



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL RUOLO DELLA GERARCHIA NEL PROCESSO
D'INNOVAZIONE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO

LAUREANDO/A: FEDERICO PIANA

MATRICOLA N. 1137952

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. CAPITOLO PRIMO: Struttura organizzativa: autorità e controllo	4
1.1. Premessa	4
1.2. Definizione e caratteristiche della gerarchia	4
1.3. Strutture meccaniche e strutture organiche: i vantaggi e gli svantaggi della struttura gerarchica	9
1.4. Standard e performance feedback	16
1.5. Conclusioni	20
2. CAPITOLO SECONDO: Il connubio tra gerarchia ed innovazione	21
2.1. Premessa	21
2.2. La gerarchia nei processi d'innovazione	21
2.3. Chiarezza e cultura organizzativa: l'importanza della progettazione	26
2.4. Conclusioni.....	29
CONSIDERAZIONI FINALI	30
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	32

INTRODUZIONE

L'attuale configurazione dello scenario economico mondiale si presenta più complessa che mai. Negli ultimi decenni, la crescente diffusione delle nuove tecnologie e la conseguente condivisione di risorse ed informazioni hanno aiutato a plasmare un sistema altamente competitivo e compatto. Inoltre, la velocità con cui mutano le forze in grado di influenzare le performance delle organizzazioni, rende la pianificazione sempre più incerta e variabile. La capacità di un'organizzazione di creare un vantaggio competitivo sostenibile è altamente correlata alla proprie capacità di adattarsi alle variabili contingenti dell'ambiente. In questo contesto, l'innovazione ricopre un ruolo fondamentale per la sopravvivenza di ogni impresa. Innovazione che non consiste solo nell'acquisizione di saperi disponibili all'esterno, ma che, oggi più che mai, riguarda anche la capacità di produrre internamente conoscenza. Il processo d'innovazione delinea la conversione di queste nuove competenze e conoscenze in un'offerta da proporre ai consumatori. Tuttavia, non è possibile considerarlo come una variabile a sé. La valorizzazione di nuove idee, la condivisione e l'innovazione sono elementi dipendenti dalle contingenze organizzative. L'obiettivo di questa prova finale sarà dimostrare come la progettazione della struttura influenzi le dinamiche di apprendimento di un'organizzazione. Il focus che permetterà di comprendere queste dinamiche, analizzerà il ruolo della gerarchia nel processo d'innovazione. Spesso, la gerarchia, più che uno strumento di coordinamento, assume una connotazione negativa, perché associato al controllo, che è considerato un ostacolo per l'innovazione. Gli approfondimenti di questa prova propongono parte della sempre più crescente letteratura, che considera la gerarchia come un efficace strumento di supporto alla creazione di nuove conoscenze. Nonostante la gerarchia sia uno dei più tradizionali strumenti di coordinamento, non significa che essa non si sia evoluta adattandosi alle necessità moderne. Verrà infine esaminato un concetto dalla complessa definizione, cioè quello della cultura organizzativa. Anche l'insieme dei valori e delle esperienze condivise dai membri di un'organizzazione è in grado di influenzarne il comportamento. È quindi importante sottolineare come la gerarchia, e quindi il management, abbia il dovere di progettare e creare un set di condizioni favorevoli all'apprendimento.

1. CAPITOLO PRIMO

STRUTTURA ORGANIZZATIVA: AUTORITA' E CONTROLLO

1.1. Premessa

Prima di definire il ruolo della gerarchia nel processo di apprendimento ed innovazione, è necessario introdurre il tema, definendo in che cosa consiste la gerarchia all'interno delle organizzazioni ed indicando quali siano le principali caratteristiche di questa forma di coordinamento. Per far sì che un'impresa raggiunga i suoi obiettivi e crei valore, il management deve progettare una struttura organizzativa, che possa rispondere efficacemente ed efficientemente alle richieste di mercato e, come si vedrà, rispondere alle continue trasformazioni dell'ambiente esterno. In questo capitolo si potranno esaminare le principali scelte di progettazione della struttura d'autorità ed osservare l'influenza della struttura gerarchica nel controllo di performance dei propri membri.

1.2. Definizione e caratteristiche della gerarchia

Il termine gerarchia, di derivazione greco tardo che significa "governo, comando delle cose sacre", assume oggi diversi significati. In origine il termine, con riferimento alla gerarchia ecclesiastica ed amministrativa, ha incorporato in sé il significato di "subordinazione delle autorità inferiori alle superiori", o di "rapporto di subordinazione e supremazia" (Treccani 2011).

In effetti, i concetti di gerarchia, subordinazione ed autorità assumono un'importanza fondamentale nella progettazione della struttura organizzativa, fondata su un sistema di ruoli e comportamenti strettamente interconnessi, dal momento che rappresentano l'origine del controllo di performance. Secondo Mintzberg (1983), il termine autorità si riferisce al livello di potere attribuito ad una specifica posizione nella struttura interna di un'organizzazione e può essere definito come una forma legittimata di potere. Anche Jones (2013) nel suo libro spiega come progettazione e gerarchia (una classificazione degli attori in base all'autorità e lo status che detengono), siano elementi interconnessi: quando i soggetti organizzativi investiti di autorità e di potere formale responsabilizzano i livelli sottostanti sul prendere decisioni, le persone comprendono le responsabilità legate al proprio ruolo, i poteri e doveri che fanno loro carico e sanno esattamente cosa può pretendere il superiore. Questo specifico meccanismo attiva automaticamente il controllo rispetto agli obiettivi prefissati dall'impresa.

I principi di progettazione della gerarchia teorizzati da Max Weber, uno dei padri della sociologia, influenzano in modo significativo queste decisioni, poiché la differenziazione

della struttura di responsabilità e dell'allocazione di potere decisionale influenzano a loro volta la capacità dell'impresa di creare valore. Nel loro insieme questi principi definiscono una burocrazia, cioè una forma organizzativa in cui i membri, agendo nel rispetto di norme e procedure definite, sono responsabilizzati sulle proprie azioni.

- Principio 1: la burocrazia si fonda sul concetto di autorità razionale-legale.
- Principio 2: i ruoli organizzativi si detengono in base alla competenza tecnica, e non in base alla condizione sociale, alla parentela o alla successione nei diritti.
- Principio 3: i compiti e il potere decisionale di un ruolo e la sua relazione con gli altri ruoli vanno chiaramente specificati.
- Principio 4: l'organizzazione dei ruoli in una burocrazia fa sì che ogni posizione inferiore sia sotto il controllo e la supervisione di una posizione superiore.
- Principio 5: si dovrebbero usare regole, procedure standard e norme per controllare il comportamento e la relazione tra i ruoli di un'organizzazione.
- Principio 6: gli atti amministrativi, le decisioni e le regole dovrebbero essere formulati per iscritto (Jones 2013).

Riprendendo tuttavia una delle più recenti definizioni presentate dalla Treccani, è possibile dimostrare come il termine gerarchia incorpori in sé una caratteristica ben più significativa per la trattazione dell'argomento di questa prova finale. L'Enciclopedia Italiana infatti definisce il termine nell'ambito degli elaborati elettronici come la "condizione che si realizza tra sottoprogrammi, cicli operativi e simili (che in tal caso si dicono gerarchizzati), quando essi ne contengono altri o sono contenuti in altri, in una struttura a più livelli". Come però si può ben notare, in quest'ultima definizione il termine assume una sfumatura diversa dalle precedenti, presentandosi anche come un criterio di contenimento organizzato tra unità parzialmente indipendenti tra loro, piuttosto di un'unica e rigida relazione di autorità tra superiore e subordinato (Faré 2017).

Se quindi l'organizzazione ed il coordinamento sono, secondo quest'ultima interpretazione, di egual importanza e complementari al concetto moderno di gerarchia, almeno quanto lo è la necessità di definire un grado di autorità per garantire stabilità interna all'organizzazione, riuscire ad integrare le diverse funzioni e facilitare la comunicazione tra le sotto-unità è una delle più grandi sfide che il Management deve affrontare. Il fine è quello di sfruttare le tutte le sinergie derivanti da uno svolgimento sistemico delle attività delle value chain ed evitare la creazione di orientamenti sub-unitari, che si presentano come veri e propri ostacoli allo sviluppo ed al processo di innovazione. A tal proposito, Jones (2013) stabilisce sei diversi meccanismi di integrazione:

- Gerarchia d'autorità, ovvero il meccanismo di integrazione più semplice tra le funzioni, che differenzia gli attori in base al grado di autorità e subordinazione. In questo contesto, il compito in capo alla gerarchia è quello di promuovere il coordinamento tra i vari ruoli all'interno dell'organizzazione.
- Contatto diretto all'interno delle sotto-unità, caratteristico per la mancanza di autorità tra i manager di funzione rispetto alle sotto-unità di altre funzioni. Il problema principale dell'assenza di autorità è legato al coordinamento generale ed all'integrazione delle risorse per il raggiungimento di un obiettivo comune, poiché nel caso in cui due funzioni entrino in conflitto o insorgano problemi legati ad orientamenti sub-unitari, è necessario l'intervento del CEO o qualche Top manager.
- Ruoli di collegamento all'interno di ciascuna sotto-unità per promuovere la collaborazione nello svolgimento delle attività sub-unitarie.
- Task force, ovvero comitati o gruppi di carattere temporaneo, che hanno a disposizione uno o più membri di ogni funzione per affrontare problemi comuni e specifici. A capo delle task force è possibile riconoscere la figura di un senior manager o un esterno alle funzioni coinvolte, per facilitare il coordinamento e aumentarne l'efficacia.
- Team, ovvero task force di carattere permanente per il raggiungimento di obiettivi strategici. I team possono essere guidati da un Top manager oppure essere a carattere autonomo, attuando il coordinamento attraverso il contatto diretto ed il mutuo adattamento.
- Ruoli o reparti di integrazione: posizioni manageriali a tempo pieno create con il fine di promuovere la comunicazione e la condivisione delle informazioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici e favorire l'innovazione. Solitamente è possibile ritrovare un senior manager come titolari di sopracitati ruoli.

