

2 / 2016

ISSN: 2465-1753

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA
DELL'ASSOCIAZIONE
ITALIANA DI
ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT - RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Università della Campania Luigi Vanvitelli

Comitato Scientifico

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno

Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari

Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata

Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo

Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari

Massimo Franco - Università del Molise

Giovanni Masino - Università di Ferrara

Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale

Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano

Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

Comitato Editoriale

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma

Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma

Mario Pezzillo Iacono - Università della Campania Luigi Vanvitelli

Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN

2465-1753

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1

20123 Milano

info@assioa.it

NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.

Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
- Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: *prospettiveinorganizzazione@assioa.it*. La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audience non accademica.
3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da *Prospettive in Organizzazione*. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua...").
6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che..." è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di ... e Luigi Bianchi ...".

Indice

<i>TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</i>	6
Relazioni collaterali: il governo dei social media nelle organizzazioni di Paolo SPAGNOLETTI e Concetta METALLO	7
E se la stampa in 3D cambiasse davvero le imprese? di Angelo GASPARRE.....	13
<i>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</i>	20
La gestione della diversità tra illusioni, fantasmi e lanterne magiche di Mario PEZZILLO IACONO	21
Resto anch'io? Sì, io sì! La job embeddedness come fattore di retention, ma non solo... di Lorenzo MIZZAU, Fabrizio MONTANARI, Annachiara SCAPOLAN	26
<i>COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO</i>	30
Quando la relazione entra in crisi. Le possibili soluzioni alla rottura del rapporto tra lavoratore e organizzazione di Guglielmo FALDETTA.....	31
Nascondere la conoscenza nuoce alla propria creatività (e non solo a quella degli altri) di Alessia SAMARRA.....	37
<i>ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE</i>	41
L'impresa ambidestra: Forme organizzative tra stabilità e cambiamento di Daniel PITTINO	42
"Ritorno al futuro" Storie di organizzazioni visionarie e del loro successo di Federico NICCOLINI, Paolo FERRANTI	49

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Relazioni collaterali: il governo dei social media nelle organizzazioni

di Paolo SPAGNOLETTI e Concetta METALLO

I social media impongono un ripensamento dei modi tradizionali di comunicare in azienda, dando luogo ad un nuovo paradigma comunicativo in cui gli utenti generano e scambiano contenuti. L'articolo suggerisce ad imprenditori e manager possibili aree di intervento per la gestione della comunicazione interna mediata dagli strumenti social.

Introduzione

Tra i fenomeni tecnologici emersi negli ultimi anni, quello dei social media continua a porre le organizzazioni di fronte a diversi dilemmi sia di carattere strategico che operativo. Infatti un nuovo modo di comunicare, risultante dalla combinazione di strumenti digitali, reti sociali e contenuti generati spontaneamente dagli utenti, si è diffuso sia all'esterno che all'interno delle organizzazioni con effetti non sempre positivi e semplici da gestire (Spagnoletti, Resca, & Sæbø, 2015). Il management è chiamato dunque ad affrontare la sfida di sviluppare nuove capacità organizzative per far convivere vecchi e nuovi schemi comunicativi con l'obiettivo di trarre vantaggio dalla tecnologia mitigando i rischi che la stessa introduce quando incide sui tradizionali schemi organizzativi.

Rispetto al tema dei social media e del loro utilizzo all'interno delle organizzazioni sono diverse le domande da porsi. A cosa vanno incontro le organizzazioni quando, per favorire la collaborazione e la condivisione di informazioni e conoscenza tra i dipendenti, implementano dei social media? Cosa accade se i dipendenti fanno uso di strumenti social per aggirare i flussi informativi imposti dall'organizzazione? E' giusto limitare comportamenti di questo tipo? Oppure è opportuno incentivarli in virtù di una maggiore circolarità informativa e della conseguente spinta innovativa legata ad una migliore gestione della conoscenza?

Le teorie classiche dell'organizzazione ci hanno insegnato che il controllo dei flussi informativi attraverso le strutture organizzative, la circolazione di direttive e comunicazioni lungo le linee gerarchiche e la raccolta centralizzata di informazioni per un ottimale controllo degli *outcome* organizzativi sono strumenti chiave per esercitare il governo delle organizzazioni. Se si pensa che i social media creano flussi dinamici di comunicazione, incentivano scambi informativi tra pari e consentono una distribuzione asimmetrica e imprevedibile di contenuti digitali, appare evidente il contrasto con i modelli tradizionali e la necessità di approfondire il fenomeno dei social media nelle organizzazioni.

Solitamente l'esigenza di dotarsi di strumenti social è legata alla dispersione geografica dei dipendenti e alla necessità di favorire gli scambi informativi e la condivisione di idee, opinioni e buone pratiche, soprattutto nelle organizzazioni incentrate sui progetti. Questo bisogno è piuttosto frequente in quanto la crescente spinta all'efficienza porta a un aumento della distanza tra i punti in cui si prendono le decisioni e i contesti locali in cui si interviene con le unità operative. Il lavoro in mobilità è un altro fenomeno da prendere in considerazione in quanto mette a rischio la capacità di sviluppare una identità organizzativa a meno che non si intervenga per favorire la partecipazione dei dipendenti attraverso canali informali accessibili con tecnologie mobili.

Le organizzazioni dunque possono trarre diversi vantaggi dall'introduzione dei social media tra i canali di comunicazione interna. Da un punto di vista pratico, questo si traduce nell'adozione di strumenti digitali disponibili oggi sul mercato, anche in forma aperta e open source, che supportano efficacemente forme di interazione basate sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione e sull'azione collettiva (Spagnoletti, Resca, & Lee, 2015). Se ad esempio in azienda si intendesse favorire la collaborazione, facendo leva sulle logiche di funzionamento di una wiki, sarebbe molto semplice integrare tra le applicazioni della intranet lo strumento gratuito e open source MediaWiki[1] che consente di riprodurre tutte le funzioni offerte dalla nota piattaforma Wikipedia[2]. La disponibilità degli strumenti non implica però che l'implementazione degli stessi in un contesto organizzativo sia priva di criticità. Al contrario, avendo logiche di funzionamento contrapposte a quelle dei

tradizionali meccanismi di comando e controllo, i social media entrano necessariamente in contrasto con le forme di comunicazione esistenti. Affrontare le criticità emergenti dalla interazione tra vecchi e nuovi schemi comunicativi, diventa dunque una necessità per il management di organizzazioni caratterizzate da una forza lavoro distribuita e interconnessa.

Queste considerazioni fanno da premessa al tema trattato da Jimmy Huang (The University of Warwick, UK), João Baptista (The University of Warwick, UK) e Sue Newell (University of Sussex, UK) nell'articolo "*Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations.*", pubblicato nella *special issue* su "*Strategic and Policy Perspectives on Social Media Technologies*" del Journal of Strategic Information Systems (Huang, Baptista, & Newell, 2015). La rivista è inclusa nel cosiddetto Senior Scholar's Basket of Journals[3] dell'Association for Information Systems che comprende le otto riviste scientifiche più influenti nel campo dei sistemi informativi. Come evidenziato anche dagli editor della *special issue* (Jarvenpaa, Staples, & Teigland, 2015), l'articolo offre importanti spunti per il management che intende implementare i social media in maniera efficace, assicurando la coerenza tra le diverse modalità di comunicazione da far coesistere nell'organizzazione.

Nelle sezioni seguenti si descrive brevemente il contesto empirico dello studio e si presenta il modello teorico fornito dagli autori basato sul concetto di "comunicazione ambidestra" e sui relativi meccanismi abilitanti e *outcome*.

Lo studio empirico

Gli Autori presentano i risultati di uno studio di caso longitudinale condotto presso una multinazionale (TRT) operante nel settore delle telecomunicazioni con circa 90 mila dipendenti operanti in 61 paesi. I dati sono stati raccolti dal 2006 al 2011, mediante interviste, documenti, conversazioni informali e osservazioni sul campo. Nei 5 anni di studio sul campo, l'organizzazione ha messo in atto una serie di azioni finalizzate a raggiungere l'obiettivo strategico di diffondere la pratica del lavoro in mobilità. A tal fine in TRT è stata realizzata l'infrastruttura tecnologica che si è poi evoluta per includere funzioni *social* ed è stato avviato un importante processo di cambiamento culturale per diffondere nuovi valori che rendessero l'ambiente organizzativo più idoneo a far convivere i modelli di comunicazione emergenti.

Grazie alla ricchezza dei dati raccolti e alla valenza strategica della trasformazione in atto presso TRT gli autori forniscono spunti interessanti sulle modalità con cui un'organizzazione può accrescere le proprie capacità bilanciando l'uso dei social media con i tradizionali mezzi di comunicazione. Il focus sul processo di cambiamento e sugli aspetti emergenti nell'uso dei Social Media ha inoltre consentito una riflessione teorica sulle complesse relazioni tra i meccanismi abilitanti e gli *outcome* organizzativi.

Nel caso in esame i social media sono parte di un più ampio processo di trasformazione organizzativa finalizzato a facilitare il lavoro da remoto e il coordinamento attraverso tecnologie mobili oltre che spingere a un cambiamento culturale che incoraggia l'appropriazione di questo nuovo modo di lavorare. Da bersaglio di comunicazioni istituzionali i dipendenti diventano produttori attivi di contenuti che partecipano alla vita dell'organizzazione. Il caso inoltre evidenzia il ruolo strategico della comunicazione interna per modernizzare la TRT in modo da attrarre e mantenere talenti, creare una cultura di lavoro flessibile e da remoto con una piattaforma che consente di lavorare ovunque. L'infrastruttura tecnologica (Intranet) è parte integrante della strategia di TRT in quanto consente di comunicare la strategia stessa ma anche di mantenere coinvolti i dipendenti nonostante la loro crescente dispersione geografica. Da un punto di vista culturale, il cambiamento ha riguardato l'introduzione di nuovi valori aziendali, anch'essi promossi tramite i social media. La nuova TRT risulta più accurata e diretta nel produrre e assimilare contenuti istituzionali e contemporaneamente più aperta e trasparente rispetto alla partecipazione spontanea dei dipendenti.

"Comunicazione ambidestra"

I social media sono ormai divenuti parte integrante della vita sociale e lavorativa degli individui, fornendo nuove modalità di interazione e di comunicazione. Agli iniziali timori sulle implicazioni potenzialmente negative dell'uso dei social media nei contesti lavorativi, che hanno indotto molte aziende a vietarne l'utilizzo durante l'orario di lavoro, si sono affiancate posizioni più prudenti e meno pessimistiche. Difatti, sempre più organizzazioni incoraggiano l'impiego di social media con il fine di migliorare la comunicazione, l'interazione, la condivisione

delle informazioni, conseguendo una maggiore flessibilità organizzativa nonché la possibilità di lavorare anche in luoghi e tempi differenti ma restando sempre “connessi” e “presenti” (Metallo & Agrifoglio, 2015). In particolare, le aziende che meglio di altre sono riuscite a trarre questi vantaggi dai social media sono tipicamente quelle che hanno saputo gestire efficacemente l’ingresso dei nuovi strumenti di comunicazione nel contesto organizzativo (Schiavone, Metallo, & Agrifoglio, 2014).

