggio che fa parte di un meccanismo più grande.

Questo grande meccanismo permette agli individui di creare la propria biografia individualmente, in maniera diversa dalle altre, cercando di costruire la propria storia. Siamo il risultato di ciò che abbiamo fatto e di ciò che è stato fatto dagli altri [Bekman, 2018].

Questo non essere soli ci permette di instaurare relazioni. Le relazioni possono essere di diverso tipo, ad esempio, in un contesto organizzativo ritroviamo quelle di tipo cliente-fornitore, capo-collaboratore o tra colleghi: ogni individuo dipende dalle biografie degli altri. “Questo può portare a conflitti, ma può anche rivelarsi meraviglioso. Ci capiamo l’un l’altro? Intendiamo la stessa cosa? Ci supportiamo l’un l’altro? Siamo in un dialogo continuo con gli altri” [Bekman, p. 377, 2018]. Il dialogo viene quindi visto sotto una luce diversa: un perno attorno al quale ruota l’utilitarismo, la dipendenza e la cooperazione tra gli individui, rappresentati contemporaneamente come “clienti e fornitori”.

In questa concezione, infatti, le relazioni di potere sono viste come una delega delle decisioni e più in generale le relazioni sono un’esperienza che, se hanno successo, sono capaci di creare un incredibile valore aggiunto [Bekman, 2018].

Il dialogo rappresenta quindi, un’agevolazione nell’integrazione del lavoro di gruppo, rendendo più facile il coordinamento dei gruppi in tempistiche differenti, infatti i gruppi agiscono tramite una serie di produzioni congiunte sistematicamente programmate, un sistema di lavoro ciclico e una formazione incrociata dei dipendenti [Ostroff, 1992].

Esistono diversi importanti fattori che caratterizzano i gruppi di lavoro [Bekman, 2016]:

- Lo spirito imprenditoriale e la forza d’iniziativa sono cuore pulsante di un gruppo che permette ai membri di trasformare le idee in realtà tramite anche il sostenimento reciproco;
- La voglia di scoprire congiuntamente ciò che non si conosce permette ai membri di un team di sormontare le insicurezze iniziali, analizzare gli errori commessi e celebrare i successi;
- I membri di un team prestano molta attenzione alle esigenze del cliente, cercando in tutti i modi di soddisfare i loro desideri e le loro richieste. Il cliente diventa quindi, un vero e proprio consulente;
- Il confronto diventa un elemento fondamentale all’interno di un team. I membri lavorano tramite confronti basati su un sistema di feedback in cui nessuno ha timore di condividere i propri risultati con il fine di migliorare le prestazioni;
- Ogni membro di un team si assume la propria responsabilità e quindi, grazie anche ai motivi del punto precedente, c’è la volontà di battersi per raggiungere migliori risultati;

- I risultati raggiunti vengono rimarcati ma i membri del team non perdono mai di vista l'obiettivo successivo da raggiungere;
- I team sono aperti all'ingresso di nuovi colleghi.

Nella struttura organizzativa verticale c'è una crescita di funzioni specializzate costituite da attori che si muovono individualmente. Maggiore è il livello gerarchico e maggiore sarà il livello di indipendenza.

Nell'organizzazione orizzontale invece, il lavoro di squadra rappresenta il perno attorno al quale ruota tutta la funzionalità dell'organizzazione. Dipendenti e dirigenti fanno parte di propri gruppi in cui possono lavorare con altri colleghi in uno stato di self confident. Infatti, in questa organizzazione non ci sono attori che lavorano in maniera indipendente e individuale, ognuno fa parte di un gruppo [Bekman, 2016].

### **2.3 Management**

I manager hanno il compito di determinare e concretizzare gli obiettivi e lo fanno tramite la risoluzione di problemi, le decisioni che prendono, il coordinamento di attività, la pianificazione di strategie, regole e procedure da perseguire.

In questi compiti i collaboratori hanno una funzione importante, conformandosi ai lavori che gli sono stati assegnati, guardano ai manager come quelli che devono assicurare loro un contesto di prerequisiti ottimali; il manager verifica e corregge se occorre il lavoro dei collaboratori, dando loro direttive per miglioramenti.

Nelle questioni operative, una forma gerarchico-funzionale, può essere una giusta soluzione, altrimenti posso insorgere conflitti derivanti anche dalla richiesta, da parte dei collaboratori, di migliori precondizioni per svolgere le mansioni in modo opportuno; questi conflitti sono comunque gestibili tramite colloqui valutativi e una buona gestione del potere, infatti, un sistema del genere è sostenibile tramite un bilanciamento funzionale dei diversi interessi.

In un contesto organizzativo orizzontale cambiano le regole del gioco. Tutti sono considerati manager e collaboratori contemporaneamente e, nessuno è in grado di dare direttive assolute, infatti il processo di lavoro è basato su sperimentazione e sviluppo,

capace di elaborare gli obiettivi tramite “relazioni dialogiche” a scapito di quelle di potere [Bekman, 2018].

Muoversi nella stessa infrastruttura è comunque una cosa difficile sia per i manager sia per i collaboratori. Nei processi di cambiamento è necessaria una infrastruttura orizzontale in cui il dialogo e le riunioni di riflessione tra i membri rappresentano un momento di condivisione di esperienze, risultati e supporto.

Inoltre, una delle differenze che può essere messa maggiormente in evidenza è rappresentata dallo sforzo che deve essere compiuto nel rinunciare al ruolo che si ricopre, a quell'autorità conquistata e che si ha paura di perdere insieme al posto di lavoro. È quindi importante concedere alle persone l'autorizzazione e l'autonomia di svolgere i compiti, considerando il fatto che saranno gli stessi lavoratori che inizialmente avranno il timore di non ritenersi capaci di operare in prima linea, ma sarà poi il tempo a dare dimostrazione che con la formazione, la giusta motivazione e gli apprezzamenti da parte dell'azienda saranno capaci di farsi carico di questa responsabilità [Ostroff, 1992].