Analizzando la distinzione presentata da Jones e tenendo in considerazione le affermazioni di Fayol con la Teoria della direzione amministrativa (TDA), è possibile confermare quanto viene evidenziato con il suo lavoro. Nonostante la pura gerarchia d'autorità sia solamente uno tra i diversi meccanismi integrativi, è possibile osservare come tutti i restanti sistemi necessitino di una propria gerarchia interna, o facciano riferimento ad una figura più verticale per aumentare l'efficacia del coordinamento. La funzione direzionale, e quindi la necessità di una gerarchia, oltre ad essere un elemento universale e diffuso in tutti i livelli di un'organizzazione, è un'attività essenziale che non può non essere svolta, poiché essa incoraggia il raggiungimento di uno scopo comune (Fayol 1916).

In fase di progettazione è fondamentale che l'organizzazione stabilisca il grado di differenziazione verticale, cioè stabilisca il numero di livelli gerarchici al proprio interno, la distribuzione di autorità tra vertice e ruoli sottostanti ed infine le relazioni che intercorrono tra loro.

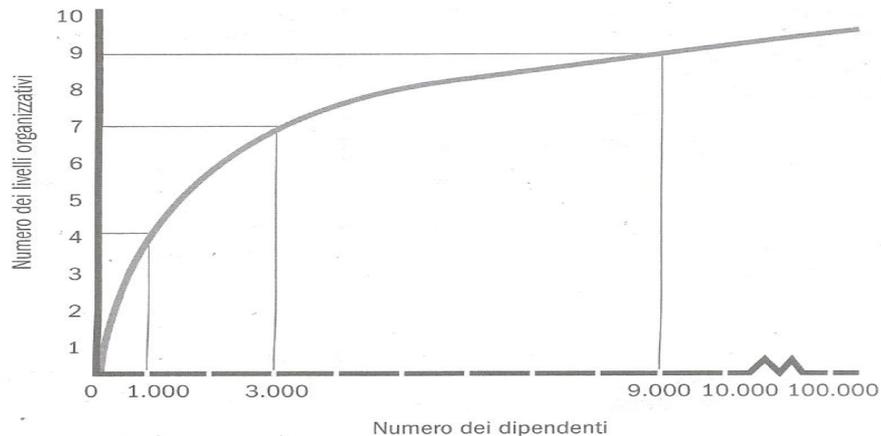
Seguendo le diverse configurazioni organizzative individuate da Mintzberg (1978), parallelamente all'aumento della varietà ambientale ed al crescere della dimensione dell'impresa e della diversificazione delle attività per effetto della divisione del lavoro, le forme semplici, con nulla specializzazione e un ridottissimo uso di sistemi formalizzati di coordinamento, risultano sempre meno efficaci. Si arriva al punto in cui l'imprenditore non è più in grado di gestire autonomamente tutte le relazioni interne ed esercitare una supervisione diretta su tutte le unità, con una conseguente perdita di controllo all'interno dell'organizzazione. Si verifica quindi il passaggio dalle forme semplici alle forme gerarchico – funzionali: strutture caratterizzate da un criterio di specializzazione per input, in cui le funzioni aziendali raggruppano personale ed attività affini garantendo lo sviluppo di competenze specialistiche, orientamenti comuni e vantaggi derivanti dal conseguimento di economie di scala e di specializzazione. All'interno di una struttura funzionale, gerarchia, standardizzazione e l'utilizzo di procedure formalizzazione diventano strumenti pervasivi di coordinamento (Costa, Gubitta e Pittino 2014).

Infatti, all'aumentare del numero di dipendenti ed all'aumentare del proprio grado di specializzazione e differenziazione, le attività di coordinamento e controllo diventano sempre più complesse e diventa sempre più difficile, se non impossibile, misurare il raggiungimento degli obiettivi e le performance dei collaboratori, qualora essi svolgano una piccola parte di un processo molto ampio. Per migliorare le capacità di controllo, l'organizzazione può:

- aumentare il numero di manager;
- aumentare il numero di livelli della gerarchia, rendendo la struttura più verticale.

L'aumento del controllo diretto consente ai manager di migliorare le proprie capacità di coordinare e motivare i propri membri, plasmandone il comportamento indirizzandolo al perseguimento degli obiettivi aziendali, creare maggiori opportunità di apprendimento sul campo e permette lo sviluppo di competenze professionali specifiche. Un esempio a dimostrazione di quanto affermato è il caso della multinazionale statunitense General Electric (GE), che attribuisce una grande importanza allo sviluppo professionale dei propri collaboratori, tanto da rimuovere rapidamente tutti i capi ed i manager che non se ne preoccupano (Jones 2013).

Figura 5.2: La relazione tra dimensione organizzativa e numero di livelli gerarchici.



Fonte: Jones (2013), P. 119.

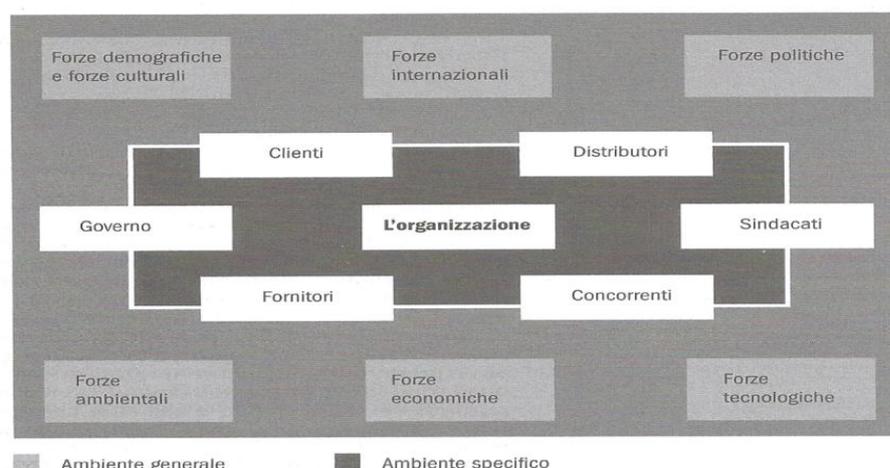
Tuttavia in sede di progettazione resta il problema di stabilire quanto responsabilizzare ciascun livello e quanta autorità decentrare. I tratti delle culture nazionali, le esperienze storiche, le innovazioni che hanno caratterizzato un paese e perfino l'esposizione a specifici fattori climatici ed ambientali (ad esempio contesto geografico, flora e fauna), come sottolineato da Hofstede (2010), possono essere un elemento fondamentale nella definizione della struttura gerarchica. I paesi con una lunga tradizione agricola, i paesi europei nord-occidentali e le culture di derivazione anglosassone tendono ad essere società più gerarchizzate, con forti disuguaglianze di potere e numerose figure dedicate alla direzione. Per Hofstede si presenta come un quadro molto complesso, fortemente path-dependent e connesso alle scelte del management, piuttosto che un collegamento a pochi e semplici fattori. Una struttura organizzativa può risultare fortemente accentrata o decentrata, se rispettivamente il potere d'autorità e di prendere decisioni è esclusivo del vertice strategico, o se viene delegato ai manager lungo i livelli della gerarchia. Il grado di decentramento permette di definire: contenuto (criticità della decisione) e grado di autonomia nel processo (quante e quali fasi sono controllate da un decisore). Non sempre una decisione risulta preferibile all'altra. Se da un lato l'accentramento risulta più efficace del decentramento per un allineamento comune degli obiettivi ed evita così la perdita di controllo sul processo decisionale con conseguenti elevati costi di struttura, dall'altro un eccessivo accentramento, oltre ad un sovraccarico del vertice, rischia di compromettere sia la capacità dell'azienda di strutturarsi in modo flessibile e reattiva ai cambiamenti dell'ambiente esterno di riferimento, sia la capacità di innovare (Costa, Gubitta e Pittino 2014). La situazione ideale è un equilibrio tra accentramento e decentramento, in modo da soddisfare le esigenze di una strategia a lungo termine e flessibilità/innovazione di breve termine (Jones 2013).

È inoltre importante sottolineare quanto la responsabilizzazione abbia effetti positivi in termini di commitment e coinvolgimento dei propri membri ed è importante che tali elementi in fase di progettazione permeino tutti i ruoli organizzativi. In una visione più allargata prende in considerazione le attività di Performance management, come verrà messo in luce più tardi, l'odierno ruolo del manager nelle fasi di programmazione, organizzazione, coordinamento e controllo, piuttosto di appellarsi alla propria autorità e limitarsi al rigido controllo nel rispetto delle procedure, diviene quello di rendere compatibile la necessità di stabilità e sicurezza, con una sempre più accentuata condivisione di responsabilità e chiarezza degli obiettivi. Alla base di un'organizzazione capace di creare valore e capace di innovare il proprio business, vi è la capacità dei vertici di mobilitare l'energia dei propri membri, saper motivarli e saper creare una cultura aziendale che stimoli uno sviluppo continuo delle proprie competenze e capacità, della propria creatività e flessibilità (Costa e Gianecchini 2013).

1.3. Strutture meccaniche e strutture organiche: i vantaggi e gli svantaggi della struttura gerarchica

L'ambiente è l'insieme delle forze che circondano un'organizzazione e che possono incidere direttamente sulla capacità di un'impresa di creare valore e di accedere alle risorse scarse (materie prime, lavoratori, informazioni e appoggio di stakeholder interni/esterni). L'insieme delle forze economiche, tecnologiche, politiche ed ambientali, demografiche, sociali e culturali determinano complessità, dinamismo ed incertezza dell'ambiente generale, che a sua volta influenzano l'ambiente specifico in cui opera l'impresa (Jones 2013).

Figura 3.1: L'ambiente organizzativo.



Fonte: Jones (2013), P. 57.

Una delle più dominanti teorie negli studi di origine americana è la Teoria delle contingenze, che spiega la relazione tra struttura organizzativa e pressioni ambientali (Costa, Gubitta e Pittino 2014). Con il termine “contingente”, viene indicato qualcosa che dipende dalle situazioni o dalle circostanze. La teoria della contingenze proposta da Lawrence e Lorsch (1967) mostra come il sistema organizzativo in un ambiente complesso è destinato a sviluppare caratteristiche specifiche per controllare la varietà ambientale. L’efficacia della struttura non viene rigidamente definita, ma le sub-unità devono essere create per adattarsi alle pressioni contingenti dell’ambiente con le quali interagiscono. I risultati portano ad elaborare l’ipotesi di una relazione tra turbolenza ambientale e formalizzazione della struttura organizzativa. La teoria delle contingenze spiega come in contesti stabili e certi le organizzazioni sviluppano una serie di routine e procedure altamente formalizzate, al contrario di quello che avviene in ambienti incerti e dinamici, le cui dinamiche forzano la creazione di organizzazioni che premiano la flessibilità e l’adattamento.