In azienda, l’impiego dei social media a supporto della comunicazione interna consente la creazione di un ambiente di comunicazione più aperto e distribuito, in cui i lavoratori cessano di avere un ruolo passivo ma hanno la possibilità di interagire con il management, pubblicando opinioni personali e propri punti di vista. Pertanto, un contesto comunicativo di questo tipo favorisce l’emergere di due differenti modalità di comunicazione interna: messaggi che l’organizzazione vuole trasmettere a tutti i dipendenti e, quindi, contenuti pubblicati dall’organizzazione; messaggi che il lavoratore vuole trasmettere ai colleghi ed al management e, quindi, contenuti generati dall’utente. In particolare, gli Autori definiscono queste due modalità di comunicazione interna, rispettivamente: univoca (con significato unico e univoco), in quanto riferita alla tradizionale forma di comunicazione di tipo top-down, ovvero, istituzionale, formale e centralizzata; e multivocale (con significato molteplice e ambiguo), per evidenziare come il contenuto generato dall’utente rappresenti una forma di comunicazione distribuita, informale e partecipativa.

Pertanto, l’uso dei social media, favorendo la partecipazione e il dialogo interattivo, aumenta la multivocalità del contesto comunicativo, rendendo la comunicazione interna meno controllata e formale, con contenuti più diversificati.

Tuttavia, la coesistenza e lo sviluppo parallelo di queste due modalità di comunicazione interna, rispettivamente univoca e multivocale, potrebbe essere difficile e innescare tensioni e situazioni conflittuali. Ad esempio, il contenuto pubblicato dall’organizzazione è spesso interpretato come espressione di autorità e potere e, quindi, l’introduzione di una comunicazione generata dall’utente potrebbe sconvolgere schemi consolidati di comunicazione e relazioni di potere precedentemente rinforzate da un sistema di controllo più centralizzato.

Per un’azienda che intenda impiegare i social media come strumento di comunicazione interna, la principale sfida diviene dunque riuscire a gestire e a far coesistere le due modalità di comunicazione individuate, contenuto pubblicato dall’organizzazione (comunicazione univoca) e contenuto generato dall’utente (contenuto multivocale).

La risposta fornita dagli Autori è di ipotizzare un’organizzazione “ambidestra” nella sua comunicazione interna, in grado cioè di gestire le tensioni connesse con l’essere contemporaneamente multivocale e univoca. Si evidenzia, cioè, che il successo dell’impiego dei social media a supporto della comunicazione interna sia correlato allo sviluppo di apposite capacità e all’individuazione di appropriati meccanismi organizzativi atti a costruire, accrescere e migliorare queste capacità.

Il concetto proposto di “comunicazione ambidestra” evidenzia, difatti, la capacità di un’organizzazione di affrontare, contemporaneamente, le esigenze di comunicazione spesso diverse e contrastanti, di supportare simultaneamente univocità (contenuto pubblicato dall’organizzazione) e multivocalità (contenuto generato dall’utente), riuscendo a valorizzare le complementarità tra queste due differenti modalità di comunicazione.

Il concetto di “comunicazione ambidestra” trova le sue origini nella teoria della cosiddetta *ambidexterity*, framework tradizionalmente utilizzato nelle discipline manageriali per descrivere quelle capacità organizzative che consentono di affrontare simultaneamente esigenze gestionali contrastanti (Duncan, 1976). Le realtà dotate di tali capacità sono state difatti definite come “organizzazioni ambidestre” (Tushman & O’Reilly, 1996) e questo approccio teorico ha trovato applicazione in diverse aree. Coerentemente alle ricerche condotte sulle “organizzazioni ambidestre”, il focus degli Autori si è soffermato sui meccanismi abilitanti della “comunicazione ambidestra” generata dai social media, ovvero, su quegli strumenti organizzativi atti a favorire lo sviluppo ed il mantenimento di questa capacità distintiva per conseguire complementarità tra il contenuto pubblicato dall’organizzazione (comunicazione univoca) e il contenuto generato dall’utente (multivocale), spesso diverso e contrastante.

La Fig. 1 sintetizza il framework proposto dagli Autori per comprendere le dinamiche complesse dell'impiego dei social media come strumento a supporto della comunicazione interna. In particolare, sono evidenziate tre componenti: meccanismi abilitanti; comunicazione ambidestra; performance organizzativa in termini di *outcome* di complementarità della "comunicazione ambidestra".

Fig. 1 – Framework della "comunicazione ambidestra". Adattato da (Huang et al., 2015)



Meccanismi abilitanti

Gli Autori individuano tre meccanismi abilitanti che in modo sinergico supportano lo sviluppo ed il mantenimento della capacità di "comunicazione ambidestra": 1) architettura della piattaforma di comunicazione; 2) governance della comunicazione; 3) cultura organizzativa.

Il primo meccanismo abilitante è rappresentato dalla capacità di costruire un ambiente di comunicazione, in termini di contenuto e servizi, in grado di separare le due modalità di comunicazione al fine di favorire il sorgere di aspettative differenti per ciascuna modalità. In particolare, si tratta di creare nell'ambito della piattaforma tecnologica un'apposita terminologia, determinate caratteristiche di layout e colori per distinguere le diverse esigenze e aspettative informative in merito al contenuto pubblicato dall'organizzazione e al contenuto generato dall'utente. Ad esempio, la piattaforma tecnologica utilizzata dalla TRT contiene sia lo strumento del blog, che tipicamente supporta la "conversazione" con il fine di coinvolgere e scambiare opinioni e, al contempo, strumenti basati su applicazioni wiki, generalmente utilizzati per favorire la condivisione della conoscenza e la collaborazione. Al contrario, "TRT Oggi" è uno strumento per trasmettere notizie, aggiornamenti e comunicazioni da parte dei dirigenti senior. L'architettura della piattaforma di comunicazione basata sulla predisposizione di differenti strumenti in grado di fronteggiare le diverse esigenze di comunicazione riflette la logica del "partizionamento". In tal senso, ogni strumento di comunicazione contemplato dalla piattaforma consente di abilitare e sviluppare uno spazio peculiare, in cui gli utenti/lavoratori hanno la possibilità di soddisfare le differenti esigenze di comunicazione. In questo modo, la multivocalità può essere sviluppata contemporaneamente all'univocità.

Il secondo meccanismo fa riferimento alla governance della comunicazione, ovvero, alla capacità dell'azienda di regolamentare differentemente le due modalità di comunicazione in termini di ruoli comportamentali e di aspettative d'uso. Diviene rilevante, cioè, implementare sistemi di governance e politiche gestionali atte a favorire lo sviluppo di valori e obiettivi condivisi intorno agli strumenti di comunicazione impiegati e che facciano leva sul senso di responsabilità individuale e sui benefici collettivi piuttosto che di piccoli sotto-gruppi operanti nell'ambito dell'organizzazione. L'impiego dei social media per la comunicazione interna favorisce comportamenti più attivi e partecipativi da parte dei lavoratori e, al contempo, come è emerso dall'analisi del caso TRT, anche lo sviluppo di

un senso di responsabilità condiviso che rendono i singoli utenti efficaci *steward*/facilitatori dello strumento utilizzato. Ad esempio, si tratta di comportamenti che caratterizzano gli ambienti wiki, in cui ad un'azione intrapresa da un utente generalmente seguono prontamente attività di rettifica (inserimenti, eliminazioni, modifiche) da parte degli altri utenti. Questi comportamenti attivi e partecipativi oltre ad agevolare il teamwork, stimolano un senso di comunità e di condivisione tra i partecipanti, nonché un maggiore senso di responsabilità nei confronti del prossimo. Atteggiamenti di questo tipo sono stati difatti osservati alla TRT in relazione allo strumento di comunicazione TRTpedia e fanno leva su aspetti relativi alla condivisione delle responsabilità che si contrappongono nettamente al concetto di “controllo centralizzato” caratteristico della visione tradizionale della governance aziendale. Così come la “stewardship” nella letteratura sulla governance si è progressivamente affermata, enfatizzando la co-esistenza di due modelli alternativi di governance (controllo centralizzato e responsabilità individuale), analogamente questo concetto trova applicazione nella “comunicazione ambidestra”. Il terzo meccanismo che favorisce la “comunicazione ambidestra” è rappresentato dalla capacità dell'azienda di modificare la cultura organizzativa, dando vita ad un nuovo sistema di valori più coerente con le due modalità di comunicazione individuate. In altri termini, diviene necessario indirizzare i comportamenti dei lavoratori verso lo sviluppo di una cultura collaborativa, basata sulla fiducia e su valori e linguaggi condivisi che enfatizzino il supporto sociale e la piena condivisione delle informazioni e conoscenze. Ad esempio, ciò può essere realizzato anche attraverso lo stile di scrittura con cui le nuove politiche di gestione dei social media sono redatte, evidenziando, come nel caso TRT, valori aziendali quali: “apertura”, “partecipazione”, “semplicità”, “utilità”.

Questi tre meccanismi abilitanti, individualmente e congiuntamente, sono fondamentali per la creazione della “comunicazione ambidestra” e, quindi, di un contesto organizzativo che consenta alla “multivocalità” e alla “univocità” di crescere contemporaneamente.

Al contempo, la “comunicazione ambidestra” va ad innescare nuovi comportamenti o pratiche emergenti in azienda che possono essere sintetizzate in: *ownership*, orientamento al servizio e auto-regolamentazione. La *ownership* si riferisce ai ruoli ed alle esigenze che scaturiscono dalla necessità di aggiornare i contenuti sia della comunicazione formale dell'organizzazione che di quella generata dall'utente, incoraggiando il senso di responsabilità degli utenti verso l'utilizzo dei nuovi strumenti. Orientamento al servizio riflette l'attenzione posta sulla creazione dei contenuti da condividere, per entrambe le modalità di comunicazione, in modo da favorire un maggiore impegno e partecipazione da parte degli utenti e, conseguentemente, il sorgere di un senso di servizio a favore della comunità. L'auto-regolamentazione si riferisce all'insieme delle norme co-create e condivise dagli utenti che generalmente scaturiscono dai commenti e da meccanismi di valutazione on-line così rilevanti nel creare un senso di comunità.

Conclusioni

In conclusione, la ricerca condotta da Huang, Baptista e Newell (2015) pone il focus sul ruolo strategico dei social media nella comunicazione interna all'organizzazione, enfatizzando il concetto di “comunicazione ambidestra” che consente di fronteggiare esigenze di comunicazione divergenti e, al contempo, di facilitare lo sviluppo di complementarità tra queste esigenze. Inoltre, particolare importanza è stata attribuita ai diversi meccanismi abilitanti che, integrandosi tra loro, favoriscono lo sviluppo di questa capacità distintiva.

Di seguito si riportano alcuni suggerimenti che scaturiscono dalla ricerca di Huang, Baptista e Newell (2015) e che auspichiamo possano aiutare imprenditori e manager nell'affrontare le implicazioni derivanti dall'impiego dei social media a supporto della comunicazione interna.

- Progettare la piattaforma tecnologica a supporto della comunicazione interna in modo da separare le differenti modalità/finalità della comunicazione, ovvero, contenuto pubblicato dall'organizzazione e contenuto generato dall'utente. In questo modo la piattaforma di comunicazione è suddivisa in ambienti separati e indipendenti, ognuno caratterizzato da peculiari finalità di comunicazione e modalità di funzionamento in termini di caratteristiche di layout, colori, contenuti e servizi.
- Implementare sistemi di governance atti a favorire comportamenti cooperativi e che facciano leva sul senso di responsabilità individuale, in modo da rendere i singoli utenti/lavoratori efficaci “*steward*”

dello strumento di comunicazione utilizzato. Diviene rilevante, difatti, fare in modo che i lavoratori, nell'interazione con gli strumenti di comunicazione, siano animati da motivazioni di natura prevalentemente sociale più che strumentale, agiscano nell'interesse dell'organizzazione, in modo che perseguendo fini collettivi riescano a soddisfare anche quelli personali.