I manager con la costante pressione dei livelli più alti, devono occuparsi della risoluzione dei problemi, grazie anche all'aiuto di esperti, introducendo condizioni per la guida di professionisti con obiettivi e valutazioni.

Il manager è in una situazione di equilibrio tra una relazione funzionale che mira al risultato e una relazione con il team di cui ne è il leader [Bekman, 2016].

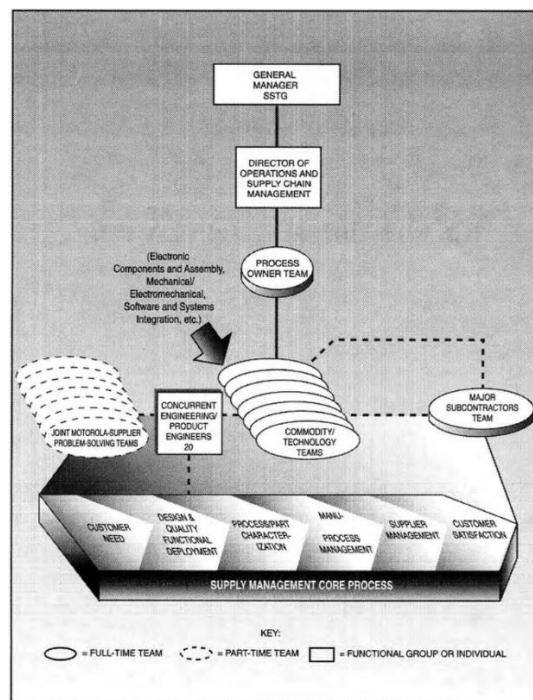


Fig. 5.1 Motorola's Space and Systems Technology Group (SSTG)—Supply Management Organization

## 2.4 Nuovi processi organizzativi

L'organizzazione è soggetta a continui cambiamenti, che posso essere rappresentati come un flusso di eventi ripetitivi ma ogni volta con piccole diversità. La mancanza di attenzione a questi cambiamenti può portare al collasso della struttura organizzativa.

I cambiamenti, quindi, vengono trattati come qualcosa di già esistente ma di cui se ne ricerca sempre nuovi modi di muoversi e nuove strategie, per avvicinarsi con maggiore efficienza agli obiettivi che si è intenzionati a raggiungere.

Diventa importante individuare un nuovo modo di guardare le cose. Innanzitutto, c'è bisogno di una fase di attivazione delle cose da osservare, avere consapevolezza di cosa c'è intorno e interagire direttamente con il cuore delle cose.

Si sente, quindi, la necessità di perseguire un processo completamente opposto a quello operativo dove i risultati vengono raggiunti tramite un sistema gerarchico-funzionale.

La sperimentazione e l'investigazione sono quei procedimenti nuovi che permettono di plasmare il cambiamento.

L'imposizione di cambiare provoca una certa resistenza, per questo il dialogo tra persone con posizioni diverse in diversi livelli, rappresenta un modo di instaurare delle connessioni con le persone, innescando processi di cambiamento in senso orizzontale, dando vita ad importanti sinergie grazie alle intersezioni delle varie biografie delle persone e dell'organizzazione, una differente modalità.

La connessione funzionale assume un significato più profondo nel momento in cui questa deriva da un carattere di crescita personale e gli impulsi propri interiori sono collegati con quelli dell'organizzazione.

Osservare e ascoltare le cose da vari punti di vista può diventare necessario per dare una pluralità di significati alle questioni, che permette quindi di selezionare le diversità più significative dei "principi guida" e ciò che permette di eseguire un effettivo cambiamento, rende il processo più produttivo. È tipico di alcune organizzazioni creare gruppi di investigazione di cui ne fanno parte l'amministratore delegato, i responsabili di reparto, i team manager e i loro collaboratori, per comprendere, di quei cambiamenti cosa funziona e cosa no.

Il fulcro dell'indagine riguarda un problema di cui ognuno ne riconosce l'esistenza e la rilevanza. Una volta conclusa, l'indagine del gruppo diventa un dialogo con tutte quelle persone che hanno a che fare con il tema, compresi i clienti, con il fine di risolvere il

problema tramite la condivisione, in senso orizzontale, delle proprie esperienze permettendo così di analizzare ogni proposta di risoluzione: i collaboratori giocano un ruolo particolarmente importante visto le esperienze che hanno da raccontare.

Il tutto, quindi, si muove in un ambiente di importante collaborazione e condivisione proprio perché il fine ultimo dell'amministratore delegato, dei responsabili di reparto e dei team manager è quello di avere un bacino di informazioni della questione dal quale reperire tutte le fotografie diverse della realtà.

Questo approccio ci fa capire con non basta più la delega ad un gruppo specializzato selezionato, ma è necessario il coinvolgere quante più persone possibili al processo di riflessione e indagine [Bekman, 2018].

In questo contesto organizzativo, tutte quelle persone che prima non avevano nulla a che fare l'una con l'altra, condividono il lavoro nel processo e questo arricchisce le persone di nuove esperienze e intuizioni, la loro visione è ampliata dal dialogo che si instaura tra una persona esperta con molta esperienza e un nuovo assunto [Bekman, 2016].

## **2.5 Clienti**

Il cliente è quella cosa che dà significato all'esistenza dell'organizzazione, e proprio come tale va supportato e aiutato, creando una certa sintonia stimolante che permette una cooperazione a lungo termine.

Tutte le organizzazioni sono clienti di qualcun altro, partner che posso essere, infatti definiti portatori di senso.