Seconda questa prospettiva, che viene classificata da Costa, Gubitta e Pittino (2014) in un approccio possibilistico, gli autori argomentano: “non esistono strutture organizzative valide in generale: it all depends è la risposta contingente all’one best way di Taylor”. Inoltre, l’ambiente di riferimento in cui opera un’impresa, secondo i risultati di Lawrence e Lorsch (1986), può non essere uniforme. All’interno di un’organizzazione vi possono essere funzioni con esigenze di adattamento differenziate a seconda delle diversità ambientale in cui si trovano ad operare.

Secondo quest’impostazione, se l’ambiente è la variabile chiave da tenere in considerazione per la progettazione delle diverse aree, è necessario distinguere funzioni come la Produzione, che opera in situazioni “deterministiche”, dalla R&S, in cui è uso comune adottare strumenti di integrazione e controllo esercitati orizzontalmente, più che verticalmente.

Seguendo le ipotesi proposte dalla Teoria delle contingenze, come verrà in seguito dimostrato, è possibile categorizzare i sistemi in due tipologie: strutture meccaniche e strutture organiche. Le strutture meccaniche sono progettate per indurre i propri componenti ad agire in modo standardizzato e prevedibile. Il potere è solitamente accentrato ed il controllo si sviluppa in modo diretto lungo una struttura gerarchica verticale ed un sistema di ruoli ben definiti. La gerarchia d’autorità e la standardizzazione sono i meccanismo di integrazione e controllo esercitati all’interno delle funzioni: la comunicazione ed il coordinamento tra esse è responsabilità dei vertici. L’enfasi sulla struttura verticale è incoraggiata dall’importanza dello “status” e delle norme. Tipico delle strutture meccaniche è un iter di carriera lungo e legato alle performance. Le strutture organiche, per contro, promuovono la flessibilità ed il mutuo adattamento alle condizioni esterne. Il potere decisionale è distribuito lungo tutta la gerarchia

e viene continuamente modificato a seconda delle esigenze organizzative. I ruoli sono definiti in termini generali. Questo tipo di organizzazioni richiede elevati e complessi meccanismi di integrazione, come team, task force e contatto diretto, in cui vengono continuamente ridefinite le responsabilità. Lo “status” è conferito non più dalla posizione lungo la gerarchia, ma dalle competenze e dalla capacità di fornire una leadership creativa: approccio utilizzato da colossi come Google o Apple (Jones 2013).

Figura 4.6: Perché i problemi di progettazione danno origine a strutture meccaniche o a strutture organiche.

Le strutture meccaniche si determinano quando un'organizzazione fa le seguenti scelte:	Le strutture organiche si determinano quando un'organizzazione fa le seguenti scelte:
<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione individuale I dipendenti lavorano separatamente e si specializzano in un compito chiaramente definito • Meccanismi integrativi semplici La gerarchia di autorità è chiaramente definita e costituisce il principale meccanismo di integrazione • Centralizzazione Il potere di controllo sull'esecuzione dei compiti rimane accentrato al vertice dell'organizzazione • Standardizzazione Si fa un uso estensivo di regole e procedure per coordinare i compiti, e il processo lavorativo è prevedibile 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione comune I dipendenti lavorano insieme e coordinano le proprie azioni per trovare il modo migliore di svolgere un determinato compito • Meccanismi integrativi complessi Le task force e i team sono i principali meccanismi di integrazione • Decentramento Il potere di controllo sull'esecuzione dei compiti viene delegato a persone di tutti i livelli. La comunicazione è prevalentemente laterale • Aggiustamento reciproco Si fa un uso estensivo dei contatti diretti per coordinare i compiti, e il processo operativo è relativamente imprevedibile

Fonte: Jones (2013), P. 106.

Strutture meccaniche ed organiche hanno implicazioni molto differenti, vista l'influenza che ha l'ambiente sulla struttura interna. A tal proposito, gli studi di Paul Lawrence e Jay Lorsch (1967) hanno cercato di comprendere come un'organizzazione differenzi la propria struttura interna, per allinearsi all'ambiente in cui si trova a competere. La ricerca ha preso in considerazione 3 settori, all'epoca caratterizzati da un diverso grado di dinamismo/certezza: l'industria delle materie plastiche con un elevato livello di incertezza e competizione, l'industria alimentare con un moderato grado di stabilità e incertezza e l'industria dei contenitori in alluminio con il livello più basso d'incertezza. Lo studio, che ha analizzato la struttura interna nei reparti di Produzione, R&S e Vendite di una serie di aziende, ha portato alla luce la relazione positiva tra stabilità ambientale e formalizzazione della struttura organizzativa: dove l'ambiente è risultato più instabile, le organizzazioni più efficienti sono risultate quelle meno formalizzate, fondate su rapporti di mutuo adattamento ed un complesso sistema di coordinamento. Per contro, in ambienti più certi e stabili, le imprese più efficienti

presentavano una struttura accentrata e burocratica, in cui il forte ricorso alla gerarchia ed alla standardizzazione risultano sufficienti per garantire il coordinamento.

Analogamente ai risultati ottenuti da Lawrence e Lorsch, anche Tom Burns e G. M. Stalker (1996) sottolineano come i due sistemi (meccanici ed organici) rappresentino due modelli esplicitamente creati e mantenuti per sfruttare le circostanze dell'ambiente di riferimento in cui si trovano ad operare. L'obiettivo degli studi di Tom Burns e G.M. Stalker è stato provare che le due forme differiscono per il sistema di management che le caratterizza.

Un sistema di gestione meccanico è appropriato in ambienti stabili ed è caratterizzato da:

- differenziazione e specializzazione di compiti funzionale;
- controllo di performance, per ogni livello della gerarchia, da parte della figura superiore;
- precisa definizione di diritti e doveri a seconda del ruolo all'interno delle funzioni;
- struttura gerarchica di controllo, dell'autorità e della comunicazione;
- rinforzo della struttura gerarchica dovuta alla locazione di specifiche ed esclusive conoscenze ai ruoli di vertice;
- interazioni verticali tra superiore e subordinato, con rimarcata insistenza sui concetti di lealtà ed obbedienza al superiore;
- comportamenti definiti da istruzioni, standard e decisioni prese dai superiori;
- importanza e prestigio attribuiti alle conoscenze ed al ruolo.

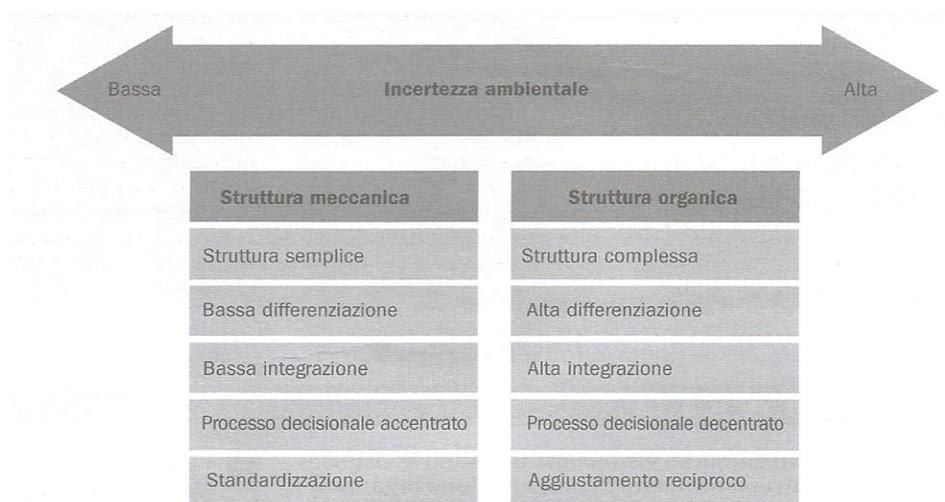
Le forme organiche invece, secondo gli autori, risultano più appropriate in condizioni di continuo cambiamento, in cui vi è una costante ridefinizione di soluzioni che non possono essere programmate o distribuite automaticamente lungo la struttura gerarchica. Gli elementi che la caratterizzano sono:

- contributo di specifiche competenze ed esperienze a seconda del compito/obiettivo;
- mutuo aggiustamento e ridefinizione continua delle attività tramite interazioni;
- condivisione di responsabilità (non accentrato o decentramento);
- complessa struttura a network di coordinamento e comunicazione e diffusione della conoscenza al suo interno, senza che vi sia una locazione "ad hoc" dell'input decisionale;
- interazioni orizzontali piuttosto che verticali;
- la sostituzione delle istruzioni da parte di "informazioni/consigli";
- prestigio legato alle competenze, all'impegno ed all'expertise.

Analizzando le due forme, è possibile notare come i sistemi organici, nonostante possano risultare stratificati, non siano gerarchici come quelli meccanici: le posizioni si differenziano

sulla base delle competenze e dell'expertise. L'autorità è presa in modo contingente da chi si dimostra più capace ed informato, quella che Burns e Stalker (1996) definiscono "best authority". Principalmente la causa di questa distinzione risiede nell'importanza della rapidità decisionale necessaria in ambienti dinamici. In ambienti stabili, al contrario, progettare una struttura accentrata e formalizzata si configura come il metodo più efficace per coordinare e motivare i lavoratori, poiché in situazioni in cui l'incertezza è minore, non vi è la necessità di sviluppare sistemi decisionali complessi ed una struttura top-down risulta più soddisfacente in termini di performance.

Figura 4.10: La relazione tra incertezza ambientale e struttura organizzativa.



Fonte: Jones (2013), P. 111.