- Costruire una cultura collaborativa che vada a rappresentare la filosofia manageriale prevalente, un valore guida dell'organizzazione. In altri termini, diviene necessario indirizzare i comportamenti dei lavoratori verso lo sviluppo di valori e linguaggi condivisi, basati sul concetto di fiducia e che enfatizzino il supporto sociale e la piena condivisione delle informazioni e conoscenze.
- Sviluppate nuove pratiche che riflettano un senso di *ownership*, orientamento al servizio e auto-regolamentazione. In questo modo, si incentiva il senso di responsabilità individuale sia nella creazione di contenuti che nella definizione di norme comportamentali, favorendo una maggiore partecipazione e migliorando lo spirito di comunità.

Riferimenti

- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In R. Kilmann, L. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The Management of Organization*. New York: North-Holland.
- Huang, J., Baptista, J., & Newell, S. (2015). Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 49–64. doi:10.1016/j.jsis.2015.03.002
- Jarvenpaa, S. L., Staples, S., & Teigland, R. (2015). Editorial. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 45–48. doi:10.1016/j.jsis.2015.05.001
- Metallo, C., & Agrifoglio, R. (2015). The effects of generational differences on use continuance of Twitter: an investigation of digital natives and digital immigrants. *Behaviour & Information Technology*, 34(9), 869–881.
- Schiavone, F., Metallo, C., & Agrifoglio, R. (2014). Extending the DART Model for Social Media. *International Journal of Technology Management*, 66(4), 271–287.
- Spagnoletti, P., Resca, A., & Lee, G. (2015). A Design Theory for Digital Platforms Supporting Online Communities: A Multiple Case Study. *Journal of Information Technology*.
- Spagnoletti, P., Resca, A., & Sæbø, Ø. (2015). Design for social media engagement: Insights from elderly care assistance. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 128–145. doi:10.1016/j.jsis.2015.04.002
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

[1] <https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki>

[2] <https://www.wikipedia.org/>

[3] <https://aisnet.org/general/custom.asp?page=SeniorScholarBasket>

E se la stampa in 3D cambiasse davvero le imprese?

di Angelo GASPARRE

Per ora la diffusione delle tecnologie di stampa in 3D è limitata ad alcuni ambiti produttivi specifici, ma da più parti si sostiene che esistano potenzialità enormi legate ad una maggiore diffusione. In questo articolo si focalizza il cambiamento dei modelli di business che si connette all'adozione di questa tecnologia, mostrando opportunità e aspetti critici per le imprese.

Introduzione

La digitalizzazione della manifattura è in atto da alcuni decenni ormai, a partire dalla diffusione su larga scala delle macchine a controllo numerico (CNC), negli anni settanta. Tale processo ha avuto una rapida crescita negli ultimi anni grazie soprattutto alle innovazioni della robotica e, più recentemente, all'adozione della stampa 3D anche per la produzione di beni in metallo per uso finale.

Non si tratta di una innovazione recente: per molti anni, a partire dalla fine degli anni ottanta, le stampanti 3D sono state utilizzate quasi esclusivamente per la "prototipazione rapida" (*rapid prototyping*) di oggetti in materie plastiche; successivamente gli avanzamenti della tecnologia hanno consentito di farne un uso più ampio fino ad includere la produzione di attrezzi e stampi per la manifattura tradizionale (*rapid tooling*) e, negli ultimi anni, anche di componenti e parti finali anche in leghe metalliche, tra cui il titanio (*direct manufacturing*). Il fenomeno che ha colpito l'immaginario collettivo, in ogni caso, è la recente diffusione (ancora molto limitata, in ogni caso) di piccole stampanti 3D per uso domestico (*home fabrication*).

A queste evoluzioni recenti si associano, in particolare, le previsioni di chi intravede vere e proprie rivoluzioni in corso o alle porte negli assetti strutturali della produzione manifatturiera che, grazie alla stampa 3D, potrebbe cambiare in maniera radicale. Queste valutazioni allo stato attuale sono largamente infondate: talvolta rispondono a logiche di visibilità mediatica delle pubblicazioni che le veicolano, in altri casi si tratta di astrazioni più ingenui, indotte da mera euforia tecnologica.

In questo articolo, dunque, sintetizzeremo i risultati di un'analisi delle potenzialità reali e dei limiti di queste tecnologie condotta da due studiosi di management della Novancia Business School di Parigi e dell'University College di Londra appena pubblicata su *Technology Forecasting and Social Change*^[1], una delle maggiori riviste scientifiche internazionali nell'ambito degli studi di tecnologia e innovazione. Come ci spiega il loro articolo, è altamente improbabile che nella manifattura si verifichi qualcosa di analogo a ciò che è avvenuto e sta avvenendo ad esempio in campo musicale, nel quale la digitalizzazione dei processi produttivi ha effettivamente sconvolto le dinamiche competitive ed i modelli di business delle imprese del settore.

Anche ipotizzando drastici salti tecnologici nel prossimo futuro è altamente improbabile che la produzione industriale come l'abbiamo conosciuta fino ad ora ceda il passo a forme più o meno significative di *home fabrication*, come sembrano suggerire le narrazioni intorno al peraltro interessantissimo mondo dei "makers" (Anderson, 2012), i cosiddetti "artigiani 2.0". Le evoluzioni recenti delle tecnologie di stampa 3D ed in particolare la possibilità di dare luogo a produzioni di beni per uso finale in metallo in ogni caso, hanno un grande potenziale sul piano economico: le imprese dovrebbero valutarne attentamente le opportunità e riflettere sulle implicazioni che eventualmente ne derivano per la sostenibilità dei propri modelli di business.

Dopo una breve panoramica sulle diverse tecnologie di stampa 3D, l'articolo prosegue approfondendo le diverse modalità con le quali essa è attualmente in uso nei processi produttivi per poi concentrarsi sui modelli di business per le imprese che adottano la stampa 3D e sulle caratteristiche dell'innovazione implicata da queste tecnologie.

Le tecnologie di stampa 3D

Esistono diverse tecnologie di stampa 3D così come estremamente varie sono le caratteristiche delle stampanti, i materiali, le dimensioni, i livelli qualitativi degli output e ovviamente i prezzi: da meno di € 1.000 per una piccola stampante ad uso domestico (desktop, nel gergo di settore) a ben oltre € 500.000 per alcuni modelli ad uso professionale.

Le tecnologie vanno dalla deposizione di filamenti fusi di materiali più diversi (dalle plastiche al cioccolato) come è nel caso dell'FDM (*Fused Deposition Modeling*), alla stereolitografia (la prima tecnologia di stampa 3D, tuttora utilizzata), alla sinterizzazione laser selettiva di polveri (*Selective Laser Sintering*) alla fusione di polveri (*Selective Laser Melting*) alla fusione a fascio di elettroni (*Electron Beam Melting*) ad altre. Ognuna di queste tecnologie ha caratteristiche specifiche che si traducono in processi produttivi e output sostanzialmente molto diversi. Gli oggetti, in ogni caso, sono sempre realizzati in assenza di uno stampo generando e sommando strati successivi di materiale. Si parla, infatti, di "manifattura additiva" in contrapposizione con le modalità produttive tradizionali come la tornitura o la fresatura, nelle quali si procede per sottrazione dal pieno.

Rispetto alla manifattura tradizionale ciò comporta radicali novità in termini di geometrie realizzabili (praticamente nessun vincolo), consumo di materiale (scarti prossimi allo zero), tipo di input (tipicamente, un file CAD), costo delle varianti (minimo), struttura complessiva dei costi e della logistica. Uno dei limiti più significativi, in ogni caso, è quello delle dimensioni degli oggetti che possono essere realizzati: nell'ordine del metro cubo nel caso di produzioni con materiali plastici e di meno di mezzo metro cubo nel caso di produzioni in metallo.

Mentre le prime stampanti 3D erano concepite per esclusivo utilizzo industriale nelle grandi imprese, la costante diminuzione del costo di queste tecnologie le mette oggi alla portata di un pubblico più ampio, incluso quello delle PMI. Per quanto riguarda le stampanti desktop, inoltre, se inizialmente il target di mercato era limitato ad una nicchia ben definita negli appassionati di elettronica e informatica, la strategia commerciale dei moltissimi player del settore si sta dirigendo ad un pubblico più ampio, anche grazie all'apparente interesse di colossi della grande distribuzione che hanno recentemente inserito le stampanti 3D nel proprio assortimento (Wohlers, 2013).

L'uso di queste tecnologie, in ogni caso, non deve necessariamente passare per l'acquisto, visto che ormai moltissimi player del settore come MakerBot, Sculpteo, Hot Pop Factory, iMakr, ecc. offrono servizi di stampa 3D on-line, spesso integrati nell'offerta commerciale delle più importanti aziende della distribuzione commerciale come Amazon, eBay, Walmart, Tesco, ecc. Alcune piattaforme on-line come Additer o Kraftwürx, inoltre, consentono agli utenti di accedere a servizi di crowdsourcing sia del design sia della produzione. Esistono inoltre aziende specializzate nelle lavorazioni in manifattura additiva, che offrono sia servizi di stampa ad elevata qualità sia il supporto alla progettazione.

Dalla prototipazione rapida alla *home fabrication*

Come si è accennato, la stampa 3D è in uso nei processi produttivi da circa trent'anni, un percorso che se da un lato ha seguito l'evoluzione della tecnologia (anche con riferimento ai materiali che possono essere stampati), dall'altro la vede in uso, ancora oggi contemporaneamente in forme che ricalcano stadi di sviluppo diversi. È bene, dunque, chiarire le tappe principali di questo percorso evolutivo.

Le prime tecnologie di stampa 3D (stereolitografia, sinterizzazione laser selettiva, modellizzazione a filo fuso, laminazione di fogli di carta) risalgono alla seconda metà degli anni '80 e cominciano ad essere adottate nelle imprese nei primi anni novanta. In quella fase, del tutto pionieristica, si poteva stampare esclusivamente oggetti di dimensioni piuttosto contenute in materiali plastici, il cui livello di definizione era piuttosto basso; i processi di stampa, inoltre, erano molto lenti e costosi. Per tali ragioni le prime applicazioni della stampa 3D riguardavano esclusivamente la *prototipazione rapida*^[2]. Inizialmente, anche per i costi elevati, questa tecnologia era in uso solo nelle grandi imprese; la progressiva riduzione dei costi, in ogni caso, l'ha resa interessante anche per le PMI. Anche la qualità dell'output è migliorata e ad oggi le stampanti di gamma elevata (a partire da €200.000) sono in grado di realizzare in un solo ciclo di stampa prototipi funzionali in multi-materiale.

Nella seconda metà degli anni novanta, l'avvento di stampanti 3D in grado di stampare polimeri termoresistenti e leghe metalliche ha dato avvio ad un secondo stadio di adozione: il cd. *rapid tooling* (attrezzaggio rapido). Gli oggetti che si realizzano in questo caso sono tipicamente sia la cd. "attrezzatura" di supporto a specifici processi

produttivi (maschere, supporti, ecc.) sia, soprattutto, stampi per produzioni di piccola serie. La stampa 3D, dunque, contribuisce ad abbattere sia il costo di officina sia i tempi della produzione.