L'anonimato nell'acquisto non è qualcosa di salutare per entrambe le figure, infatti cliente e fornitore organizzano incontri personali e instaurano così delle relazioni più profonde. Importante è il dialogo, un elemento ricorrente che permette di creare una connessione stimolante tra cliente e fornitore, in cui entrambi si assumono la responsabilità del processo, traendo reciprocamente quel beneficio che fornisce il senso dell'esistenza dell'organizzazione; si tratta quindi di un effetto bilaterale, perché come elemento fondante della relazione c'è il fatto che sono tutti allo stesso tempo clienti e fornitori [Bekman, 2016].

L'impresa, in questo tipo di rapporto, deve avere a che fare con due principali categorie di soggetti con i quali interloquire parallelamente: distributori e consumatore finale, considerando quindi anche il l'importate ruolo ricoperto dagli intermediari.

Il franchising orizzontale, i gruppi di acquisto e le associazioni di categoria sono fenomeni di aggregazione con proprietà sistemiche, il cui senso di nascita deriva dal soddisfacimento di personali politiche e obiettivi.

In questo contesto, l'impresa deve cercare di instaurare relazioni con questi organismi, ma deve anche considerare che l'instaurazione di quest'ultime può portare alla formazione di particolari attese verso l'impresa, quasi imponendo una situazione di soggezione, per questo l'impresa deve cercare di incrementare le convergenze e limitare quanto più possibile i fattori di conflitto con queste organizzazioni.

Importa è comunque definire una segmentazione e, di conseguenza, una politica commerciale relativa ad un determinato posizionamento.

Nella dimensione orizzontale, l'azienda deve prendere in considerazione il fatto che il cliente, oggi, non è più solamente un soggetto passivo, tutt'altro, è cosciente e capace di influenzare in maniera considerevole le strategie organizzative; il cliente è capace di rispondere in maniera ben definita alle azioni dell'azienda, tramite movimenti, come quello ecologista, che influenzano molto l'organizzazione economica e industriale dell'attività d'impresa: "sindacalizzazione" della domanda. Questo è un punto tanto importante che l'impresa non può permettersi di ignorare, perché possono rappresentare degli ostacoli in grado di rendere difficoltoso il normale funzionamento dei processi [Massaroni, Pastore, 2000].

La ricerca di una moltitudine di acquirenti è un modo che l'azienda ha per diversificare il rischio, l'instaurazione di diverse relazioni con un con diversi acquirenti. In questo contesto, insorge una il fornitore come una figura organizzativa unica e condivisa dagli acquirenti stessi, in cui sono tutti sulla stessa lunghezza d'onda in termini etici, sociali e ambientali [Delbufalo, Appolloni].

## **2.6 Fornitori**

L'organizzazione orizzontale permette il coinvolgimento dei fornitori direttamente nella gestione dei processi chiave della supply-chain.



La supply-chain è costituita da un certo numero di team che si occupano insieme per la gestione della fornitura, mantenendo un controllo end-to-end per assicurare la qualità.

I fornitori si incontrano con i clienti e affrontano problemi che riguardano il miglioramento delle tempistiche del ciclo e l'elaborazione di migliori strategie per la gestione dei rischi.

L'azienda valuta la qualità di ciascun fornitore in termini di mancanze e criteri di fornitura. Tale valutazione consente ad entrambi di monitorare l'efficacia con cui si stanno raggiungendo gli obiettivi e quindi integrare sempre nuovi modi per collaborare, migliorando le performance collettive.

Insieme ai fornitori stessi, l'azienda utilizza queste valutazioni per rilevare problemi o anomalie di ogni tipo per poi assegnare ad attori come l'agente di acquisto e l'ingegnere delle materie prime, il compito di indagare sulle effettive cause del problema, mirando alla costante individuazione di opportunità di miglioramento.

Questo contesto permette di creare importanti sinergie che derivano, quindi, da una estensione dei propri confini aziendali in collaborazioni con i fornitori, con la scelta di operare con uno spirito di squadra per fronteggiare le difficoltà che si incontra e stare al passo con le esigenze e le evoluzioni del mercato. Inoltre, la struttura orizzontale interfunzionale permette all'organizzazione di avere rapido accesso a esperti durante tutto le fasi della supply-chain, avendo così la possibilità di intervenire prima che il problema si verifichi e per risolverlo rapidamente [Ostroff, 1992].

I rapporti di collaborazione sono bene visibili nei sistemi orizzontali se costituite da interdipendenza ed equifinalità e sono per la maggior parte identificabili nel momento in cui c'è una condivisione di una fase del processo economico della filiera produttiva, finalizzati dalla valorizzazione della complementarità degli strumenti utilizzati da entrambe le parti.

Queste connessioni vengono quindi promosse con lo scopo di condividere modi sempre migliori di produrre, realizzate grazie alla formazione di reti entro cui si trovano concentrati livelli di influenza sociale e scambio di informazioni, costruite in forza di joint ventures, accordi di scambio e tecnologici, associazioni collegiali. Questo sistema orizzontale di fornitura è costituito da importanti interconnessioni e interazioni funzionali al raggiungimento di un obiettivo comune: la creazione di valore.

Considerando la propensione che le interazioni tra i fornitori hanno a raggiungere un obiettivo deciso da un nucleo interno anziché esterno, va rilevata una trasformazione dei sistemi orizzontali: il mondo sta attraversando un'evoluzione socioeconomica che può essere vista in due principali segnali, una globalizzazione sfrenata e un sistema sempre più intricato di mercati di sbocco.

Nel mercato degli approvvigionamenti la concorrenza gioca un ruolo particolare nell'esistenza di un sistema di fornitura [Massaroni, Pastore, 2000].

Il vantaggio della collaborazione orizzontale, inoltre, deriva dal fatto che vengono ridotti i rischi di opportunismo che possono derivare da una relazione, permettendo così di risparmiare tempo e risorse in termini di controllo e monitoraggio dei fornitori in termini economici e contrattuali, nonché sulla catena di fornitura, incoraggiando lo sviluppo dei "best practice" da parte dei fornitori, che permettono di ridimensionare l'esposizione ai requisiti socio-ambientali. Questi vantaggi si concretizzano in un maggiore potere contrattuale dei soggetti promotori, nella possibilità di acquisire informazioni con una maggiore efficienza ed efficacia e, infine, di fronteggiare meglio i rischi di opportunismo [Delbufalo, Appolloni].