Tuttavia, nonostante i risultati evidenziati dagli studi di Burns e Stalker e Lawrence e Lorsch propongano l'adozione di uno dei due sistemi a seconda delle contingenze, è importante tenere in considerazione i principali vantaggi o svantaggi della progettazione di una struttura gerarchica e formalizzata, piuttosto di una più flessibile e piatta.

Innanzitutto l'utilizzo della gerarchia può causare problemi di comunicazione: un eccessivo numero di livelli gerarchici pregiudica un'efficiente comunicazione, visto il rallentamento del processo decisionale. A sua volta un rallentamento significa un peggioramento delle performance delle organizzazioni, non più in grado a reagire rapidamente ai cambiamenti dei trend ed alle attività dei competitors (Jones 2013).

Un altro problema comunicativo è legato alla distorsione delle informazioni ed alla manipolazione del flusso informativo. A tal proposito, Jones (2013) ha argomentato che svariati studi dimostrano come la perdita di controllo in organizzazioni molto stratificate

avviene proprio a causa dei “filtri” posti dai livelli inferiori della gerarchia, mettendo così a repentaglio la qualità di tutto il processo decisionale e presentando il rischio di creare problemi di rivalità tra le differenti funzioni. Tuttavia, è necessario sottolineare il ruolo vitale per la circolazione e la condivisione delle informazioni svolto oggi dallo sviluppo delle nuove tecnologie, che permettono la trasmissione di una grande ed accurata mole di informazioni, le quali aumentano l’efficienza del coordinamento e controllo esercitato dalle figure di direzione generale (Costa, Gubitta e Pittino 2014).

Uno svantaggio di una struttura verticale è il problema legato alla motivazione. Come giustificano Lawrence e Lorsch (1986), un’organizzazione verticale con una gerarchia d’autorità molto stratificata, al contrario di una più piatta in cui avviene un ampio decentramento decisionale ed è possibile trovarvi un’ampia autonomia, ha un impatto negativo sulla motivazione applicata alla propria attività.

Vi sono poi implicazioni di natura economico/finanziaria, cioè i costi burocratici legati alle gerarchie manageriali (costi di transazione interni). È stato stimato che il tipico stipendio annuale di un manager intermedio nelle grandi aziende americane, ammonta a più di 300.000\$ tra stipendio, benefit e dotazioni: i cosiddetti “costi burocratici”. I numeri risultano considerevoli se sono presenti più livelli della gerarchia (Jones 2013).

Ulteriori problemi, sono quelli che evidenzia C. N. Parkinson, ex-funziionario pubblico, osservando i dati della marina britannica tra il 1914 ed il 1928, rivelati al mondo per la prima volta nel 1955. L’autore infatti, nota come, nonostante il numero di navi corazzate inglesi nel periodo fosse diminuito di quasi il 68%, il numero di funzionari dell’Ammiragliato fosse aumentato di quasi l’80%.

Statistiche Marina militare inglese 1914-1928.

Classificazione	Anno		Aumento o decremento %
	1914	1928	
Corazzate in ordine	62	20	- 67,74
Ufficiali e marinai	146,000	100,000	+ 31,50
Addetti agli arsenali	57,000	62,439	- 9,54
Personale amministrativo arsenali	3,249	4,558	+ 40,28
Personale dell’Ammiragliato	2,000	3,569	+ 78,45

Fonte: Parkinson (2011), P. 19.

A dati simili arriva anche analizzando anche il numero di personale amministrativo dell'Ufficio Coloniale tra il 1935 ed il 1954. A parità di popolazione ed estensione territoriale delle colonie britanniche (ed a parità di competenze del personale ed obiettivi dell'Impero), il numero di funzionari che compongono lo staff in quel periodo vede un notevole aumento nel periodo considerato.

Statistiche Ufficio Coloniale inglese 1935-1954.

Anno	1935	1939	1943	1947	1954
Staff	372	450	817	1139	1661

Fonte: Parkinson (2011), P. 22.

Questo lo porta a definire importanti conclusioni, cioè che i funzionari (burocrati) tendono a:

- aumentare il numero di subordinati;
- generare “lavoro inutile” l'un per l'altro (Parkinson 2011).

Importanti risultati che, se applicati in ambito organizzativo, porterebbero alla conclusione che la gerarchia tenda a creare inefficienze, senza che essa sia rivolta alla soddisfazione dei clienti ed alla creazione di valore e competenze.

Infine, segue un problema di autonomia legato alla struttura meccanica: più è definita e rigida la struttura, più il management deve essere onnisciente per non lasciare le funzioni totalmente o parzialmente prive di deleghe ed autorità necessarie per svolgere il proprio lavoro. Un sistema meccanico richiede quanto più possibile una chiara e completa comunicazione tra le funzioni, affinché vi sia un adeguato livellamento delle esigenze dei singoli ruoli (Burns e Stalker 1966).

Nonostante la presenza di aspetti negativi, è molto importante soffermarsi anche sugli aspetti positivi della gerarchia.

Il primo consiste proprio in un lato negativo delle forme organiche. Infatti, esse sono spesso familiari a situazioni in cui i propri membri, afflitti da un'ansia cronica, chiedono in modo continuo ed inquieto cosa fare e cosa ci si aspetta dalla loro attività. Questi comportamenti inducono confusione se non vi è una chiara comprensione degli obiettivi ed una forte integrazione tra le attività. In queste situazioni emerge la necessità di una definizione più formale e ragionata della struttura organizzativa (Burns e Stalker 1966).

Un grande punto di forza di un accentramento dell'autorità, risulta la rapidità innescata nel processo decisionale. Una struttura chiara e formalizzata si dimostra capace di garantire una

visione unitaria degli obiettivi ed una pianificazione dei sentieri di sviluppo, che individua le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi. Solo in questo modo i membri di un'organizzazione vengono efficacemente interiorizzati nel processo ed hanno stimolo a migliorare la loro prestazione (Costa, Gubitta e Pittino 2014).

La profonda importanza e la chiara definizione della catena di comando inoltre riduce il rischio che le direttive vengano disattese, eliminando problemi legati all'indecisione. Uno studio realizzato su 62 team autonomi operanti in 13 laboratori parafarmaceutici di R&S, mostra come la definizione di una chiara gerarchia ed una chiara struttura dei team di ricerca influisca positivamente sia sulla sicurezza psicologica dei membri del gruppo, che sul processo di apprendimento, che è chiave dell'innovazione (Bresman e Zallemer-Bruhn 2013). Infine va ricordato il vantaggio della specializzazione conseguito successivamente alla definizione della struttura gerarchica, che genera effetti positivi sulla trasmissione della conoscenza e del know-how e permette il conseguimento di economie di specializzazione ed economie di scala (Costa, Gubitta e Pittino 2014).

In generale, quasi tutte organizzazioni possiedono delle caratteristiche burocratiche, i cui vantaggi principali risiedono, come già spiegato, nell'efficiente controllo delle interdipendenze. Senza contare la stabilità che un sistema burocratico assicura in una prospettiva di lungo periodo. Tuttavia, è interessante domandarsi perché i termini "burocrazia" e "gerarchia" assumano spesso una connotazione così negativa. La causa principale risiede nel fatto che spesso i manager dotati di potere d'autorità non riescono a controllare lo sviluppo della gerarchia in armonia con i principi teorizzati da Weber, rallentando notevolmente il processo decisionale. A tal proposito Jones (2013) afferma: "non c'è nulla di intrinsecamente negativo o di inefficiente in una burocrazia". L'eccessiva burocratizzazione e l'abuso del proprio status è dovuta a chi gestisce le organizzazioni e non è intrinseco del concetto stesso.

1.4. Standard e performance feedback

Come spiegato precedentemente, il ricorso alla gerarchia e la conseguente responsabilizzazione dei ruoli sottostanti lungo la catena di comando, attivano automaticamente il meccanismo di controllo.

Date le caratteristiche che presenta un'organizzazione strutturata e formalizzata, l'attività direzionale può essere così articolata:

- programmazione e pianificazione degli obiettivi e del programma d'azione;
- organizzazione delle risorse;

- comando e gestione dei collaboratori;
- coordinamento affinché gli sforzi convergano verso un obiettivo comune;
- controllo e valutazione dei comportamenti (Fayol 1916).

Prima di soffermarsi nella descrizione dei meccanismi tipici esercitati dal Management per la gestione delle relazioni inter-organizzative, è necessario fare un accenno alla fase finale di questo processo. Cioè, in cosa consiste il controllo?

Innanzitutto è importante definire qual sia l'obiettivo del controllo. Il controllo di performance è l'attività volta a valutare il raggiungimento dei risultati complessivi delle singole unità organizzative per un dato periodo di tempo, solamente dopo che il sistema di programmazione abbia stabilito gli output obiettivo per ogni unità. L'intero processo, nel suo complesso, prende il nome di Management by Objectives (MBO): il sistema di controllo influenza indirettamente il comportamento dei membri di un'impresa e ne definisce i confini decisionali, stabilendo i target da raggiungere, espressi sia in risultati, che in specifiche attività da svolgere. Il controllo permette ai decision maker di reagire tempestivamente alle esigenze organizzative, prima che sia troppo tardi per risolvere i problemi che incorrono durante la gestione. Il secondo, ed altrettanto importante, obiettivo del controllo di performance è la motivazione: gli standard di performance rappresentano delle "esche" che incentivano risultati migliori (Mintzberg 1978). Tali obiettivi, idealmente dovrebbero assumere le caratteristiche riassunte dall'acronimo SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Based). Attraverso questa terza caratteristica, la raggiungibilità, i Manager hanno la possibilità di influenzare la motivazione. Se vengono stabiliti obiettivi realistici, il più possibile vicino al reale, si hanno scarsi risultati dal punto di vista della motivazione. Viceversa, se vengono definiti obiettivi troppo sfidanti e giudicati troppo difficili da raggiungere, è possibile che non avvenga correttamente il processo di responsabilizzazione (Costa e Gianecchini 2013).

Ogni attività umana organizzata detiene due fondamentali ma opposte esigenze: la divisione del lavoro in compiti scomposti ed il coordinamento di queste mansioni. Mintzberg (1978) individua cinque meccanismi di coordinamento, che spiegano come un'organizzazione gestisce le proprie relazioni. Questi meccanismi sono riconducibili a due gruppi distinti: quelli basati sul feedback (mutuo adattamento e supervisione diretta) e quelli basati sulla standardizzazione (di input, output e skills).