Alla fine degli anni duemila la tecnologia è finalmente pronta per la produzione di oggetti per uso finale, sia in materiali plastici sia in leghe di metallo. Ci si riferisce a queste produzioni con il termine *direct manufacturing* e ciò implica processi produttivi interamente digitali: da un file CAD tridimensionale all'oggetto finito, senza che siano richiesti stampi, fusioni o lavorazioni meccaniche. Pur nell'ambito di una nicchia incomparabilmente piccola rispetto ai processi manifatturieri tradizionali, questa modalità di utilizzo della stampa 3D si sta sviluppando, anche grazie alla diffusione di piattaforme online dedicate come Materialise Onsite o 3DCreation Lab, che consentono la realizzazione di oggetti a partire dai file CAD 3D che gli utenti stessi caricano sul sito, o marketplace come Sculpteo e Shapeways, che consentono l'acquisto di oggetti stampati in 3D realizzati da designer specializzati.

L'ultimo stadio riguarda il mondo della cosiddetta *home fabrication*, di cui al momento stiamo vedendo le primissime realizzazioni. Si tratta dell'utilizzo "domestico" di piccole stampanti 3D a basso costo. In molti accostano questo stadio agli albori della stampa tradizionale, su carta, e dello stesso computer, la cui diffusione era un tempo un tempo fortemente limitata. Questi parallelismi, in ogni caso, vanno presi con estrema cautela: oltre al piano strettamente tecnologico, che può effettivamente far supporre ulteriori miglioramenti nelle performance dei processi di stampa 3D, c'è da chiedersi cosa dovrebbe spingere le persone a fare un uso massivo di questi dispositivi, al di là di alcune specifiche nicchie.

Come si vede nella tabella riportata di seguito ogni stadio di sviluppo non rende obsoleto il precedente, al contrario contribuisce ad estenderne l'applicazione. Nel caso della cd. *home fabrication* ciò si tradurrebbe in un'evoluzione oltre la mera manifattura, dal momento che le stampanti domestiche consentirebbero una trasformazione della produzione verso assetti meno concentrati (*local fabrication*).

Tab. 1 – Dalla prototipazione rapida alla *home fabrication*

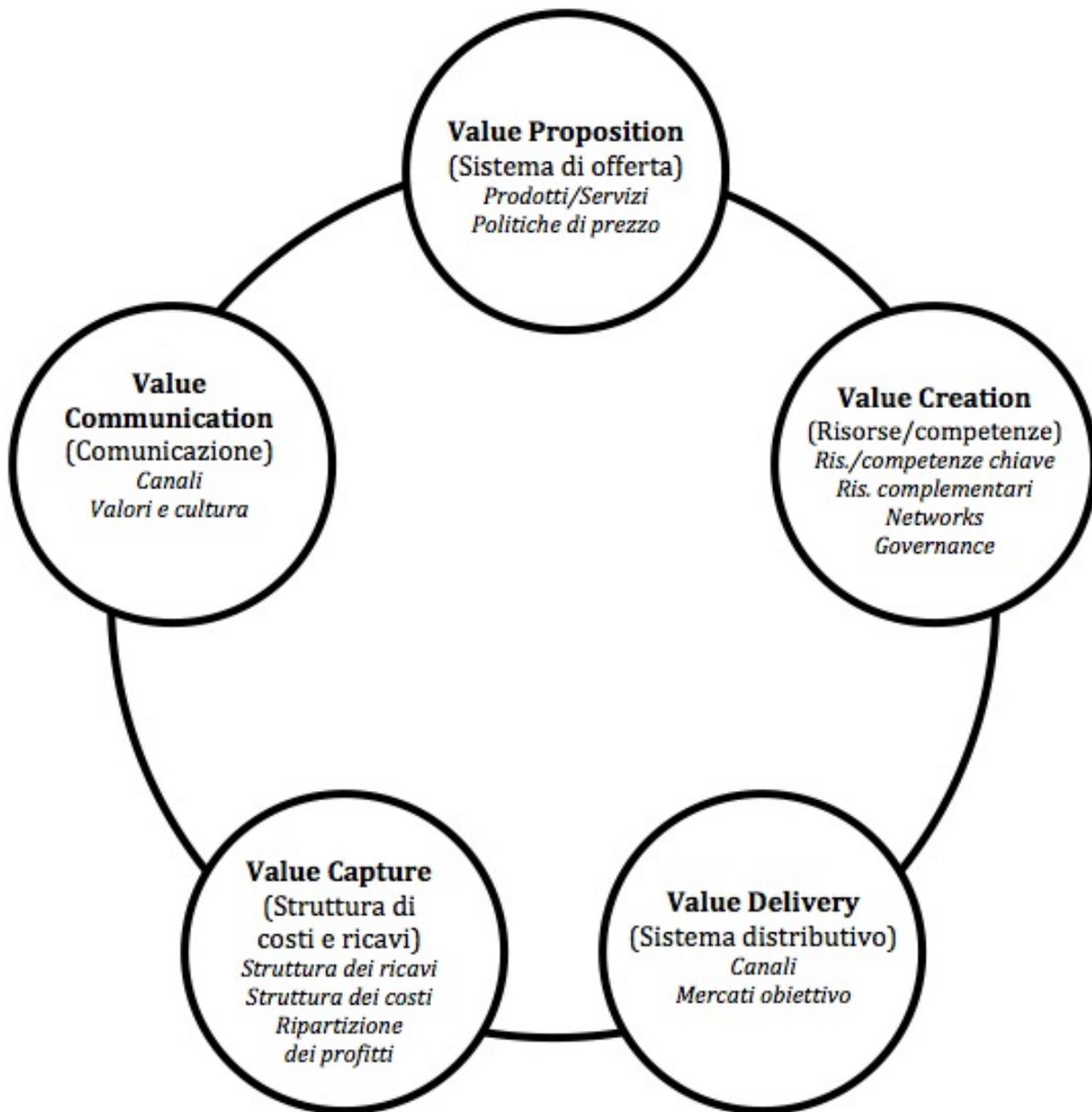
Stadi di adozione	Inizio	Design	Tooling	Manufacturing	Distribution
Rapid prototyping	Primi '90	✓			
Rapid tooling	Fine '90	✓	✓		
Direct manufacturing	Fine '00	✓	✓	✓	
Home fabrication	Primi '10	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaborazione sulla base di Rayna e Striukova, 2016: 216

Quale modello di business per le imprese che adottano la stampa 3D?

La capacità di creare valore di un'impresa è definita dal suo modello di business, le cui determinanti principali sono (Chesbrough, 2010): l'offerta di prodotto/servizio (*value proposition*); le risorse/competenze (*value creation*); il sistema distributivo (*value delivery*); la struttura di costi e ricavi (*value capture*); la comunicazione (*value communication*).

Fig. 1 – Le variabili di un modello di business



Fonte: elaborazione sulla base di Rayna e Striukova, 2016: 217

La disponibilità e l'adozione delle tecnologie di stampa 3D ha svariati riflessi per la creazione di valore. Ciò vale certamente sul piano della *value creation*, ma la questione centrale rimanda alla capacità delle imprese di potenziare il proprio vantaggio competitivo intervenendo sui propri modelli di business per cogliere le opportunità in relazione a queste tecnologie sul piano economico (*value capture*).

Prototipazione rapida

L'introduzione del *rapid prototyping* ha consentito alle imprese di ridurre drasticamente il costo e i tempi della prototipazione. Ciò ha avuto un effetto positivo sulla *value proposition*, sia per la riduzione dei tempi di sviluppo di nuovi prodotti sia per la possibilità di destinare le risorse liberate dalla riduzione del costo della prototipazione (*value capture*) ad altre attività o servizi.

Sia dal punto di vista delle risorse e competenze sia da quello del sistema distributivo, in ogni caso, l'introduzione della prototipazione rapida non ha prodotto effetti significativi. Per molti anni, inoltre, il costo elevato delle stampanti non ne ha certo facilitato l'adozione per le PMI, una circostanza che si è modificata negli ultimi anni sia per la diffusione di stampanti "desktop" sia per la nascita di piattaforme online che offrono servizi di stampa 3D a basso costo.

La recente diffusione della prototipazione rapida anche tra i giovani, che si avvicinano con interesse a questa tecnologia, potrebbe portare alcune ricadute positive dal punto di vista della creatività applicata al design di prodotto, non ché sul piano della creazione d'impresa (start-up innovative). Da tali processi potrebbero scaturire, inoltre, relazioni positive con le imprese, legate all'acquisizione di nuove risorse e competenze.

Rapid tooling

Anche il *rapid tooling* rende più efficiente la produzione ma non determina alcun cambiamento radicale nel business delle imprese. In particolare si verifica un effetto positivo in termini di *value proposition* dato dalla riduzione dei costi di attrezzaggio (in particolare, degli stampi per piccole serie) e dalla flessibilizzazione dei processi produttivi che ne segue. Ciò potrebbe consentire, inoltre, maggiori spazi per una limitata customizzazione di prodotto. Minori costi di attrezzaggio implicano una riduzione dei volumi minimi di produzione: ciò potrebbe avere un effetto positivo, dunque, anche in termini di *value delivery* consentendo all'impresa di direzionare la propria offerta a più segmenti di mercato.

Ad oggi, comunque, solo poche imprese hanno effettivamente sfruttato le potenzialità competitive che derivano dalla possibilità di ridefinire l'offerta di prodotto in funzione di una maggiore flessibilità dei processi produttivi nella logica della customizzazione, consentita dal *rapid tooling* (*value creation*). Il potenziale di business, dunque, sembra elevato. A questi cambiamenti sul piano strategico potrebbero inoltre seguire cambiamenti sul fronte organizzativo, ad esempio dal punto di vista delle competenze e dei fabbisogni professionali richiesti dalle imprese (es. progettazione CAD).

Direct manufacturing

L'utilizzo della stampa 3D per la realizzazione di prodotti finiti ha, in prospettiva, implicazioni assai più profonde sui modelli di business delle imprese. Ciò riguarda non tanto i casi in cui la stampa 3D sia integrata in processi produttivi tradizionali ma l'eventualità che essa diventi la tecnologia elettiva per certe produzioni, in luogo di procedimenti tradizionali. Ad oggi ciò si verifica in alcune specifiche applicazioni, su produzioni di piccola scala: per la realizzazione di componenti in titanio destinati al settore aerospaziale, nel settore biomedicale (protesi), in quello del *racing* ed in pochissime altre applicazioni.

Ciò che induce a prefigurare scenari di radicale innovazione è la prospettiva di una applicazione assai più ampia di queste tecnologie, una volta superati i limiti attuali, legati alla dimensione degli oggetti stampabili, ai materiali, alla qualità, ai tempi di ciclo ed al costo. La prospettiva è di una radicale riconfigurazione degli assetti tradizionali dei processi manifatturieri verso logiche di piccola scala ed elevata customizzazione.

In questo scenario, l'adozione della stampa 3D avrebbe pesanti ricadute strategiche e organizzative, sia in termini di *value proposition* sia sul piano delle risorse e delle competenze (*value creation*). In particolare, l'apertura verso processi di *consumer-engaging* e di *co-creation* avrebbe un effetto potenzialmente molto rilevante in termini di ridefinizione del *value network*, oltre che sulla struttura dei canali distributivi (*value delivery*).