## **2.7 Conclusioni**

Riusciamo quindi a comprendere l'importanza delle connessioni, l'importanza che deriva dalle sinergie tra l'interno e l'esterno dell'organizzazione. Le connessioni diventano funzionali, tanto da assumere un significato diverso, capace di fornire gli strumenti per una crescita personale che riguarda anche la sfera manageriale in cui, guardando il quadro generale dell'organizzazione, diventano capaci di abbandonare il ruolo tradizionale di autorità e dedicare il proprio lavoro per il bene della comunità tutta, comprendendo che tale gesto è capace di far funzionare meglio l'organizzazione.

### **3. CAPITOLO TERZO -**

#### ***APPROCCIO ALLO SVILUPPO E AL CAMBIAMENTO***

##### **3.1 Introduzione**

Il ruolo direttivo assume un significato diverso in cui la dimensione interiore acquisisce un significato importante. Inoltre, si comprende sempre di più come la comunicazione rimane un fattore fondamentale dell'organizzazione che permette di attuare le proprie skill con maggiore efficacia, sviluppando processi che sono in grado di cambiare il modo di approccio alle questioni. Qui non stiamo parlando del concetto di problem solving in cui il direttore dà istruzioni al dipendente il quale le esegue senza fare domande, ma ci riferiamo al contesto secondo cui le relazioni, tenute in piedi da sistemi dialogici, permettono di instaurare una connessione tra leader e collaboratori, che derivano dalle capacità inserirsi tra le varie dimensioni aziendali.

##### **3.2 Leadership in senso Orizzontale**

La leadership orizzontale ha il compito di avvicinare i management e i collaboratori, portandoli al raggiungimento di un obiettivo comune, con lo scopo di far insorgere interazioni dalle quali nasce un'influenza reciproca nell'affrontare nuove sfide e nuove esperienze interessanti piene di significato.

Lo scopo della leadership orizzontale, in sostanza, è quello di non permettere che le persone si limitino alla ricerca di risposte e soluzioni, ma che vadano oltre, nella condivisione dei propri dubbi e delle proprie domande, aiutando l'un l'altro anche a trovare il modo migliore per esporli esplicitamente, secondo una logica di "problem setting", per potersi poi muovere verso lo step successivo. Quindi il punto focale non è rappresentato semplicemente dalla domanda che ci si pone riguardo al problema, ma anche il modo in cui i propri pensieri vengono espressi, il modo in cui il proprio punto di vista diviene oggetto di indagine dei problemi. Il modo in cui le proprie idee facciano cambiare la percezione delle cose [Bekman, 2018].

Infatti, il mondo interiore delle persone che fanno arte di una realtà organizzativa, rende difficile affrontare quelle procedure di lavoro e quelle guide che sono diverse dai propri gusti e dalle proprie convinzioni. Le diverse convinzioni si intersecano influenzandosi a vicenda, ma la difficoltà si ritrova proprio nel voler cambiare questi “principi guida” interiori che non rappresentano nient’altro che il proprio “Io” interiore.

In questo contesto, il proprio “Io” deve essere attivato e gli si deve dare una direzione. Sono gli altri che aiutano a prendere consapevolezza delle proprie convinzioni: incoraggiare i punti di forza e limitare i punti di debolezza che lo caratterizzano, conquistano una posizione di autonomia e libertà. La realtà interiore e quella esteriore sono molto connesse, in un senso di apprendimento costante tramite sperimentazione e investigazione, acquisendo così una certa padronanza nel processo di apprendimento.

Questo approccio ai principi guida interiori permette di vedere nuovi scenari futuri e di interpretarli in modi diversi, non comuni, che permettono di inquadrare una diversa prospettiva.

Abbiamo due opzioni [Bekman, 2018]:

- **“La predestinazione”**: adattamento nell’ambiente. Le persone diventano soggetti passivi dell’ambiente, in continuo adattamento.
- **“Lo spirito libero”**: la vita è uno stimolo. Le persone afferrano ogni opportunità e sfida, con la voglia di inseguire i propri desideri libero da vincoli.