- Il mutuo aggiustamento è una forma di coordinamento utilizzato nelle più semplici organizzazioni attraverso una reciproca comunicazione informale. Paradossalmente però, è utilizzato anche nei casi di alta complessità e dinamicità ambientale. La comunicazione si sviluppa orizzontalmente e si può riconoscere un'ampia autonomia

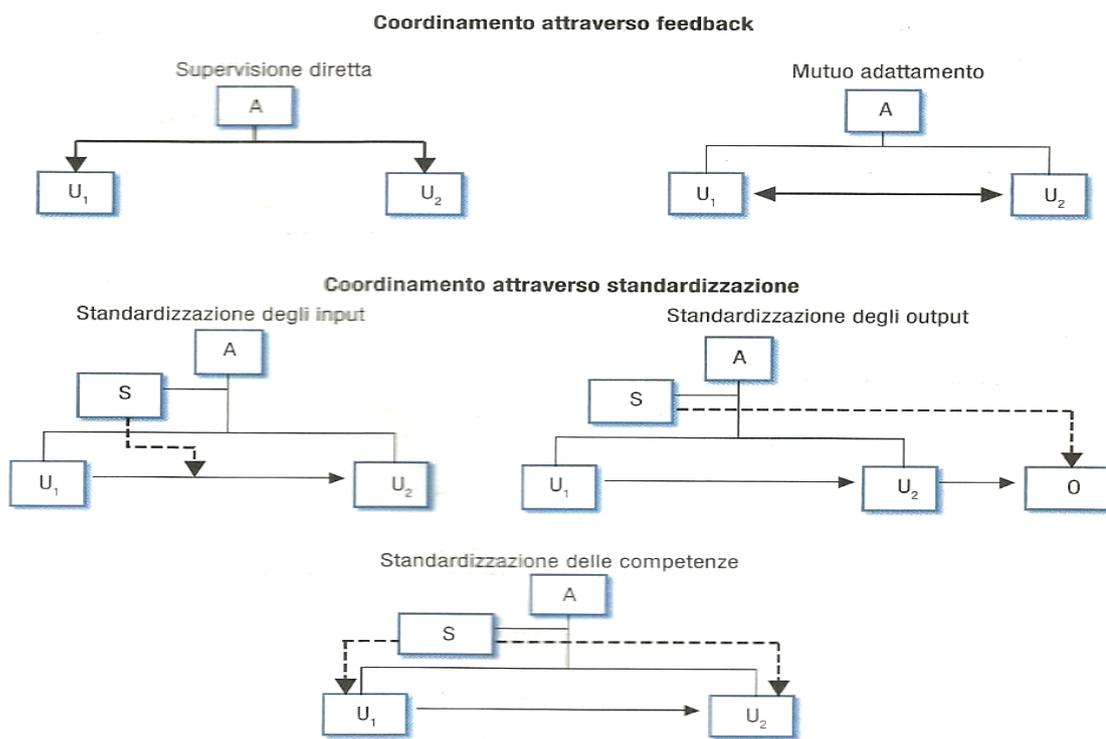
degli attori coinvolti. Vista l'ampia autonomia lasciata ai membri organizzativi, assume una rilevante importanza la chiarezza e la condivisione degli obiettivi. Esempi nei quali avviene questo genere di coordinamento possono essere team o task force autogestiti.

- La supervisione diretta consiste in un coordinamento a vista che si sviluppa verticalmente, attraverso la responsabilizzazione degli individui, ai quali viene richiesto di seguire ordini prestabiliti ed i quali vengono monitorati durante lo svolgimento della loro attività. Un esempio dove risulta evidente questo meccanismo, secondo Mintzberg (1978), è rappresentato da una squadra di football: i giocatori vengono distinti per ruoli e per posizioni nelle zone del campo; il mutuo adattamento non risulta efficace per coordinare le azioni di attacco e difesa, dunque il ruolo di supervisionare ed ordinare le attività spetta direttamente al leader presente in campo: il quarterback.
- La standardizzazione è un meccanismo di coordinamento in cui lo standard, cioè un riferimento definito, formalizzato e condiviso, definisce ed organizza un'attività al fine di favorire la ripetibilità e la specializzazione. Lo standard informa tutti gli attori coinvolti in specifiche attività, affinché essi possano allinearsi correttamente sulla procedura da svolgere ed abbiano un parametro di riferimento. Lo strumento risulta efficace anche in fase di formazione di nuove competenze o conoscenze. La standardizzazione a sua volta può riguardare:
 - processi di input, in cui il coordinamento anticipa il comportamento degli attori ed è possibile riconoscervi componenti gerarchiche nel rispetto degli standard e delle routine organizzative; quest'ultime rappresentano procedure comportamentali ripetitive utilizzate dopo un periodo sperimentale, perché hanno avuto successo, con l'obiettivo di stabilizzare e conservare l'innovazione (Costa, Gubitta e Pittino 2014);
 - processi di output, nei quali non vengono definite regole o procedure da seguire e viene lasciata autonomia agli attori, ai quali è solamente indicato il risultato che si vuole ottenere;
 - la standardizzazione delle conoscenze realizza indirettamente quello che la standardizzazione di input/output fanno direttamente, in un contesto ambientale altamente vario e variabile. La standardizzazione delle conoscenze definisce un set minimo di skills, conoscenze ed informazioni che gli attori coinvolti devono possedere, per tenere dei comportamenti che vengono indirettamente ordinati. Anche in questo caso Costa, Gubitta e Pittino (2014) fanno riferimento a routine.

Tuttavia si tratta di routine non programmate, emergenti, che portano i membri di un'organizzazione ad agire allo stesso modo.

La figura 5.3 permette di osservare visivamente le differenze a livello strutturale che intercorrono tra i diversi meccanismi di coordinamento a seconda delle esigenze operative.

Figura 5.3: Le modalità di coordinamento.



Fonte: Costa, Gubitta e Pittino (2014), P. 126.

Nell'odierno contesto di mercato, dove il successo è contingente ed è dato dall'abilità delle imprese di adattarsi più velocemente dei propri competitor, il ruolo dell'innovazione ed il miglioramento dei processi aziendali svolgono ruoli chiave per la conquista ed il mantenimento di un vantaggio competitivo. Recenti ricerche (Van der Vegt, de Jong, Bunderson e Molleman 2010) mostrano come la velocità dell'apprendimento, che è chiave dell'innovazione, possa essere migliorata agendo su variabili della progettazione organizzativa. Passati studi hanno dimostrato come lo sviluppo della conoscenza sia minato dalla presenza di una gerarchia e di un'asimmetria di potere, aprendo quindi la via all'utilizzo di strutture piatte e sistemi orizzontali di controllo. Van der Vegt, de Jong, Bunderson e Molleman (2010), attraverso uno studio condotto in un campione di 218 dipendenti in 46 team di lavoro, confutano questa tesi, dimostrando come i feedback di performance e

L'asimmetria di potere all'interno del gruppo possano migliorare le performance e stimolare l'apprendimento. Una perfetta simmetria di potere è difficilmente ipotizzabile: all'interno di un team si definisce automaticamente una gerarchia, formale o informale, dovuta al controllo di risorse ed informazioni da parte di alcuni membri del gruppo. Gli autori dunque, per lo svolgimento di questo studio, differenziano il feedback in individuale e collettivo/di gruppo, utilizzando come parametri di riferimento per i team presi come campione le performance di altri team con compiti ed obiettivi simili. I risultati li portano ad affermare che, nonostante la differenza di potere sia negativamente relazionata ad uno sviluppo della conoscenza del gruppo quando il feedback viene effettuato a livello individuale, un utilizzo di feedback di gruppo (collettivo o socializzato) ed un asimmetria di potere all'interno dei team rappresenti uno stimolo all'apprendimento. I team che sviluppano comportamenti propositivi all'acquisto di nuove conoscenze, sono maggiormente motivati ad imparare dai propri errori, ad integrare le nuove informazioni derivanti dall'ambiente esterno ed a coordinare i propri sforzi verso un obiettivo comune.

1.5. Conclusioni

Questo primo capitolo, in cui è stata offerta una visione generale del tema dell'autorità, della gerarchia e delle sue caratteristiche, sarà funzionale alla trattazione dell'argomento principale di questa prova finale, cioè chiarire quale sia l'effetto che ha la progettazione di una struttura definita e formalizzata all'interno del processo d'innovazione e nello sviluppo di nuove conoscenze. Attraverso questo focus, il ruolo della progettazione risulta di carattere strategico e necessario per rispondere alle variabili dell'ambiente.

Negli ultimi decenni si è potuto assistere alla diffusione di numerose forme organizzative ibride, capaci di mitigare i vantaggi e svantaggi derivanti dall'utilizzo della gerarchia in situazioni contingenti. Il capitolo ha cercato di fornire una visione a 360° delle implicazioni della gerarchia, positive o negative, nell'organizzazione della propria struttura e nella responsabilizzazione e motivazione dei propri membri.

Nonostante questo non offra una letteratura esaustiva per comprendere a pieno l'argomento, vista anche le numerose implicazioni ed i pareri contrastanti che esso comporta, il tema permette di comprendere quali siano le principali dinamiche che si sviluppano nella gestione di un sistema complesso di relazioni. Da questa visione, il ruolo del management risulta di fondamentale importanza sia per un efficace coordinamento delle proprie risorse materiali ed immateriali, che per la loro corretta integrazione all'interno della struttura.

2. CAPITOLO SECONDO

IL CONNUBIO TRA GERARCHIA ED INNOVAZIONE

2.1. Premessa

In questo capitolo verrà analizzato il tema principale di questa prova finale, ovvero il ruolo che ricopre la gerarchia nel processo d'innovazione e nella formazione di nuove conoscenze, che permettono alle imprese di rimanere competitive nel loro mercato di riferimento. Precedentemente si è potuto osservare come la gerarchia si presenti come un elemento quasi imprescindibile e come essa sia ampiamente slegata dal concetto di comando. La ricerca di nuove opportunità risulta essere essenziale per qualsiasi tipo di attività. Tuttavia è necessario che tale ricerca non si focalizzi in opere inattuabili, portando alla dissipazione di risorse economiche e temporali, vitali per l'organizzazione. Il management, che coordina efficacemente l'innovazione, ha la responsabilità ed il potere/dovere di individuare i vincoli e gli obiettivi di tale processo e di creare le condizioni che massimizzino la possibilità di creare nuove conoscenze. A questo contesto molto articolato, si lega la definizione di cultura aziendale: l'insieme dei valori e delle norme tacite di un'organizzazione, in grado di supportare il cambiamento e migliorare le performance.