Gli effetti più controversi, in ogni caso, riguardano il piano economico, con riferimento alla capacità di generazione di valore in rapporto alla struttura di costi e ricavi (*value capture*). A differenza dei processi manifatturieri tradizionali, la manifattura additiva si caratterizza tipicamente per bassi costi fissi ed elevati costi marginali. Ciò implica una radicale ridefinizione delle strutture di costo della produzione, rendendo possibili soluzioni produttive *just in time* estremamente spinte, da cui ci si aspetta la generazione di *cash flow* significativi. Sul fronte della struttura dei costi, in ogni caso, occorre considerare anche altri aspetti. Nel caso di un'impresa che decidesse di internalizzare la tecnologia, infatti, occorrerebbe valutare attentamente la redditività dell'investimento, in termini di effettiva opportunità di sfruttamento della capacità produttiva installata. Queste considerazioni spingono

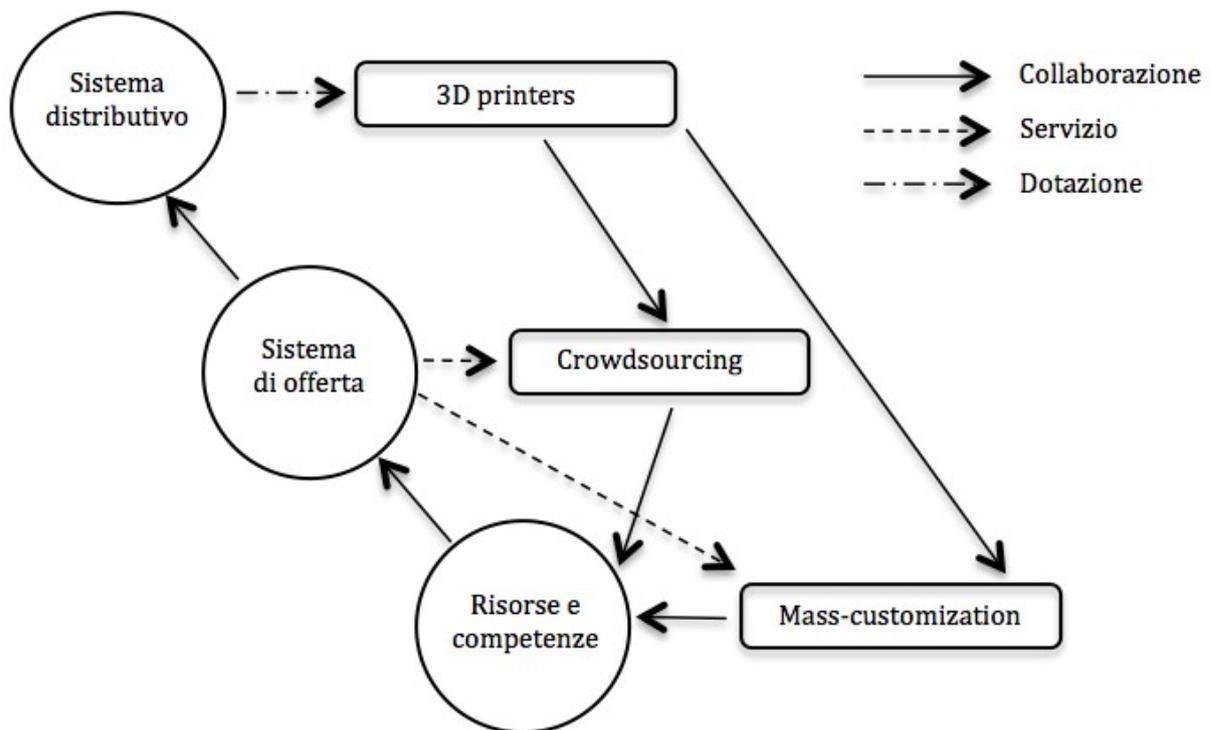
soprattutto le PMI a rivolgersi ad aziende specializzate nel service di manifattura additiva. Più problematico è il fronte dei ricavi: la digitalizzazione della manifattura apre le porte ad una competizione certamente più accesa, perché le barriere all'entrata per i competitor si riducono significativamente. In alcuni casi ciò potrebbe comportare una decisa trasformazione della *value proposition*, verso prodotti e servizi a maggiore valore aggiunto (ad es. nel campo della consulenza alla progettazione).

Home fabrication

La prospettiva che più di tutte cattura l'immaginario in termini di *disruptive innovation* è decisamente quella di una maggiore diffusione della stampa 3D nelle nostre case. Questa prospettiva, in realtà, si è aperta solo recentemente: a partire dallo scadere dei primi brevetti e grazie all'attivismo di alcuni pionieri della *home fabrication* si è progressivamente sviluppato un vero e proprio movimento, quello dei makers, che effettivamente prospettano un futuro nel quale la produzione manifatturiera localizzata nelle grandi imprese avrebbe un peso minore di quanto non sia stato fino ad ora.

È chiaro che uno scenario simile sconvolgerebbe i modelli di business delle imprese. La prospettiva è di un processo virtuoso di retroazione "ciclica" tra *value creation* (i maker parte di un *value network*), *value proposition* (prodotti personalizzati e nuovi servizi) e *value delivery* (nuove reti distributive).

Fig. 2 – Home fabrication e creazione di valore



Fonte: elaborazione sulla base di Rayna e Striukova, 2016: 221

È bene chiarire che nulla di tutto questo è avvenuto, né esistono segnali convincenti che lascino immaginare l'avverarsi di una simile prospettiva nel prossimo futuro. Sul fronte del *value capturing*, in ogni caso, si porrebbero problematiche non banali per le imprese: in uno scenario di proprietà diffusa dei mezzi di produzione la capacità di sviluppare linee di redditività esterne all'attività manifatturiera implicherebbe la definizione di logiche produttive, organizzative e di mercato completamente nuove.

Bibliografia

Anderson, C. (2012). *Makers. The new industrial revolution*, Crown Business, New York.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Plan.* 43(2), 354–363.

Rayna, T., Striukova, L. (2016): From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation, *Technological Forecasting & Social Change*, 102, 214–224.

Wholers, T. (2013). *Additive manufacturing and 3D printing: state of the industry*. Wholers Report 2013, Wholers Associates, Fort Collins, Colorado.

[1] Rayna, T., Striukova, L. (2016): From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation, *Technological Forecasting & Social Change*, 102, 214–224.

[2] Prima di “3D printing” e “additive manufacturing”, ci si riferiva a queste tecnologie come *rapid prototyping*, ed ancora oggi il termine è spesso utilizzato dagli operatori come sinonimo di stampa 3D.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La gestione della diversità tra illusioni, fantasmi e lanterne magiche

di Mario PEZZILLO IACONO

La gestione delle varietà organizzative è tipicamente interpretata come una potenziale fonte generativa di vantaggio competitivo per le aziende. Più raramente si pone l'accento sulle difficoltà operative dell'implementazione delle pratiche in oggetto, che possono produrre, in ambito organizzativo, sentimenti negativi di ansia, incertezza e preoccupazione. Il management non può non confrontarsi con il rischio che i processi di cambiamento orientati alla valorizzazione delle specificità individuali siano percepiti come illusioni ottiche, stimolando i fantasmi dell'ipocrisia, della frustrazione e della resistenza.

La gestione delle varietà tra valorizzazione e illusioni

La varietà socio-demografica e culturale degli individui e dei gruppi nelle organizzazioni non costituisce di per sé un fenomeno recente, perché essa è strettamente interrelata ai processi di internazionalizzazione dei mercati, di evoluzione tecnologica, di sviluppo di nuovi modelli culturali, che, di continuo e sempre più rapidamente, generano e mettono a confronto gruppi di individui “differenti” da altri sotto il profilo della lingua, dell'età, delle conoscenze, delle attitudini, delle motivazioni e delle prospettive di vita (de Vita & Pezzillo Iacono, 2009).

Il riconoscimento delle varietà, la comprensione delle loro evoluzioni e l'analisi delle dinamiche sociali che derivano dalla coesistenza di più identità sociali e culturali, rappresentano, dunque, temi con cui le organizzazioni moderne si confrontano con crescente sensibilità. I motivi dell'interesse sono rinvenibili, da un lato, nel grado di evoluzione e di incisività del dettato normativo nazionale e internazionale in materia di uguaglianza e tutela dei diritti dei lavoratori e degli individui in generale e, dall'altro, nel progressivo affermarsi dell'idea che la più attenta gestione delle persone, delle loro competenze distintive e delle loro aspirazioni e motivazioni possa determinare un'importante fonte di vantaggio competitivo.

I concetti di diversità e di *Diversity Management* (da ora DM) hanno, pertanto, modificato o, almeno, messo in discussione il modo di pensare e concepire le differenze nelle organizzazioni, rappresentandole (le differenze) come un *asset* strategico che, se ben gestito, può far acquisire all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile. In altri termini, le diversità hanno iniziato ad essere interpretate come potenziale generativo di valore economico per le imprese (Pezzillo Iacono, 2012).

I vantaggi del DM, secondo questa prospettiva, sono molteplici e di varia natura: migliorare il clima aziendale, favorire la *retention* del personale, attrarre talenti, motivare le risorse umane, stimolare l'innovazione e la creatività, migliorare la qualità dei processi di apprendimento organizzativo e dei processi decisionali collettivi. Dal punto di vista della progettazione organizzativa, lo studio del fenomeno, che di per sé esiste sia quando ha radici puramente naturali ed oggettive, sia quando è frutto di processi e costruzioni sociali, può essere improntato alla ricerca di forme di contrasto – ovvero volte all'annullamento delle differenze, oppure al riportare le cose come se le differenze non esistessero – ma anche (seppur in misura ancora limitata) ad approcci di tipo radicalmente diverso (valorizzazione), volti cioè non a negare (ipocritamente) le differenze, ma ad affrontarle nel loro duplice aspetto negativo e positivo, riconoscerle e comprenderne i potenziali contributi costruttivi (Pezzillo Iacono, 2014).

Il recente studio di Christina Schwabenland e Frances Tomlinson (2015) pubblicato su *Human Relations* – una delle riviste internazionali più autorevoli nell'ambito dello HRM – risulta particolarmente interessante perché guarda alle pratiche di gestione delle diversità in modo, allo stesso tempo, critico e propositivo. Critico in quanto mette in rilievo come la relazione tra progettazione delle politiche di DM, implementazione delle pratiche e benessere organizzativo non costituisce un percorso lineare e non può essere dato per scontato. Diversamente, tali pratiche non è raro che producano nelle organizzazioni sentimenti controversi di incertezza, ansia, paura, e una rischiosa percezione di distanza tra quanto codificato nei *mission statement* aziendali e nei discorsi manageriali e quanto effettivamente fatto e agito in termini di lotta alla discriminazione e valorizzazione delle individualità.

L'articolo in oggetto, però, è anche propositivo: non si sottrae, infatti, dal suggerire, come si vedrà, alcune modalità alternative di sviluppo di azioni di governo delle diversità organizzative.

Gli autori scelgono di interpretare la gestione delle diversità con una metafora, guardando le pratiche di gestione delle differenze come una “*fantasmagoria*”.