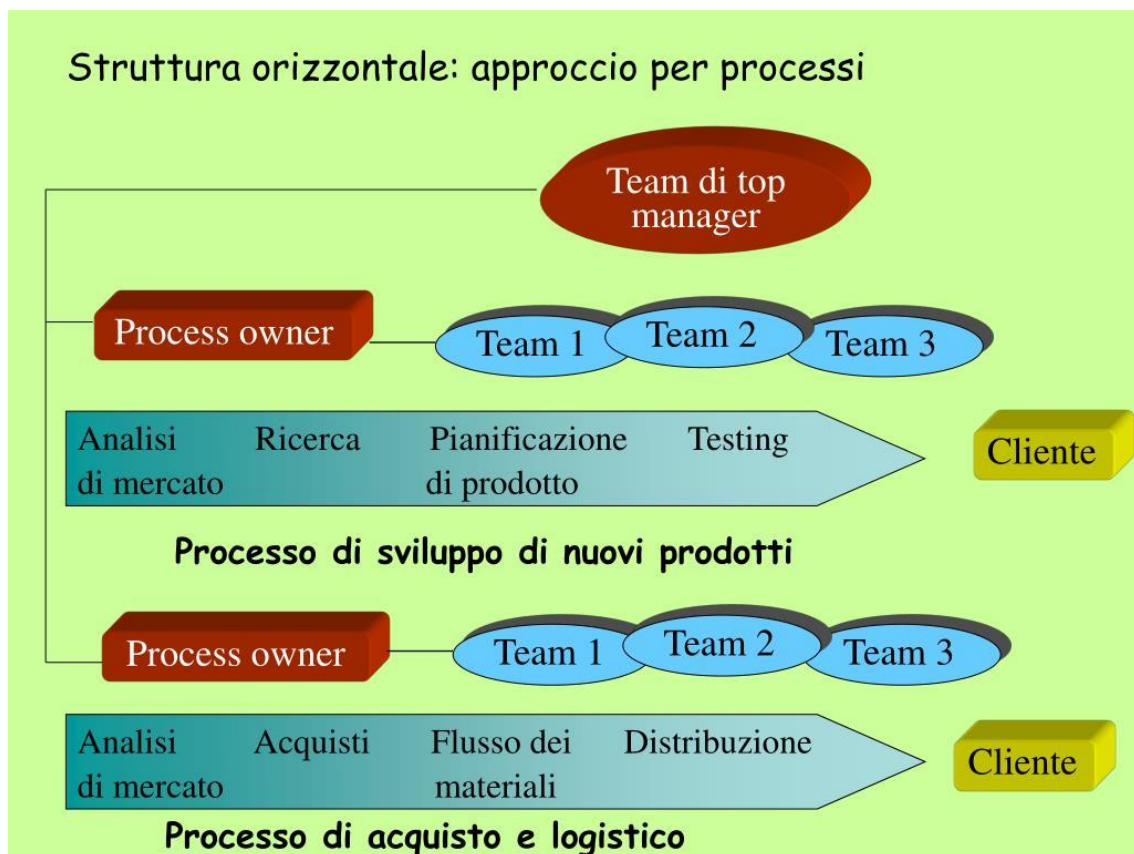
Parlando del concetto di leadership, quindi, trova il suo significato orizzontale nel momento in cui si instaura una relazione che è primariamente dialogica e poi gerarchicamente definita: “coaching”. Ognuno si muove con senso di connessione con gli altri, fornendo feedback e consigli in grado di dare supporto, garantendo l’unione delle forze e l’adattamento reciproco.

I processi di cambiamento sono affidati ai cosiddetti “process owner”, i quali si interessano al carattere e alla personalità delle persone. I process owner, tramite una connessione biografica personale, garantiscono uno sviluppo attento alla successione di ogni step.

I “decision maker” invece, hanno il compito monitorare le decisioni che vengono prese in merito ai problemi che si possono presentare, alle attivazioni e ai cambiamenti che vengono definiti.

Questo contesto permette definire la caratteristica di condivisione, all'interno della comunità, che è propria della leadership orizzontale [Bekman, 2018].

Il fulcro della questione è quello di abbandonare il concetto di leadership accentrata e abbracciare quello di leadership diffusa, strutturando un ambiente di processi in cui i lavoratori si sentano motivati a servirsi della propria self-leadership: “una cultura organizzativa in cui un leader disegna un processo entro il quale tutti gli altri possono esercitare la loro personale leadership, la loro capacità di discernimento, la loro libertà” [Nemmo, 2016]. Parliamo di una cultura organizzativa in cui il leader è consapevole del fatto che il dialogo crea valore, per questo incentiva le interazioni e confronti sul senso dell'organizzazione stessa.



[SlideServe: <https://www.slideserve.com/winter/l-organizzazione-s-m-p-o>]

### 3.3 Competenze di base

Riprendendo il concetto espresso nel paragrafo precedente, secondo Rizziato e Nemmo (2018), una caratteristica importante della leadership orizzontale è quella di considerare come la vera capacità funzionale di un'azienda, quella di operare tramite domande di sviluppo: formula domande in un'ottica di sviluppo, mettendo da parte il concetto tradizionale del problem solving.

Il passaggio a questa visione avviene perché le domande rappresentano un modo per coinvolgere tutti all'interno di un percorso di sviluppo "lento", che al contrario di quello del problem solving, più immediato, permette di instaurare una particolare connessione con il mondo circostante, permettendo di comprendere in maniera più profonda gli sviluppi necessari al cambiamento, tramite un processo investigativo.

In questo contesto in cui le domande rappresentano il principale modus operandi con cui si affronta il lavoro, la condivisione è una concezione che permette di comprendere il carattere evolutivo dell'organizzazione, in quanto attraversa trasversalmente e si connette con ogni aspetto del lavoratore e dell'organizzazione stessa.

Questa domanda di sviluppo si articola in diverse parti fondamentali che ne definiscono il significato intrinseco [Rizziato, Nemmo, 2018]: prestare attenzione alle criticità frequenti, che si ripetono e intaccano la vita lavorativa delle persone; osservare e comprendere il "processo del cliente"; individuare gli elementi fondamentali del contesto per comprendere ciò che accade; la condivisione della domanda di sviluppo con lo scopo di accumulare punti di vista diversi, la considerazione del committente, del cliente e le loro motivazioni; fondamentale in questo contesto, in fine, è la componente dialogica.

Una volta che la domanda è stata effettivamente definita, si procede con la sperimentazione di processi di sviluppo capaci di portare al cambiamento. Gli attori organizzativi coinvolti scelgono e definiscono, quindi, quegli elementi che caratterizzano il processo di sviluppo sperimentale [Rizziato, Nemmo, 2018]: i contesti, i beneficiari, risultati che si spera di ottenere, le persone coinvolte, ciò che è necessario per innescare il processo, le tempistiche del processo, le fasi e gli step successivi.

Il leader orizzontale è la figura responsabile del cambio di regime insieme al gruppo di sperimentazione.

In un contesto del genere tutto è finalizzato al raggiungimento di un livello evolutivo successivo, di conseguenza il giudizio affrettato non deve trovare posto, in quanto rischia

di smorzare lo spirito creativo, importante è invece “caratterizzare”, ovvero, cercare di cogliere a pieno il senso profondo di quanto osservato. Bisogna comunque considerare la caratterizzazione come un qualcosa privo di carattere oggettivo, essendo infatti un racconto che viene percepito in maniera diversa da ognuno, ma lo scopo, infatti, è proprio quello di trasmettere un punto di vista diverso all'interlocutore: creazione di un legame tra l'oggetto esterno e il soggetto interno.