2.2. La gerarchia nei processi d'innovazione

Come si è visto nel Capitolo 1, la progettazione organizzativa influenza notevolmente il modo in cui un'impresa organizza le proprie risorse. Le dimensioni più importanti che nel lungo periodo determinano le scelte aziendali riguardano la creazione di valore e la ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile. La ricerca di nuove opportunità è un elemento implicito nello svolgimento di un'attività imprenditoriale. La sopravvivenza ed il successo di una qualsiasi attività infatti richiedono la presenza di due elementi strettamente relazionati tra loro: l'imprenditorialità e la sua diretta conseguenza, ovvero l'innovazione. Con imprenditorialità si fa riferimento al processo attraverso il quale le organizzazioni o gli individui identificano nuove opportunità, all'interno dell'ambiente di riferimento, capaci di soddisfare uno specifico bisogno di mercato. Il risultato diretto di questo processo è, come si è detto, l'innovazione, che implica la conversione di nuove competenze e conoscenze in prodotti o servizi economicamente utilizzabili dai consumatori (Johnson, Whittington e Scholes 2011).

Il processo d'innovazione viene normalmente innescato per resistere alle pressioni della concorrenza e per adeguarsi alla domanda di mercato, soddisfacendo i bisogni dei clienti. La combinazione innovazione-imprenditorialità è uno dei binomi più comuni individuati da Schumpeter (1976) per definire la crescita economica. L'innovazione diviene la causa principale del cambiamento, grazie alle sue proprietà di agire come un processo di "distruzione creatrice", capace di far scomparire imprese, o di farne nascere di nuove grazie alle possibilità create.

L'innovazione può essere classificata secondo diversi criteri. È possibile riconoscere un'innovazione di prodotto, che riguarda le caratteristiche distintive di un prodotto o servizio offerto al consumatore. Nell'innovazione di processo invece viene ridefinito il modo in cui l'offerta viene realizzata e distribuita, ottenendo miglioramenti in termini di costo o affidabilità (Johnson, Whittington e Scholes 2011). Un'ulteriore classificazione, secondo la teoria dell'innovazione, distingue il processo sulla base delle fonti che lo originano, identificando così le innovazioni:

- demand pull, originate dalla domanda attraverso l'esplicitazione di bisogni insoddisfatti;
- technology push, il cui motore sono le nuove conoscenze e possibilità dovute dall'evoluzione della tecnologia;
- design-driven, generate dall'attribuzione di significati distintivi ai prodotti attraverso il design (Tunisini, Pencarelli e Ferrucci 2014).

Il processo d'innovazione consiste in una frequente sequenza di cinque stage, organizzata in due fasi, ognuna delle quali è caratterizzata da particolari azioni ed esigenze:

- Iniziazione
 - definizione del programma, in cui uno o più individui identificano un problema e ricercano un'idea che presenti una possibile soluzione;
 - l'abbinamento del problema definito in fase di definizione con un'innovazione, rappresentata dall'idea concettualizzata, progettata e organizzata;
- Implementazione
 - ridefinizione e ristrutturazione del progetto, affinché sia adeguato alle esigenze dell'organizzazione ed alle sue caratteristiche;
 - chiarimento e stabilizzazione del progetto man mano che l'innovazione viene utilizzata più ampiamente nell'organizzazione;
 - routinizzazione: in questa fase l'innovazione perde parte della sua identità e diviene totalmente integrata alle attività svolte dall'impresa (Rogers 1983).

Abbiamo già sottolineato precedentemente come gli elementi contingenti dell'ambiente influenzino la struttura organizzativa ed i meccanismi di coordinamento utilizzati. La relazione tra struttura ed innovazione è stata, ed è tuttora, oggetto d'interesse di numerosi studi teorici ed empirici da parte dei ricercatori. Nonostante ciò, è importante sottolineare come la natura di questa relazione non sia stata ancora chiarita definitivamente ed i conseguenti trade-off siano molteplici.

Numerosi sono gli esempi di aziende che hanno sostenuto, attraverso le proprie scelte strutturali, l'adozione di un'organizzazione piatta o utilizzato team autonomi, caratterizzati da una continua ridefinizione di obiettivi e compiti dei propri membri, per favorire lo sviluppo di nuove idee attraverso libertà e creatività. Ne è un esempio la compagnia statunitense Lockheed Martin, attiva nel settore dell'ingegneria aerospaziale e della difesa, che ha creato nella metà del Novecento gruppi di lavoro dotati di ampia autonomia e libertà nei confronti del management ordinario, per lo sviluppo avanzato di progetti innovativi per la difesa: gli "Skunk Works". L'esperimento fu così di successo, che la compagnia ha continuato ad utilizzare questo metodo per lo sviluppo di altri prodotti innovativi. Oggi molte altre società utilizzano degli approcci simili (Slack, Brandon-Jones e Johnston 2016). Altri esempi di self-management, sviluppati per mantenere vivo il processo attraverso il quale le organizzazioni creano ed incorporano nuove conoscenze, possono essere rappresentati da realtà più vicine alla nostra: dall'azienda svedese Crisp e dall'italiana Breton. La prima, società di consulenza con sede a Stoccolma, presenta una struttura bottom-up, in cui ogni collaboratore è del tutto autonomo: non vi sono Manager e nemmeno vi è un CEO. Il processo decisionale formato a fronte di un qualsiasi problema o decisione è totalmente non formalizzato e viene implementato da un team autonomo, che svilupperà il processo attraverso scelte prese collegialmente: lo scopo non è la crescita, ma lo sviluppo di skill e conoscenze che permettano all'azienda di rimanere attiva nel proprio mercato (Thoman 2017). Similmente, Breton sostiene di aver "capovolto la piramide" grazie alla creazione di team che coinvolgono diverse figure professionali, che seguono ogni cliente dall'inizio alla fine del processo produttivo: il ruolo del manager diviene quello di essere semplicemente garante di un processo interamente sviluppato da collaboratori che condividono responsabilità ed obiettivi, adattandosi alle variabili chiave che caratterizzano la domanda (Nordio 2016). Vista la velocità con cui si muove il sistema economico mondiale, la tendenza a promuovere sistemi di coordinamento piatti è largamente condivisa da molte altre organizzazioni, poiché il grado di centralizzazione sembra essere negativamente correlato all'innovazione: la gamma di nuove idee risulta essere ridotta quando pochi leader centrali dominano la scena (Rogers 1983). Sarebbe infatti possibile citare anche Zappos, compagnia americana che da circa 6 anni ha

adottato un sistema fortemente olocratico, piatto, senza la classica gerarchia manageriale, per stimolare creatività ed innovazione, che, secondo il CEO Tony Hsieh, tendono a diminuire all'aumentare della burocrazia (De Smet e Gagnon 2017). Anche Gary Hamel (2011), forse provocatoriamente, esordisce in un articolo pubblicato nell'Harvard Business Review con "First, Let's Fire All the Managers", dichiarando come il modello piatto di Morning Star, dimostratosi stimolatore di iniziative innovative e sviluppatore di skill specifiche apprese con il learning by doing, sia replicabile in compagnie, funzioni e dipartimenti di ogni dimensione. Ci sono infatti teorie già analizzate nei capitoli precedenti, che dimostrano come la flessibilità e la scarsa enfasi sulle regole dei modelli organici facilitino l'innovazione (Burns e Stalker 1996). La complessità proposta dalle forme organiche, incoraggia i propri membri a concepire nuove soluzioni ai problemi. Al contrario, le strutture altamente gerarchiche (amministrative) rendono difficile la comunicazione tra i vari livelli, inibendo il flusso di idee innovative (Hull e Hage 1982).

Ma è davvero possibile affermare che il ricorso alla gerarchia e quindi anche ad una supervisione diretta inibisca l'innovazione ed il processo attraverso il quale l'impresa genera nuove conoscenze? Contrariamente alla diffusa convinzione che la struttura gerarchica freni l'innovazione, un crescente numero di ricerche dimostrano come la gerarchia d'autorità e la formalizzazione dei compiti non siano necessariamente dannosi per il processo. Kimberly e Evanisko (1981) attraverso uno studio condotto nel settore sanitario, considerando che gli ospedali sono i maggiori consumatori di innovazioni nel settore, mostrano come specializzazione e differenziazione funzionale della struttura organizzativa permettono la creazione di un'ampia base di conoscenze specifiche. Risulta ragionevole pensare che le strutture più grandi e gerarchizzate facilitino l'adozione di nuove tecnologie, per rispondere ai bisogni di mercato e per adeguarsi alla pressione della concorrenza. All'interno di queste strutture, l'esperienza dei manager fornisce ai membri la legittimità e la conoscenza di come svolgere le proprie mansioni, gestire i processi interni ed ottenere il risultato desiderato (Kimberly e Evanisko 1981). L'atteggiamento favorevole dei manager nei confronti del cambiamento porta alla creazione di un clima positivo, che supporta il coordinamento sistemico delle attività e facilita la risoluzione dei conflitti in fase di implementazione del processo (Damanpour 1991). Inoltre anche la centralizzazione del potere potrebbe effettivamente incoraggiare l'implementazione dell'innovazione, una volta che la fase di iniziazione e le relative decisioni sono state prese. Generalmente, le decisioni di autorità risultano più rapide di quelle collettive (Rogers 1983). A risultati simili portano gli studi di Keum e See (2017), realizzati online ed attraverso uno studio sul campo. Il focus è stato la teorizzazione delle implicazioni della gerarchia d'autorità, che riflette l'intensità del grado