La fantasmagoria, arte teatrale originaria del '700 diffusa soprattutto in Inghilterra, consiste essenzialmente in una successione d'illusioni ottiche prodotte da una lanterna (considerata magica a quei tempi): in senso figurato, è un susseguirsi di immagini, suoni, colori, ma anche concetti, idee, dati, elementi che colpiscono i sensi e/o la fantasia e che confondono la mente di chi li osserva.

L'utilizzo di questa metafora, collegata, è bene specificarlo, non alle diversità in quanto tali, ma alle pratiche di DM, consente innanzitutto di porre l'accento sulle differenze tra un approccio tradizionale alla gestione delle diversità, che tipicamente stressa il circolo virtuoso diversità, DM e performance e un approccio più critico (o *critical*), che pone l'accento sul rischio che il DM si configuri come una sorta di illusione ottica creata ad arte, e finalizzata a consolidare gli interessi dei gruppi “dominanti” nelle organizzazioni (si veda paragrafo successivo).

La critica alla gestione delle diversità

L'eterogeneità delle risorse umane comporta frammentazione di esigenze, bisogni e valori interni alla collettività organizzata e si riflette direttamente sul governo dei sistemi aziendali.

La diversità, nelle sue molteplici connotazioni, come accennato, è ormai “tradizionalmente” interpretata non solo come un problema per la collettività e per le organizzazioni, ma anche come un'opportunità: dalla varietà dei profili individuali possono, infatti, scaturire anche vantaggi spesso sottovalutati (maggiore disponibilità di risorse alternative, integrazione tra specificità, contributi e arricchimenti delle competenze, più ampi potenziali di flessibilità ecc.).

Tuttavia molti studiosi critici rispetto a questo approccio (possiamo denominarli di matrice *critical*) hanno messo in evidenza come il DM non solo rappresenta una questione molto problematica dal punto di vista dell'effettiva applicazione dei principi di fondo, ma, paradossalmente, è anche una modo che le organizzazioni impiegano per rendere omogenee e standardizzare le differenze, più che per valorizzarle.

In sostanza, secondo questa prospettiva, la stessa azione di definire e distinguere gruppi organizzativi diversi sarebbe il presupposto di una visione dicotomica dei gruppi: una opposizione binaria del tipo *in-group vs. out-group* (“chi sta dentro e chi sta fuori”), che rafforza gli stereotipi e consolida il senso dell'altro rispetto, ad esempio, alla categoria dominante “maschio-bianco-sano-eterosessuale”.

Il presupposto stesso della concezione di gestione della diversità sarebbe, dunque, l'assunzione della omogeneità e della mono-culturalità del sistema organizzativo: un sistema che, non mettendo in discussione se stesso, cerca di assimilare le diversità.

Il DM, in quest'ottica, diventa solo un'ulteriore leva di pressione e regolazione delle azioni che contrasta con le finalità dichiarate: una formula organizzativa che non rappresenta un superamento dei principi efficientisti, ma un loro miglioramento ed ampliamento, determinato dalla spinta verso la responsabilizzazione e l'auto-regolazione delle azioni e dei comportamenti a tutti i livelli aziendali (Zanoni et al, 2010). Rispetto a tale visione, il DM è interpretabile come un approccio metodologico ed operativo che, anche attraverso la retorica del linguaggio manageriale (Czarniawska, 1995), cerca di agire sulle premesse delle scelte e dei comportamenti organizzativi, ampliando il controllo dell'organizzazione sui dipendenti. Il management, attraverso le politiche di DM e la retorica del linguaggio, tenderebbe ad agire sulla responsabilizzazione e valorizzazione delle identità individuali (e di gruppo), al fine di disegnare modelli di azione degli attori organizzativi in una logica di auto-disciplina e di auto-controllo.

La differenza nei due approcci – critico e tradizionale – sta, tra le altre cose, nella finalità con cui è utilizzato lo strumento della retorica dell'uguaglianza e dell'inclusione: retorica come leva per creare illusione di cambiamento nell'approccio critico, approccio teso a facilitare e supportare il cambiamento nell'approccio tradizionale.

Le due posizioni sono del tutto incompatibili? Probabilmente no. Ad esempio: esistono dei rischi – per il management e per l'organizzazione – collegati alla percezione da parte dei dipendenti di una distonia tra un dichiarato orientato alla valorizzazione delle identità individuali ed un agito teso alla standardizzazione e/o semplicemente a supportare deficit di competenze (soprattutto nel lungo periodo)? C'è il rischio che la distanza tra cambiamenti annunciati e azioni realizzate determini disillusione e insoddisfazione e, dunque, comportamenti potenzialmente non coerenti con obiettivi di efficacia e di efficienza organizzativa?

Questa distanza rappresenta pertanto una questione rilevante non solo dal punto di vista accademico, ma anche dal punto di vista dei manager delle risorse umane (e per i *diversity manager* in particolare).

La ricerca

La ricerca svolta da Schwabenland e Tomlinson (2015) si è focalizzata su un gruppo di *managers* e *practitioners* (*diversity/equality managers*, *Chief Executive Officers*, e *project managers*) che lavorano in organizzazioni del terzo settore (organizzazioni non profit e di volontariato). La scelta del settore appare “contestuale” rispetto al tema trattato, proprio perché le questioni della giustizia sociale e della lotta alla discriminazione rappresentano la *mission* stessa di molte di quelle organizzazioni.

In particolare, oggetto di analisi è stato un *action research group* formato, come detto, da manager e *practitioners*: si tratta di un modo di concepire la ricerca sociale che si pone l'obiettivo non solo di approfondire determinate conoscenze teoriche, ma anche di analizzare una pratica sociale con lo scopo di introdurre dei cambiamenti migliorativi.

Gli autori sottolineano come, già loro precedenti studi, avevano mostrato che anche in organizzazioni in cui la ricerca di forme di *empowerment* di tutti i dipendenti (comprese le “minoranze”) rappresenta una chiave strategica dello HRM, le pratiche di gestione della diversità, spesso rappresentano per gli attori che le sperimentano un motivo di forte “problematicità, dubbi e dilemmi”, legati soprattutto alle difficoltà e alle modalità effettive di applicazione sul campo dei concetti di eguaglianza, lotta alla discriminazione e valorizzazione delle specificità (Tomlinson & Schwabenland, 2010).

Gli autori mettono in rilievo, ad esempio, che l'azione di monitorare la demografia aziendale, in modo da garantire la presenza di “minoranze” o formare gruppi di progetto “eterogenei”, non è sempre considerata positiva, ma riflette le caratteristiche socio-culturali del contesto organizzativo. In molti paesi Europei, infatti, a differenza di quel che accade in UK, la *diversity monitoring* (analisi della demografia aziendale), non è considerata una “buona pratica”. In Francia, Olanda e Svezia ci sono molte resistenze nella sua applicazione. In Germania, dove non ci sono dati ufficiali sulla discriminazione delle minoranze nei contesti aziendali, la raccolta di dati statistici legati all'etnia è addirittura illegale, riflettendo la consolidata consapevolezza di quel paese che tali informazioni possono essere utilizzate anche in modo distorto e strumentale.

Un'altra questione densa di ambiguità è quella legata ai criteri e alle etichette scelte per segmentare (e quindi categorizzare) il personale. Le persone, infatti, potrebbero considerare tali “etichette” (uomo/donna cristiano/musulmano, bianco/nero, sano/portatore di disabilità, favorevole al cambiamento/resistente, ecc.) molto distanti dalla rappresentazione che hanno di se stesse, o comunque dalla rappresentazione che desidererebbero avere. Questa distonia, da un lato, può potenzialmente produrre effetti di *dis-empowering* (riduzione del potere di controllo e responsabilità) piuttosto che di *empowering*; oltre che di ostilità e deterioramento del clima organizzativo; dall'altro lato, può generare sentimenti di ansia e preoccupazione in chi è chiamato a programmare e realizzare tali azioni; perché valutate non appropriate, intrusive e controproducenti, o comunque considerate al limite tra la sfera professionale e quella strettamente personale.

Secondo quanto affermato da un manager delle risorse umane durante un incontro con gli autori dello studio: “... Uguaglianza e diversità ... Probabilmente riesco a fornire una definizione teorica dei due concetti, ma in realtà non sono in grado di capire cosa realmente siano, cosa dovrebbero rappresentare per l'organizzazione in cui lavoro e come riuscire a promuoverle senza provocare reazioni negative nelle persone ... Quello che so è che non facciamo abbastanza in questa area”. In queste parole, l'incertezza legata all'effettiva concettualizzazione di DM è associata all'ansia relativa al “non fare abbastanza” in una area critica dal punto di vista sia etico, sia organizzativo in senso stretto.

Il problema dell'incertezza, manifestata dai manager del gruppo oggetto della ricerca, nell'identificazione di quali dovessero essere i confini effettivi delle pratiche di DM, non è una questione rilevante solo dal punto di vista

teorico, ma ha a che fare con il modo stesso in cui si giudica il successo di quelle pratiche; in altre parole, ha a che fare con il confine tra “equality” e apparenza, tra valorizzazione e Illusione.

Un aspetto che emerge con forza nei discorsi dei manager è il gap tra il *benchmarking* delle pratiche di gestione della diversità – che presuppone una logica di *compliance* a pratiche identificate come “ottime e universali” e l’effettiva ricerca di forme di valorizzazione delle differenze, che spesso presuppone, tra l’altro, un forte cambiamento culturale del sistema organizzativo nel suo complesso. Qui sta uno degli elementi propositivi dell’articolo: gli autori suggeriscono che, affinché il DM non sia solo un artificio costruito ad arte per promuovere l’immagine aziendale, sia necessario un alto livello di *commitment* da parte del top management aziendale; *commitment* che deve tradursi in una visione del cambiamento dimostrata e comunicata a tutti i livelli organizzativi, non solo attraverso enunciazioni di principio, ma anche attraverso azioni concrete e comportamenti personali.

Dall’analisi emergono diversi “ombre” / “spettri” associate al DM. Il primo di questi fantasmi è quello del “politicamente corretto” e, parallelamente, la paura di dire “la cosa sbagliata”. Tale paura è individuata anche come una dei tratti con cui spiegare il fallimento di molti programmi di gestione delle diversità praticati nelle organizzazioni oggetto di studio. Altri spettri sono legati alla capacità di gestire persone/minoranze differenti da quelle tipicamente categorizzate nel politiche di DM: ad esempio gli over 60 con una forte spinta al cambiamento. In questo caso le due etichette (over in termini di età e propensione al cambiamento) si uniscono in una crisi che non rientra tipicamente nelle fattispecie contemplate dai programmi di DM. Un altro fantasma che emerge è la visione dei *practitioners* del DM come “entità sovra-naturali” (in particolare nel volontariato UK): gli autori evidenziano il confine sottile e contraddittorio insito nel ruolo di questi soggetti che da un lato sono impegnati nella sfida contro le discriminazioni e nella ricerca di forme di equità e dall’altro sono manager che rispondono a logiche organizzative di risultato. I *practitioners* intervistati si posizionano come strenui difensori della giustizia sociale, in quanto “combattono contro le contraddizioni implicite nelle azioni di DM” e al tempo stesso sentono la pressione di sistemi di valutazione dell’efficacia di quelle politiche. E una delle domande che si pongono con più frequenza è la seguente: quali indicatori sono più appropriati per misurare l’efficacia delle pratiche di DM? La difficoltà di poter definire dei criteri chiari di monitoraggio e misurazione dei costi/benefici a breve/medio termine è considerato, probabilmente, uno degli ostacoli più forti alla concezione e applicazione di politiche di gestione delle diversità.