La biografia personale, e quella dell'organizzazione stessa, è un fondamentale strumento per capire la direzione verso cui ci si sposta e quindi permette di capire l'effettiva natura delle domande di sviluppo e, di conseguenza, chi è adatto o meno al coinvolgimento nel processo di cambiamento. Questo ci permette di parlare della competenza che riguarda la capacità di individuare una corrispondenza tra le biografie professionali e i bisogni organizzativi, considerando, inoltre, la capacità del leader di sfruttare le occasioni che nascono dal processo [Rizziato, Nemmo, 2018].

I sistemi dialogici che caratterizzano questi processi, assumono una forma diversa da quella tradizionale, infatti, puntano in maniera maggiore all'azione effettiva, riconoscendo un soggetto come il “responsabile al cambiamento”. Definiamo, quindi, il dialogo di sviluppo come quello strumento che punta alla ricerca di quella caratteristica intrinseca individuale del soggetto con cui si interloquisce, mantenendo la concentrazione sul senso di ciò che il soggetto vuole esprimere, in modo tale da poterlo poi aiutare a prendere una strada crescita in senso personale e organizzativo. Il dialogo deve essere costruito e portato avanti con una “intelligenza dell'agire”: dialogare con il preconetto di sviluppo. Quindi il vero obiettivo è quello di consigliare l'interlocutore su come effettivamente fare qualcosa e, il modo migliore per farlo, è mettersi nei suoi panni, impersonandone il suo carattere e le sue motivazioni per poter, in questo modo, avere un'idea concreta di cosa suggerire. Questo permette all'interlocutore di visualizzare l'idea come un'immagine ben delineata nella sua mente, divenendo poi capace di concretizzarla.

### **3.4 Sviluppo investigativo e sperimentale**

Una volta individuate le persone capaci di innescare quei processi di evoluzione sociale, si identificano quelli che vengono definiti i “proprietari di processo”, ovvero, quei soggetti in grado di guidare i vari step del processo.

In questo paragrafo viene trattata la domanda di sviluppo che insorge, la quale è soggetta a investigazione, infatti, secondo il punto di vista di Rizziato (2007), si creano dei “processi di sperimentazione”.

I punti sui quali ci si deve concentrare per indirizzare la domanda di sviluppo sono [Rizziato, 2007]:

- I processi fondamentali;
- La domanda di sviluppo originaria e il suo autore;
- I soggetti effettivamente che vivono il problema;
- Classificazione dei gradi di proprietà della domanda di sviluppo.

Nel momento in cui la domanda di sviluppo è stata individuata e definita, si susseguono due fasi [Rizziato, 2007]:

### **1. L'Investigazione:**

ha lo scopo di guidare la domanda in base alle idee e ai soggetti che sono ad essa connessi, di comprendere la ricorrenza con cui si presenta e la probabilità che si possa ripresenta nelle biografie dei soggetti, di comprendere il modo in cui i soggetti captano la domanda, di esplorare i “principi guida” che spiegano l'origine della domanda.

L'investigazione è una procedura che deve essere svolta in funzione dell'interpretazione di cose concrete che accadono, dei problemi che intaccano effettivamente le persone; vengono considerate, quindi, le evoluzioni che la domanda di sviluppo provoca nelle organizzazioni e nelle persone.

Con l'investigazione, la biografia viene studiata e compresa e di conseguenza viene compresa anche la domanda, di cui è necessario comprendere anche solamente le parti critiche; inoltre, questa fase porta alla creazione di network di soggetti che lavorano per la domanda di sviluppo.

### **2. La Sperimentazione:**

deve essere progettata in funzione dello sviluppo e dell'evoluzione di un processo di cambiamento.

L'investigazione precedentemente svolta, ha portato alla nascita di pensieri e guide di sviluppo che, adesso, devono essere effettivamente elaborati.

Devono essere considerati la “domanda di cambiamento”, i “principi ispiratori”, i “risultati desiderati”, la “rete sociale”, il tempo, il contesto e gli step prefissati.



Il lavoro deve essere organizzato secondo una certa alternanza che permetta di definire delle pause di organizzazione degli step successivi del processo. Il processo segue gli step prefissati, che incominceranno man mano a prendere forma, in base a ciò che si riesce ad elaborare effettivamente nella realtà.

Fattore caratteristico della fase di sperimentazione è rappresentato dal “learning by doing”, che permette di mettere a punto lo sviluppo dei processi.

### 3.5 ICT

Le Information and Communication Technologies hanno permesso di abbattere tutti quei costi, non solo in termini monetari, ma anche in termini di efficienza e di tempo, che caratterizzavano in passato le imprese. È un tipo di tecnologia che rende le aziende in grado di fornire ai propri dipendenti delle istruzioni online, oppure di completare tet di competenza.

Sono tecnologie che hanno permesso lo sviluppo dell'organizzazione orizzontale, fornendo i manager di un senso di lungimiranza nei confronti del progetto di una rete informatica solida e accessibile su scala globale.

In questo contesto l'organizzazione è in grado di fornire un'importante proposta di valore, perché in grado di fornire ai dipendenti i mezzi necessari affinché riescano a sviluppare skill e comportamenti richiesti, in questo modo saranno in grado di considera le responsabilità che altrimenti avrebbero faticato ad assumersi.