della supervisione manageriale richiesta per svolgere una specifica mansione. Maggiore è la gerarchia d'autorità nella struttura organizzativa, migliori saranno le performance nella fase di selezione delle idee, che è una componente critica del processo d'innovazione. La ragione chiave risiede nel fatto che la gerarchia sostanzialmente mitiga la tendenza dei membri di un gruppo a selezionare le proprie idee durante la fase di screening, rispetto a quelle degli altri, evitando la promozione di interessi egoistici. Non sempre la riduzione della linea gerarchica porta ad una democratizzazione del processo d'innovazione (Keum e See 2017). Il ruolo di coordinamento dei manager si presenta come un elemento chiave anche a monte dell'intero processo. A tal proposito, lo studio svolto da Oxley, Dzindolet e Paulus (1996) ha dimostrato l'effetto positivo della figura del facilitatore a presiedere il processo con il quale i membri di un gruppo generano nuove idee. La ricerca è stata condotta analizzando le dinamiche chiave di un brainstorming, cioè una tecnica comunemente utilizzata per generare il maggior numero di soluzioni, combinando le proprie idee a quelle degli altri. I gruppi guidati da un facilitatore altamente preparato hanno riscontrato la possibilità di raggiungere la stessa "produttività" dei gruppi interattivi senza facilitatore durante la fase di svolgimento ed hanno dimostrato di raggiungere performance migliori di tali gruppi "nominali" durante gli ultimi 5 minuti di brainstorming. Questo dato risulta particolarmente interessante, perché suggerisce che se le sessioni fossero state più lunghe, i gruppi guidati da una figura qualificata avrebbero generato significativamente più idee rispetto agli altri. Gli effetti positivi del facilitatore sono stati concretizzati nella possibilità di riconoscere le idee generate e tenere il gruppo concentrato sugli obiettivi della discussione, nella possibilità di eliminare ogni critica/giudizio durante la sessione (evitando ogni tipo di rallentamento) ed infine nello sfruttare i vantaggi derivanti dalle interazioni di un gruppo fortemente coeso (Oxley, Dzindolet e Paulus 1996). Allo stesso modo, se vengono replicati i risultati ottenuti sui singoli team a livello dell'intera struttura, è possibile osservare come la gerarchia in un'organizzazione permetta ai propri membri di muoversi verso un'unica direzione ed aiutandoli a generare e selezionare nuove idee attraverso tre funzioni critiche:

- definendo i confini delle soluzioni. La gerarchia permette di predefinire obiettivi e vincoli dell'innovazione, in termini di tempi, budget e bisogni di mercato;
- convergendo le idee;
- creando strutture interne che incoraggiano lo sviluppo di conoscenze e che permettano ai propri membri di dire la propria, partecipando al processo di apprendimento;

Una gerarchia che possa raggiungere efficacemente questi intenti, evitando le insidie che questa comporta, necessita:

- una chiara catena di comando, in cui le divergenze possono essere risolte più velocemente, attraverso il coordinamento delle azioni correttive;
- la creazione di una cultura organizzativa fondata sulle prestazioni, che vengono misurate, pubblicate e celebrate;
- l'uso dei feedback orientati al supporto del gruppo (Sanner e Bunderson 2018).

2.3. Chiarezza e cultura organizzativa: l'importanza della progettazione

Per quanto visto finora, è possibile considerare la struttura organizzativa come uno degli elementi più importanti per il raggiungimento degli obiettivi di un'impresa. La struttura organizzativa assolve la funzione di controllo, cioè coordinamento e motivazione, dell'intera organizzazione.

Tuttavia, il modo in cui i suoi membri prendono le decisioni e gestiscono le relazioni all'interno del sistema è notevolmente influenzato dalla cultura organizzativa. Con questo termine si fa riferimento al set di norme e valori condivisi, che governano tutti i comportamenti che si sviluppano tra i principali stakeholder interni ed esterni (membri dell'organizzazione stessa, clienti, fornitori, principali interlocutori, ecc..). Nonostante alcuni valori possano essere accuratamente esplicitati tramite specifici standard operativi, spesso quelli più influenti non vengono formalizzati ed emergono da storie, riti o linguaggi utilizzati all'interno dell'organizzazione. Per esempio, per la Southwest Airlines, il fatto che il management supporti i dipendenti nello svolgimento delle loro attività, rafforza la cultura aziendale. L'insieme di questi valori, che riflette la vision e la mission dell'impresa, è in grado di promuovere l'uniformità di comportamento, che non necessariamente implica la mera obbedienza, ma può significare lo sviluppo di un comportamento costantemente creativo ed innovativo (Jones 2013). Secondo Schein (2004) la cultura organizzativa è un modello di assunzioni di base imparato da un gruppo, che ha funzionato abbastanza bene per essere considerato valido e quindi insegnato ai nuovi membri, come un metodo corretto per pensare ed interpretare specifiche situazioni (studiare cosa viene insegnato ai nuovi membri è un buon metodo per comprendere parte della cultura aziendale). La cultura aziendale non implica solo la condivisione di valori, ma anche la loro stabilità e radicalizzazione.

Schein (2004) individua 3 livelli di cultura organizzativa:

1. Il livello degli artefatti, che include tutte le strutture ed i fenomeni che si possono vedere o sentire. Di questo primo livello fanno parte l'architettura dell'ambiente fisico (layout) e l'arredamento, la tecnologia ed i suoi prodotti, il linguaggio,

- l'abbigliamento, il clima dell'organizzazione (visibile dal comportamento dei suoi membri).
2. Il secondo livello è quello dei valori dichiarati, cioè l'insieme dei valori, credenze ed esperienze condivise socialmente da un gruppo, attraverso un processo di trasformazione che seleziona e mantiene solo quelli in grado di risolvere in modo affidabile i problemi.
 3. Il terzo livello, ossia il più profondo, è il livello degli assunti di base condivisi.

Figura 2.1: I Livelli della Cultura.



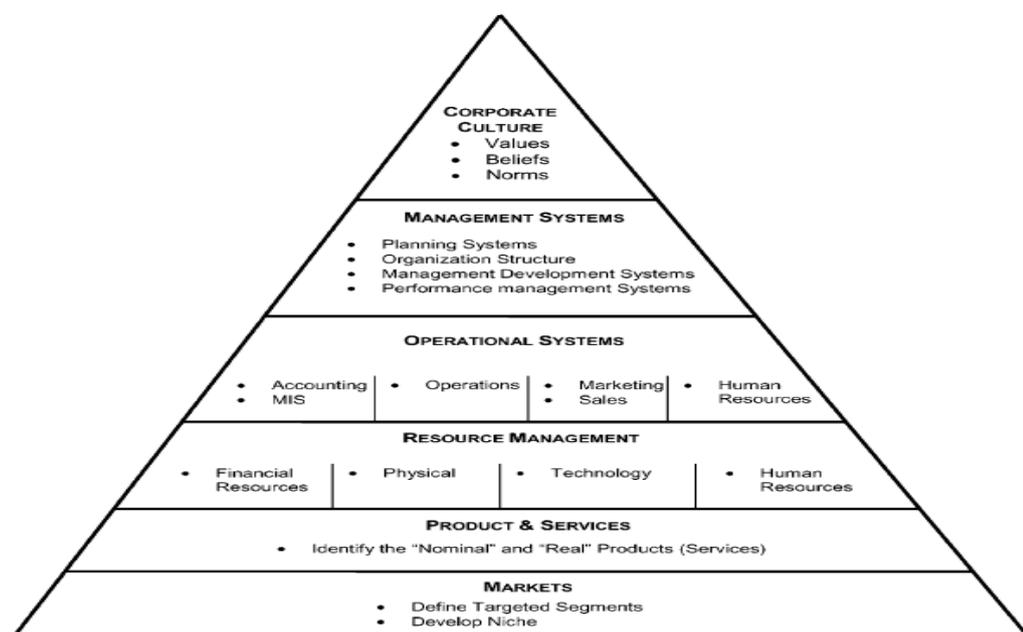
Fonte: Schein (2004), P. 26.

Oggi, grazie alla diffusione ed allo sviluppo delle nuove tecnologie in ambito organizzativo, che fanno anche uso dei più recenti sistemi di intelligenza artificiale, si sta assistendo ad una forte crescita del tradizionale dipartimento di R&S, che ha sostenuto l'avanzata dei leader tecnologici moderni, tra cui Amazon, Google o Microsoft. Secondo Ishak (2017), una cultura aziendale che promuova l'innovazione inizia con quella che lui definisce "innovation parenting", cioè creare un ambiente interno che permetta ai propri membri di essere creativi, socializzare e scambiare informazioni anche con il suo esterno, attraverso la chiara definizione di limiti ed obiettivi del processo, ma lasciando discrezionalità ed autonomia alle parti coinvolte. Circoscrivere i confini implica incoraggiare un'insieme di possibili soluzioni implementabili ed ammettendo l'impraticabilità di altre. Infine, risulta importante promuovere un sistema di relazioni permeabile alle nuove conoscenze, continuamente diffuse nell'ambiente esterno. Le culture innovative sono spesso incomprese e presentano numerosi paradossi. L'inclinazione alla sperimentazione richiede una cultura orientata alla disciplina:

sperimentare non significa lavorare come un “pittore.. che lancia casualmente la vernice su una tela”. È la disciplina che, stabilendo i criteri, seleziona le soluzioni che potenzialmente creano valore. La collaborazione deve essere controbilanciata dall’assunzione di responsabilità da parte dei singoli. La piattezza dell’organizzazione necessita una forte leadership, che definisca direzioni, priorità, che comunichi chiari obiettivi e che crei un ambiente psicologicamente sicuro per i propri membri. In questo modo, non si aiuta solamente a prevenire catastrofici errori, ma si è in grado di supportare l’apprendimento e l’innovazione (Pisano 2019).

Il coordinamento generato descrive le funzioni caratteristiche del concetto moderno di gerarchia definito nei capitoli precedenti. È stato dimostrato che lo sviluppo di una forte cultura organizzativa indirizzata alla valorizzazione dei propri membri ed al cambiamento possa motivare i propri componenti e conseguentemente migliorare le performance dell’intera organizzazione, anche in termini finanziari. Kotter e Heskett (1992), attraverso uno studio condotto in più di 200 grandi aziende di 22 settori diversi (tra cui ad esempio PepsiCo e Walmart), mostrarono come le organizzazioni caratterizzate da una forte cultura aziendale abbiano raggiunto performance di gran lunga migliori, in termini di fatturato, utili e valore azionario, rispetto alle aziende dalle culture relativamente più deboli. Anche la ricerca di Flamholtz (2001), condotta nelle 20 divisioni di una media azienda del settore manifatturiero, dimostrò come l’adesione delle divisioni ad una cultura ed a valori formulati a livello di corporate abbia permesso di migliorare la profittabilità (EBIT) di suddetti dipartimenti.