Conclusioni

La gestione della diversità della forza lavoro comprende una pluralità di strumenti differenti: dalla formazione – finalizzata allo sviluppo di capacità di lavorare in gruppo, linguistiche, di comunicazione, di gestione del conflitto, di sviluppo della creatività, ecc. – ad interventi *one-to-one* per lo sviluppo organizzativo (*mentoring* e *coaching*); dalla strutturazione di sistemi *ad hoc* di valutazione manageriale a forme mirate di reclutamento e selezione del personale; dalla *compliance* normativa a forme proattive di riprogettazione spazio-temporale del lavoro (*smart-working*, *work and life balance*).

La letteratura tradizionale e le *best practices* esibite dalle società di consulenza presentano queste pratiche come relativamente semplici da implementare, con una scarsa enfasi sugli aspetti emozionali e sulla possibilità che si sviluppino incertezze, dubbi e forme di resistenza in ambito organizzativo.

L’incertezza si insinua nella percezione della distanza fra quanto dichiarato dai programmi e quanto effettivamente agito dai responsabili della gestione risorse umane nel governo delle varietà organizzative. Tale distanza può essere il frutto di una scelta consapevole, orientata solo a promuovere l’immagine aziendale, ma può anche svilupparsi per l’effettiva difficoltà di implementazione di alcune di quelle pratiche.

La metafora della *fantasmagoria* coglie il “lato oscuro” del DM, le sue contraddizioni e ambiguità, insinuando nella gestione delle varietà il rischio di costruire una sorta di illusione ottica prodotta da una lanterna magica nelle mani del management.

La lanterna è rappresentata dai discorsi (retorica) manageriali – in molti casi ispirati ad una logica del “politicamente corretto” – e le pratiche organizzative, che troppo spesso tendono, più o meno consapevolmente, a standardizzare e uniformare secondo una logica della “normalità”, invece che valorizzare le differenze. È in questa distonia che si possono nascondere i fantasmi dell’ipocrisia, della frustrazione e della resistenza.

Bibliografia

- Czarniawska, B. (1995), Rhetoric and modern organizations. *Culture and Organizations*, 1(2), 147-152.
- de Vita, P., Pezzillo Iacono, M. (2009) Il Diversity Management, in: Knights, D., Willmott, H. (a cura di), *Comportamento Organizzativo. Organizzazione aziendale e Management*, ISEDI, Torino
- Pezzillo Iacono, M., Esposito V. & Mercurio R. (2012). Controllo manageriale e regolazione dell'identità organizzativa: la prospettiva dei Critical Management Studies, *Management Control*, 1, 7-26.
- Pezzillo Iacono, M., Esposito, V., Silvestri, L., Martinez, M. & Moschera, L. (2014). Exploring national diversity and identity regulation. Managerial discourses and material practices in a transnational company, *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 3(2), 118-135.
- Schwabenland, C., & Tomlinson, F. (2015). Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria. *Human Relations*, 68(12), 1913-1936.
- Tomlinson, F. & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization* 17(1), 101-121.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. & Nkomo, S (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization* 17(1), 9-29.

Resto anch'io? Sì, io sì! La job embeddedness come fattore di retention, ma non solo...

di Lorenzo MIZZAU, Fabrizio MONTANARI, Annachiara SCAPOLAN

Uno dei problemi principali nello HRM è trattenere le persone su cui si sono investiti notevoli sforzi nell'attività di recruiting, formazione e sviluppo. Solo recentemente l'ottica è stata spostata dal chiedersi 'perché le persone se ne vanno' a 'perché le persone vogliono restare nell'organizzazione'. La job embeddedness è, appunto, l'insieme di forze che contribuiscono a legare una persona al proprio posto di lavoro.

Nello scenario competitivo contemporaneo, il capitale umano è considerato uno tra gli *asset* più importanti per le organizzazioni. In quest'ottica, perdere le proprie risorse umane, può avere diverse conseguenze negative, non solo in termini di elevati costi di turnover per la sostituzione degli usciti e la formazione dei nuovi entrati, ma anche di perdita del vantaggio competitivo. 'Perché le persone non lasciano un'organizzazione, ma anzi ci vogliono restare e vi rimangono produttive e motivate?' è dunque una domanda interessante non solo dal punto di vista teorico, perché getta luce sui fattori di *retention* (Holtom e colleghi, 2008), ma anche per le implicazioni che può avere in termini di gestione del personale.

Indicazioni rilevanti sui motivi che spingono le persone a lasciare volontariamente le organizzazioni nelle quali lavorano derivano dai numerosi studi sul turnover (ad esempio quello di Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), i quali, indagando le cause di abbandono volontario, hanno evidenziato i fattori che a diverso livello – macro (tasso di occupazione, alternative di lavoro disponibili), meso (ad esempio, *organizational support* e pratiche di HRM) e micro (motivi e attitudini personali, atteggiamenti verso il lavoro, ecc.) – influenzano sia l'intenzione di lasciare sia l'effettivo tasso di turnover negativo dei dipendenti (Michel & Allen, 2014). Tuttavia, già da più di un decennio, è stato messo in luce come i fattori che spiegano l'intenzione di lasciare e il turnover volontario non è detto siano "simmetrici" a quelli che spingono le persone a rimanere in un'organizzazione. In particolare, Mitchell e colleghi (2001), focalizzandosi non sul perché le persone cambiano lavoro, ma sul perché *non* lo cambiano, hanno introdotto il concetto di *job embeddedness* come determinante più significativa – rispetto a quelli più tradizionali come soddisfazione, *commitment*, identificazione organizzativa – dell'intenzione di rimanere nell'organizzazione nella quale già si lavora.

Che cos'è la job embeddedness?

Per *job embeddedness* si intende l'insieme di forze che contribuiscono a legare una persona al proprio posto di lavoro. In particolare, è possibile distinguere tra *organizational embeddedness*, cioè l'insieme di forze *on-the-job* che spiegano il radicamento di un individuo nell'organizzazione nella quale lavora, e *community embeddedness*, cioè l'insieme di fattori che legano una persona alla comunità in cui vive e lavora (Ng & Feldman, 2009). Entrambi i tipi di *embeddedness* sono composti da tre dimensioni: *fit*, *links* e *sacrifice*. La prima fa riferimento alla misura in cui l'organizzazione e la comunità sono coerenti con la persona. Operativamente, la dimensione *fit* può essere indagata chiedendo alle persone di esprimere, per esempio, quanto ritengono che l'organizzazione nella quale lavorano utilizzi al meglio le loro competenze, possieda valori coerenti con quelli personali, e consenta di raggiungere i propri traguardi professionali. Rispetto alla *community embeddedness*, c'è *fit* quando alle persone piace vivere a abitare nel luogo in cui lavorano, ad esempio perché ne apprezzano l'offerta culturale e le attività per il tempo libero. Per quanto riguarda i *links* (la seconda dimensione dell'*embeddedness*), quelli presenti nell'organizzazione possono essere indagati rilevando da quanto tempo una persona lavora nell'organizzazione, con quanti colleghi si relaziona abitualmente, e di quanti gruppi di lavoro fa parte. Per quanto riguarda la *community embeddedness*, possono essere invece indagate le reti familiari e amicali dell'individuo. La terza dimensione dell'*embeddedness* – quella del *sacrifice* – riguarda ciò a cui la persona dovrebbe rinunciare se decidesse di lasciare l'organizzazione o la comunità. Tale dimensione prende quindi in considerazione i costi, non solo economici, ma anche psicologici, associati all'abbandono di un posto di lavoro che, per esempio, offre una buona retribuzione, sicurezza d'impiego, e/o di una comunità nella quale ci si sente 'a casa', sicuri e rispettati.

Le conseguenze della *job embeddedness*

Questi concetti sono stati utilizzati in numerosi studi che hanno indagato le conseguenze della *job embeddedness* sul turnover volontario in differenti settori economici e in relazione a differenze culturali, demografiche e di genere. Nella maggior parte di tali studi, si giunge alla conclusione che all'aumentare dei livelli di *job embeddedness*, sia pure per effetto di combinazioni diverse tra livelli di *fit*, *links* e *sacrifice*, si riduce l'intenzione di lasciare l'organizzazione, si abbassa il turnover volontario e aumenta l'intenzione di restare nel posto di lavoro. Inoltre, l'*organizational embeddedness*, eventualmente moderata dalla *community embeddedness*, si è rivelata essere una variabile esplicativa dei livelli di performance individuale, sia *in-role* (task performance) che *extra-role*, risultando un predittore significativo di alcuni comportamenti di cittadinanza organizzativa come l'altruismo, la cortesia verso i colleghi e la diligenza, ma anche del passaparola spontaneo e positivo sull'organizzazione (si veda, ad esempio, Scapolan e colleghi, 2014). Ancora, è stato dimostrato anche che a livelli elevati di *job embeddedness* sono associati comportamenti orientati all'innovazione, come lo sviluppo e l'implementazione di idee nuove capaci di migliorare l'efficienza, la qualità, i prodotti, ma anche l'efficacia del lavoro di gruppo (Ng & Feldman, 2010a). Infine, è stata esaminata anche la relazione tra *embeddedness* e motivazione, *networking behavior* e identificazione organizzativa, dimostrando che la *community embeddedness*, mediata dall'*organizational embeddedness*, spiega questi fenomeni.

Più recentemente, però, si è cercato di mettere in luce anche il "lato oscuro" della *job embeddedness*, indagando i potenziali effetti negativi di un elevato livello di radicamento delle persone. Ng e Feldman (2010b), ad esempio, hanno fornito evidenza empirica del fatto che i dipendenti più *embedded* nell'organizzazione attivano, col passare del tempo, sempre meno comportamenti orientati allo sviluppo del proprio capitale sociale (ad esempio, costruzione di relazioni con persone influenti nell'organizzazione o nella propria comunità professionale di riferimento) e a questo si associa anche una riduzione dei comportamenti finalizzati ad accrescere il proprio livello di capitale umano (partecipazione a corsi di formazione, visita a clienti o fornitori, ecc.). Il tutto contribuisce a offrire suggestioni sull'effetto negativo che un'elevata *organizational embeddedness* potrebbe esercitare sullo sviluppo della carriera individuale.

È in linea con questo approccio più critico anche il recente contributo di Soltis e colleghi 'A social network perspective on turnover intentions: the role of distributive justice and social support' pubblicato dalla prestigiosa rivista *Human Resource Management* nel 2013. Il lavoro approfondisce la dimensione *links* evidenziando come il legame tra le relazioni (formali e informali) esistenti in un luogo di lavoro e il turnover sia più complesso di quanto normalmente ipotizzato. In particolare, attraverso un'analisi delle reti sociali esistenti all'interno di un'organizzazione di *professionals* (e in particolare degli *advice networks*), gli autori mostrano come le persone che *chiedono* più frequentemente consiglio agli altri colleghi per lo svolgimento del proprio lavoro siano quelle con il più elevato livello di intenzione a restare nell'organizzazione. Al contrario, le persone che *ricevono* richieste di consigli da un numero maggiore di colleghi sono quelle con i più bassi livelli di intenzione a restare nell'organizzazione. Se è vero quanto suggerito dalla teoria del capitale sociale (Coleman, 1990), ovvero che le relazioni che si sviluppano tra i colleghi di un'organizzazione rappresentano un'importante risorsa sia per il singolo sia per il funzionamento dell'organizzazione stessa, allora non tutte le relazioni hanno la stessa importanza. Nel caso investigato, infatti, avere molti colleghi ai quali è possibile chiedere consigli di lavoro migliora la percezione che il singolo ha sul livello di supporto sociale di cui può disporre all'interno dell'organizzazione, aumentando di conseguenza il proprio livello di *embeddedness*. Al contrario, avere molte persone che chiedono consigli di lavoro riduce l'*embeddedness* in quanto le persone "più ricercate" percepiscono un senso di iniquità nel modo in cui vengono trattate dall'organizzazione. In altri termini, esse vedono come un eccessivo costo il tempo che devono spendere per soddisfare le richieste dei colleghi, in quanto ciò li distoglie dallo svolgimento delle proprie mansioni; soprattutto, poiché questo tempo non è remunerato, questi membri dell'organizzazione si sentono sotto-pagati rispetto al ruolo centrale che svolgono all'interno dell'organizzazione.