Le ICT permettono, inoltre, di ridurre gli errori che vengono commessi e le tempistiche dei cicli, anche per questo rappresenta un punto fondamentale che caratterizza le organizzazioni orizzontali che possono essere considerate vincenti in quattro differenti aree [Ostroff, 1999]:

- Le ICT sono in grado di fornire le informazioni “in tempo reale” per tenere sotto controllo le performance, infatti, posso essere utilizzati strumenti come monitor all'interno delle officine, che controllano costantemente l'evoluzione delle prestazione nel tempo, con l'obiettivo di soddisfare certi “requisiti di produzione”;
- Le ICT sono in grado di fornire ciò che serve per risolvere le criticità della “proposta di valore”.

- Le ICT sono in grado di rendere reperibili le informazioni sulle “migliori pratiche”. Ad esempio, può rivelarsi uno strumento utile per i venditori, consentendo loro di accedere a tutte le informazioni che il cliente richiede in quel momento.
- Le ICT permettono ai componenti di un gruppo di lavorare insieme con una maggiore efficacia. Sono in grado abbattere tutti quei vincoli che altrimenti ostacolerebbero la comunicazione interna. Ad esempio i membri di un gruppo posso condividere dati e informazioni fra loro, con la possibilità di modificarli e aggiornarli costantemente.

Le ICT, inoltre, cambiano il rapporto tra l'uomo e il lavoro. Se pensiamo all'emergenza sanitaria Covid 19 che, a Marzo 2020, ha costretto tutti al mantenimento delle distanze e quindi alla chiusura di uffici e luoghi di lavoro, capiamo come il miglioramento dell'efficienza dello “smart working” sia stato necessario e questo, grazie alle ICT, ha portato al cambiamento dell'approccio ad alcuni tipi di lavoro. I settori che hanno cambiato, quindi, maggiormente il loro metodo di lavorare sono gli intermediari finanziari, quelli del settore delle telecomunicazioni e del campo assicurativo: manager e knowledge worker.

Con le ICT cambia la gestione delle informazioni, avendo la strumentazione che permette una migliore capacità organizzativa delle stesse. Il lavoratore diventa polivalente nell'approccio al lavoro, riuscendo a collaborare e cooperare maggiormente con i colleghi.

Le “sharing platform” permettono la formazione di importanti sinergie tra ingegneri e ricercatori, che sono così in grado di creare processi, prodotti e servizi multitasking [Tunisini, Ferrucci, Pencarelli, 2020).

### **3.6 Core skills**

In questo paragrafo si tratterà delle capacità che gli attori di un'azienda con una struttura orizzontale devono avere per permettergli di lavorare insieme all'interno di un team, secondo la prospettiva di Bekman (2016). Manager e professionisti devono quindi

acquisire competenze di leadership orizzontale, migliorate con “l’action learning”, per poter prendere decisioni coerenti con la strategia organizzativa.

Secondo Bekman (2016) si distinguono tre principali tipi di skill che caratterizzano la leadership orizzontale:

**1. “Skill nell’azione pratica”:**

sono capacità che riguardano la percezione che il leader orizzontale ha della realtà, in grado di fargli rendere conto degli effetti che le sue azioni hanno sugli altri, sviluppare, quindi, un’empatia nei confronti del proprio contesto organizzativo.

- Skill 1: sviluppare una particolare concezione di sé, tale da permettergli di avere il controllo dei processi.

I professionisti lavorano ai processi con una certa autonomia, questo deve far loro pensare che ogni propria azione è funzionale al lavoro degli altri membri del team o al di fuori del team. Per poter lavorare in questo contesto bisogna sviluppare una particolare dottrina personale, interiore, che permetta di svolgere ogni lavoro con un senso di autogestione. In questo contesto ognuno acquisisce la propria sicurezza nelle azioni che svolge, proprio in funzione del fatto che ognuno conosce le mosse degli altri.

- Skill 2: creazione di integrate proporzioni indubbie.

Il leader orizzontale deve distribuire equamente le proprie attenzioni e avere, quindi, la consapevolezza che una buona capacità di ascolto rappresenta un elemento importante per instaurazione di relazioni vantaggiose per tutti; concentrazione su cosa fondamentali e chiarezza dei delle idee e dei pensieri sui casi, da parte del leader, sono elementi importanti per il buon funzionamento dell’organizzazione.

- Skill 3: “i valori sono condivisi dalla moralità”.

L’organizzazione ricopre un ruolo importante anche nel dare un significato alla vita delle persone, abbracciando valori morali basta sul senso di comunità. Questo ci fa capire che l’organizzazione ha una particolare responsabilità, perchè è in grado di influenzare la società, per questo i leader orizzontali devono essere capaci di guardare l’organizzazione da un punto di vista maggiormente riflessivo, ovvero

devo avere la capacità di modificare processi che posso essere un problema per la società e l'organizzazione stessa.

## 2. “Skill nella comunità sociale”:

Le persone hanno instaurano relazioni e si inseriscono in situazioni che in un modo o nell'altro influenzano la sua vita. In questo contesto l'uomo deve scegliere se essere indipendente o uniformarsi al sistema che “domina l'organizzazione umana”.

- Skill 4: le interazioni permettono la creazione di una comunità all'interno della quale le persone sviluppano la propria vita, trovano il loro posto nel mondo. I mezzi comunicazione rappresentano un mezzo in grado di migliorare e supportare le relazioni, creando una complessa rete di persone che lavorano in maniera funzionale gli uni verso gli altri. I processi decisionale permettono, ai leader orizzontali, di raggiungere gli obiettivi prefissati.
- Skill 5: “ispirare le persone mostrando interesse”. In una organizzazione è il lavoro mantiene le connessioni tra le persone, per questo è necessario lo sviluppo di modalità di condivisione degli spazi di lavoro, che permettano la limitazione di conflitti e l'incentivazione di amicizie. Quindi l'interesse rappresenta “il cuore pulsante di una questione”, essendo ciò che permette di andare più a fondo nelle cose, insieme con condivisione e collaborazione.
- Skill 6: “mobilitazione delle persone con spirito di iniziativa”. Le persone devono concentrarsi su un numero ridotto di cose, altrimenti il focus si ridurrebbe e anche il risultato del lavoro. La concentrazione rappresenta il pilastro fondamentale dello spirito di iniziativa, il ha lo scopo di restituire ad una relazione il suo stato di equilibrio. Le idee, inoltre, sono anch'esse fulcro di iniziativa.