Figura 2: Piramide dello Sviluppo Organizzativo.



Fonte: Flamholtz (2001), P. 272.

Vista l'alta complessità di questo elemento e la sua forte interdipendenza con gli elementi base della struttura, la cultura aziendale risulta difficilmente organizzabile. Tuttavia, per evitare che essa perda la sua efficacia, è necessario che i top manager ne riprogettino continuamente la struttura a seconda degli obiettivi che intendono raggiungere e che ispirino i propri collaboratori ad adottare e consolidare i modelli proposti (Jones 2013).

2.4. Conclusioni

Quest'ultimo capitolo ha potuto fornire un riepilogo delle principali correnti di pensiero, che sostengono la gerarchia come strumento efficace di coordinamento anche nell'ambiguo ed instabile processo d'innovazione. Le possibilità offerte da un'ampia autonomia e responsabilizzazione sono innumerevoli. Tuttavia, innumerevoli sono anche i rischi derivanti da questo binomio. Per questo motivo, è importante ricordare come il ripiego alle tradizionali forme di direzione non sia necessariamente un male. Il coordinamento proposto da strutture organizzative con figure dai poteri differenziati, al di là delle possibili insidie, presentano numerosi vantaggi. Esse sono enunciabili sia in termini di miglioramento di performance, che in termini di chiarezza. È solamente condividendo chiari obiettivi e valori condivisi, che è possibile stimolare la motivazione e l'apprendimento.

CONSIDERAZIONI FINALI

La gestione dell'innovazione risulta essere da questa prova finale uno dei processi più importanti per la creazione di valore da parte di un'organizzazione e per il mantenimento della propria quota di mercato. Date le ampie componenti teoriche a costituire l'argomento e viste le contingenze, che spesso rendono difficile l'osservazione empirica dei fenomeni descritti, le situazioni delineate in questi capitoli possono risultare delle esemplificazioni. Infatti, la realtà con cui si interfacciano le organizzazioni è ben più complessa e varia. Spesso, in un contesto concreto, è possibile riscontrare numerose variabili che non vengono prese in considerazione per la trattazione dell'argomento. O, ancora, può accadere che specifiche variabili risultino intangibili e quindi difficilmente teorizzabili. Tuttavia, dalle opinioni di molti degli autori presentati, è possibile cogliere l'input che permette di osservare la realtà con occhio critico. Nonostante l'interdipendenza tra struttura organizzativa ed innovazione non generi risultati sicuri ed univoci, secondo questo punto di vista è possibile considerare la gerarchia come un efficace strumento di coordinamento. Essa infatti non si limita al comando ed al controllo dei propri subordinati, definendo la mal voluta burocratizzazione dei processi, ma, come si è potuto vedere, si concretizza nella pianificazione dei sentieri di sviluppo, nel controllo del perseguimento degli obiettivi, nella chiarezza di una vision ed una mission per l'intera organizzazione. I trade-off generati da una presente gerarchia sono molteplici. La letteratura a riguardo può infatti dimostrare come dietro ad ogni punto di forza si nasconda una possibile insidia. Ma è importante soffermarsi su quelli che sono i possibili vantaggi di una gerarchia, prima di rinunciare a tutto ciò che essa comporta. Spesso l'asimmetria di potere che caratterizza una gerarchia non è visibile direttamente dalle azioni del management, soprattutto nell'intangibile processo di innovazione. Ma questo non significa che essa non sia presente. Dettare delle linee guida, creare ambienti coesi nei quali i propri membri si sentano sicuri di dire la loro, selezionare solo le alternative che permettano realmente di stimolare l'apprendimento di nuove soluzioni e di innovare; sono questi i presupposti che guidano la gerarchia moderna e che aiutano a definire il vero concetto di coordinamento, con il fine quello di costruire un vantaggio competitivo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BRESMAN H., ZALLEMER-BRUHN M., 2013. The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning. *Organization Science* [online], 24 (4). Disponibile su <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1120.0783>> [Data di accesso: 01/07/2019].

BURNS T., STALKER G. M., 1996. *The Management of Innovation*. 3° ed. New York: Oxford University Press Inc.

COSTA G. e GIANECCHINI M., 2013. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill Education.

COSTA G., GUBITTA P. e PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill Education.

DAMANPOUR F., 1991. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management* [online], 34 (3). Disponibile su <https://www.jstor.org/stable/256406?seq=1#page_scan_tab_contents> [Data di accesso: 31/07/2019].

DE SMET A. e GAGNON C., 2017. Safe enough to try: An interview with Zappos CEO Tony Hsieh. *McKinsey Quarterly* [online]. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/safe-enough-to-try-an-interview-with-zappos-ceo-tony-hsieh>> [Data di accesso: 10/06/2019].

FARÉ A., 2017. Gerarchia, subordinazione, struttura: proviamo a fare chiarezza. *LinkedIn* [online], 17 Luglio. Disponibile su <<https://www.linkedin.com/pulse/gerarchia-subordinazione-struttura-proviamo-fare-chiarezza-far%C3%A9>> [Data accesso: 19/06/2019].

FAYOL H., 1916. Administration, industrielle et générale. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill Education. PP. 18-19.

FLAMHOLTZ E., 2001. Corporate Culture and the Bottom Line. *European Management Journal*, 19 (3), 268-275.

HAMEL G., 2011. First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su <<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>> [Data di accesso: 10/06/2019].

HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J. e MINKOV M., 2010. *Cultures and Organizations Software of the Mind*. 3° ed. New York: McGraw-Hill Education.

HULL F. e HAGE J., 1982. Organizing for innovation: beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology* [online], 16 (4). Disponibile su <https://www.jstor.org/stable/42852487?read-now=1&refreqid=excelsior%3Ad933de429aa704e2f3d7e7c4733baa2b&seq=1#page_scan_tab_contents> [Data di accesso: 31/07/2019].

ISHAK W., 2017. Creating an Innovative Culture. *McKinsey Quarterly* [online]. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture>> [Data di accesso: 02/08/2019].

JOHNSON G., WHITTINGTON R. e SCHOLLES K., 2011. *Exploring strategy*. Pearson Education. (trad. italiana a cura di PACI A., 2014. *Strategia aziendale*. 1° ed. Milano: Pearson Italia S.p.A.)

JONES G., 2013. *Organizational theory, design and change*. Pearson Education. (trad. italiana a cura di SODA G., 2012. *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*. 2° ed. Milano: Egea)

KEUM D. D. e SEE K. E., 2017. The Influence of Hierarchy on Idea Generation and Selection in the Innovation Process. *Organization Science* [online] 28 (4). Disponibile su <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2017.1142>> [Data di accesso: 02/08/2019].

KIMBERLY J. R. e EVANISKO M. J., 1981. Organizational Innovation: The Influence of Individual Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation. *The Journal* [online], 24 (4). Disponibile su

<https://www.jstor.org/stable/256170?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents> [Data di accesso: 20/07/2019].

KOTTER J. P. e HESKETT J. L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

LAWRENCE P. L. e LORSCH J. W., 1986. *Organization and Environment*. 2° ed. Boston: Harvard Business School Pr.

MINTZBERG H., 1978. *The Structuring of Organizations*. 1° ed. New York: Pearson Education.

MINTZBERG H., 1983. *Power in and Around Organizations*. 1° ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

NORDIO D., 2016. Breton, la sfida dell'azienda senza capi. *La nuova di Venezia* [online]. Disponibile su <<https://nuovavenezia.gelocal.it/venezia/cronaca/2016/07/18/news/breton-la-sfida-dell-azienda-senza-capi-a-castello-di-godego-1.13835900>> [Data di accesso: 24/03/2019].

OXLEY N. L., DZINDOLET M. T. e PAULUS P. B., 1996. The Effect of Facilitators on the Performance of Brainstorming Groups. *Society* [online]. Disponibile su <<https://www.researchgate.net/publication/272178234>> [Data di accesso: 20/07/2019].

PARKINSON C. N., a cura di MONTI A., 2011. *La legge di Parkinson*. 1° ed. Trento: Monti & Ambrosini S.r.l.

PISANO G. P., 2019. The Hard Truth About Innovative Cultures. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su <<https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>> [Data di accesso: 02/08/2019].

ROGERS E. M., 1983. *Diffusion of innovations*. 3° ed. New York: The Free Press.

SANNER B. e BUNDERSON J. S., 2018. The Truth about Hierarchy. *MIT Sloan Management Review* [online], 59 (2). Disponibile su <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-truth-about-hierarchy/>> [Data di accesso: 06/03/2019].

SCHEIN E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3° ed. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHUMPETER J. A., 1976. *Capitalism, socialism and democracy*. 5° ed. Londra: Routledge.

SLACK N., BRANDON-JONES A. e JOHNSTON R., 2016. *Operations management*. 8° ed. Londra: Pearson Education.

THOMAN F., 2017. L'azienda dove nessuno comanda: "Il capo? Qui è inutile". *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su <https://www.corriere.it/esteri/17_marzo_26/azienda-dove-nessuno-comanda-il-capo-qui-inutile-ec59f000-119c-11e7-8518-37eb22c51aa5.shtml> [Data di accesso: 24/03/2019].

TRECCANI, 2011. Treccani [online] Disponibile su <<http://www.treccani.it/vocabolario/gerarchia/>> [Data di accesso: 19/06/2019].

TUNISINI A., PENCARELLI T. e FERRUCCI L., 2014. *Economia e management delle imprese: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. 1° ed. Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A.

VAN DER VEGT G. S., DE JONG S., BUNDERSON J. S., MOLLEMAN E., 2010. Power Asymmetry and Learning in Teams: The Moderating Role of Performance Feedback. *Organization Science* [online], 24 (2). Disponibile su <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0452>> [Data di accesso: 01/07/2019].