## 3. “Skill di creatività spirituale”:

La creatività fa parte di un principio proprio orizzontale. Le idee e i pensieri che le persone usano nel lavoro che svolgono provengono dalla propria dimensione

interna. Il lavoro che non proviene dalla propria dimensione interna è pieno di errori.

- Skill 7: “contrastare la stagnazione con la concettualizzazione”. L’organizzazione è costituita da varie aree di attività che sono comunque connessi fra di loro tramite relazioni. L’organizzazione perde il suo “equilibrio multidimensionale” nel momento in cui il leader orizzontale decide che bisogna perseguire un unico obiettivo, così tutti gli attori aziendali sono subordinati a quell’obiettivo: il risultato è la stagnazione dell’organizzazione.

Il punto della situazione sta nel fatto che le persone devono avere la capacità di suddividere un problema in sotto problemi e osservarlo, quindi, da punti di vista diversi.

- Skill 8: “i processi guida vengono percepiti attraverso l’intelligenza sociale”. Le organizzazioni devono assumersi le responsabilità dei processi in cui decidono di muoversi. Le persone compiono i loro lavori e processi da posizioni diverse, creando una realtà confusionaria. Gli ordini di importanza delle cose vengono confusi ma, le persone dovrebbero affrontare la questione con intelligenza sociale e, come leader orizzontali, agire con la capacità di riconosce i “codici e le regole prevalenti”.
- Skill 9: “la creatività che rompe i confini”. La rottura dei confini può rappresentare l’ingresso in posti inesplorati per l’organizzazione, in cui si possono cogliere nuove idee e innescare situazioni da cui nascono “capacità creative”.

### **3.7 Conclusioni**

In conclusione, capiamo che ci sono dei concetti che rappresentano dei pilastri fondamentali per lo sviluppo, la crescita e il buon funzionamento dell’organizzazione e questi possono essere trovati nelle configurazioni orizzontali, capaci di dare maggiore rilievo all’espressione che la dimensione interna è in grado di esternare. L’Io interiore rimane un concetto tanto filosofico e apparentemente astratto quanto vero e

concretizzabile, uno strumento utile per, non solo organizzare e sviluppare le cose con maggiore efficacia, ma anche dando un segnale diverso all'esterno dell'azienda.

L'organizzazione orizzontale, a differenza di quella verticale, ci fa capire come le relazioni umane restano qualcosa di cui non possiamo fare a meno, fanno parte del senso di organizzazione stesso, riunire un certo numero di persone per capire come svolgere un'attività o risolvere un problema. Man mano che l'organizzazione diventa più grande e complessa, si sente il bisogno di introdurre all'interno nuovi attori in grado di occuparsi e comprendere meglio alcune attività e processi, per questo capiamo che l'ascolto e il livello di attenzione che un leader dedica è fondamentale per limitare i problemi, i costi e soprattutto l'errore di voler agire in maniera imperante sugli altri e sulle decisioni da prendere. Tutto può essere, in ogni caso, verificato tramite i risultati che si portano al cliente. Il cliente è infatti la prova che quello che si sta facendo e che si è fatto e , per verificare ciò, la relazione diretta è, di nuovo, l'unico mezzo necessario, per comprendere realmente ciò che il cliente pensa e desidera [Bekman, 2018]. Di fatto questo approccio è applicabile alla propria vita in generale, riuscendo a dare un senso alla realtà sociale in cui ognuno si ritrova.

## 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### Bibliografia

- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. Oxford University Press.
- Bekman, A. (2016). *Horizontal organizing*. Zeist.
- Bolognini, B. (2018). *Il sensemaking organizzativo e il comportamento delle persone. Una chiave di lettura*. Electronic Journal of Management, n. 2.
- Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2014). *Organizzazione aziendale: Mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw-Hill. Tunisini A., Ferrucci L, Pencarelli T. (2020). *Economia e Management delle Imprese. Strategia e Strumenti per la Competitività e la Gestione Aziendale*. Hoepli, Milano.
- Weick K.E., (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2<sup>nd</sup> Edition, Random House, New York (trad. It. Organizzare, Isedi, Torino, 1993).
- Weick K.E., (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell, Oxford.
- Parkinson C.N., (1958). *La Legge di Parkinson*. John Murray.
- Porter L., Lawler E., (1968). *Managerial Attitudes and Performances*. Irwin, New York.
- Nemmo E., (2016). *Leadership: un Vecchio Concetto con Nuovi Significati e Nuove Competenze*. LM, Leadership & Management.
- Bekman, A. (2018). *L'arte di cambiare. Pratiche di leadership orizzontale per la business transformation*. goWare & Guerini Next.
- Massaroni, E., & Pastore, A. (2000). *Le relazioni con il mercato di fornitura e di vendita: verso un approccio sistemico*. Esperienze d'Impresa, 8(1).
- Rizziato, E. (2007). *Sviluppo locale e leadership. Una proposta metodologica*. Working Paper Ceris.

## Sitografia

- Delbufalo, E., & Appolloni, A. *Collaborazione orizzontale e responsabilità sociale nel settore delle telecomunicazioni: una lettura attraverso la teoria dell'agenzia*. ResearchGate, disponibile su: <https://www.researchgate.net/profile/Andrea-Appolloni/publication/265643043>
- Rizziato, E., & Nemmo, E. (2018). *Competenze di sviluppo sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali*. Working Paper IRCrES, 4(13), disponibile su: <https://core.ac.uk/download/pdf/232964169.pdf>
- Sito di SlideServe, disponibile su: <https://www.slideserve.com/winter/1-organizzazione-s-m-p-o>