Lo studio offre interessanti implicazioni pratiche. Ad esempio, evidenzia l'importanza delle reti sociali informali, un aspetto troppo spesso ignorato dalle organizzazioni, le quali spesso tendono a focalizzare la propria attenzione soprattutto sugli importanti (ma non esaustivi) aspetti formali (organigrammi, procedure, ecc.). In questo senso, lo studio ribadisce l'importante ruolo che i sistemi di *Knowledge Management* possono svolgere all'interno delle organizzazioni per facilitare la condivisione di informazioni e conoscenze. Lasciare questi importanti elementi solo alle attività dei singoli o a meccanismi informali di condivisione, infatti, può essere rischioso e soprattutto può avere anche conseguenze negative sull'equità percepita. Una soluzione potrebbe consistere nel presidiare questi

aspetti attraverso la creazione di comunità di pratiche, di comitati e/o di gruppi di lavoro, oppure di piattaforme digitali ispirate alle nuove tecnologie Web 2.0, tutti strumenti che possono svolgere un ruolo importante nel ridurre il senso di iniquità percepito dalle persone a cui ci si rivolge più frequentemente per avere consigli e informazioni utili. Un altro modo per ovviare alla frustrazione legata a questo senso di iniquità potrebbe essere quello di riconoscere con opportuni incentivi (intrinseci o estrinseci) il ruolo svolto negli *advice networks*. Per fare ciò occorre però che le organizzazioni mostrino maggiore sensibilità al tema e si impegnino a investire tempo e risorse nella rilevazione delle reti sociali presenti al loro interno.

Conclusione: trattenere e innovare

La capacità di attrarre i talenti che possono portare valore aggiunto all'organizzazione è sicuramente una delle sfide più importanti per i manager delle risorse umane, soprattutto in uno scenario organizzativo sempre più complesso dove è critico riuscire a promuovere efficacemente il proprio brand sul mercato del lavoro. Tuttavia, come ci ricordano gli studi sul *turnover*, non è importante solamente attrarre, ma anche saper trattenere: ed è in questo senso che la *job embeddedness* gioca un primo ruolo fondamentale.

In questo articolo ci si è concentrati sulle dimensioni organizzative della *job embeddedness*, ma è possibile, in chiusura, accennare brevemente alla relazione tra *organizational* e *community embeddedness*. Come mostrato in alcuni degli studi citati, nelle ricerche sull'intenzione a rimanere in un'organizzazione è importante considerare entrambe le dimensioni. Infatti, oggi la posizione di lavoro svolta in un'organizzazione viene percepita sempre più come un *bundle* di diverse dimensioni che non includono solo le mansioni e il contesto organizzativo, ma anche il contesto sociale più allargato in cui l'organizzazione opera, ovvero quello della comunità e del territorio. Per esempio, Steve Fogarty, employer branding & digital recruiting manager di Adidas, ha recentemente espresso la preoccupazione che i giovani designer attratti dal brand trovino un ambiente di loro gradimento nella storica sede di Herzogenaurach, vicino Norimberga (Thomasson, 2014). Il quartier generale dell'azienda, infatti, si trova nella campagna bavarese, territorio che viene percepito dai giovani creativi come "noioso" e non sufficientemente stimolante, nonostante gli sforzi nel dotare il nuovo campus aziendale di una serie di servizi (palestre, ristoranti, ecc.), e la presenza di *amenities* culturali e ambientali promosse dall'azienda stessa attraverso un apposito sito (<http://herzo.adidas-group.com/>). In quest'ottica, le caratteristiche del contesto come la varietà culturale, la sicurezza e l'offerta di servizi pubblici adeguati sono sempre più frequentemente una variabile critica nei processi decisionali in mondo del lavoro sempre più mobile ed esigente. Ciò pone nuove sfide alle organizzazioni e ai responsabili delle risorse umane, i quali per aumentare la capacità di *retention* della propria organizzazione devono presidiare un *range* di fattori molto ampio, che spesso travalica gli stessi confini aziendali. Una seconda considerazione riguarda la rilevanza della *job embeddedness* per spiegare altre variabili organizzative diverse dall'intenzione di rimanere nell'organizzazione. *Fit*, *links* e *sacrifice*, infatti, possono essere determinanti significative di comportamenti legati alla condivisione e scambio di conoscenza, al clima organizzativo, e ad altri "mediatori" di importanti *outcomes* come la creatività e la predisposizione all'innovazione dei membri organizzativi. Qui sono ancora da esplorare alcuni aspetti quali, ad esempio, le condizioni in base alle quali il radicamento nell'organizzazione e nella comunità può favorire (quali tipi di) comportamenti creativi e innovativi, e le conseguenze che ciò ha per altri aspetti importanti per le organizzazioni (lo sviluppo di routine, la fiducia, ecc.). Infine, esplorata la vasta gamma di effetti della *job embeddedness* sul funzionamento delle organizzazioni, l'attenzione dovrà essere spostata sulle condizioni e le determinanti di sviluppo di tale radicamento sviluppato dai membri organizzativi. In questo modo, le aziende potranno agire sulle leve a loro disposizione per creare o favorire lo sviluppo di *job embeddedness*, limitandone gli effetti negativi o le distorsioni come quelle emerse negli studi sugli *advice networks*.

Riferimenti bibliografici

- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom & S. Gaertner. (2000). "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium." *Journal of Management*, 26(3): 463–488.
- Mitchell, T.R., B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski & M. Erez. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover." *Academy of Management Journal*, 44(6): 1102–1121.

Ng T.W.H. & Feldman D.C. (2010a). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6): 1067 – 1087.

Ng T.W.H. & Feldman D.C. (2010b). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology* 95(4): 696–712.

Ng T.W.H. & Feldman D.C. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 863-891.

Thomasson, E. (2014). Adidas Is Based In The Middle Of Nowhere, And That's Becoming A Problem, Reuters, Sep. 28, 2014, 8:52 AM (contenuto online raggiunto tramite www.BusinessInsider.com).

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Quando la relazione entra in crisi. Le possibili soluzioni alla rottura del rapporto tra lavoratore e organizzazione

di Guglielmo FALDETTA

Cosa accade quando la relazione tra lavoratore e organizzazione si rompe? Quali atteggiamenti e comportamenti il lavoratore metterà in atto nel momento in cui dovesse sentirsi tradito dalla propria organizzazione? Il presente contributo offre un possibile modello esplicativo del processo che segue una violazione del cosiddetto contratto psicologico.

Introduzione

Il tema del contratto psicologico è stato ampiamente dibattuto sin dai primi studi di Denise Rousseau sul finire degli anni '80 (Rousseau, 1990), divenendo uno dei principali modelli impiegati per analizzare la relazione di impiego quale scambio, in senso ampio, tra lavoratore e organizzazione. Il contratto psicologico si inserisce nel più ampio tema della relazione di impiego (Coyle-Shapiro e Shore, 2007), all'interno del quale si possono trovare numerosi altri costrutti teorici, quali il supporto organizzativo percepito, il commitment, i comportamenti di cittadinanza organizzativa, lo scambio leader-membro, ecc.

Allo stesso tempo, attraverso soprattutto gli studi condotti a partire dagli anni '90 da Elizabeth Morrison e Sandra Robinson (1997), è emerso con forza il tema della violazione del contratto psicologico, quale sentimento negativo che un lavoratore proverebbe nel momento in cui egli percepisce che la propria organizzazione non ha soddisfatto delle importanti aspettative su cui lo stesso contratto psicologico trovava fondamento.

La violazione del contratto psicologico può provocare numerose conseguenze negative, quali un senso di sfiducia ed una riduzione dell'impegno da parte del lavoratore nei confronti della propria organizzazione, fino ad arrivare a comportamenti che includono la vendetta ed il rifiutarsi di adempiere i propri doveri sul posto di lavoro. Risulta, quindi, di rilevante interesse accademico e professionale comprendere non solo il processo che porta alla rottura ed alla violazione del contratto psicologico, ma anche le conseguenze che tale violazione provoca sul lavoratore e sulla relazione che questi ha con la propria organizzazione.

Il recente articolo di Tomprou, Rousseau e Hansen (2015) propone un modello teorico che, sulla base dell'analisi della letteratura esistente e degli studi effettuati sul tema, analizza i possibili esiti della violazione del contratto psicologico, evidenziando i meccanismi che influenzano gli atteggiamenti ed i comportamenti del lavoratore.

Il contratto psicologico e la sua violazione

Il contratto psicologico può essere definito come il complesso di credenze e aspettative che un lavoratore ha sviluppato in relazione agli obblighi reciproci tra questi e la propria organizzazione; tali obblighi trovano fondamento sulle reciproche aspettative percepite, e sulle relative promesse percepite e riconosciute, esplicitamente o implicitamente, dagli attori organizzativi (Morrison e Robinson, 1997).

A volte può accadere che le organizzazioni non soddisfino, parzialmente o totalmente, le aspettative dei propri lavoratori, provocando in loro, quindi, la percezione che il contratto psicologico sia stato violato. La violazione del contratto psicologico non implica di per sé la fuoriuscita del lavoratore dall'organizzazione; al contrario, generalmente i lavoratori vittime di tale violazione decidono di restare nella loro organizzazione.

Nonostante si utilizzi la parola "contratto", il contratto psicologico non ha nulla a che vedere con obblighi e impegni formali, né tanto meno con norme o regole formalmente istituite tra le parti. Dunque, il non rispettare un

contratto psicologico assume significato a partire da ciò che una delle parti (in particolare, il lavoratore) percepisce circa la mancata soddisfazione delle proprie aspettative in relazione a degli obblighi, anch'essi individualmente percepiti, che l'altra parte avrebbe dovuto rispettare.

Il mancato rispetto del contratto psicologico può portare alla violazione dello stesso. Nello specifico, Morrison e Robinson (1997) distinguono tra rottura e violazione:

- la rottura del contratto psicologico rappresenta l'aspetto cognitivo, legato quindi alla presa di coscienza da parte del lavoratore del fatto che l'organizzazione non ha soddisfatto degli obblighi cui, nella percezione del lavoratore, era tenuta;
- la violazione del contratto psicologico rappresenta l'aspetto emotivo ed affettivo, cui può seguire, in certi casi, la convinzione da parte del lavoratore che l'organizzazione non possa più mantenere il contratto psicologico.

In sostanza, la rottura del contratto psicologico è una distanza percepita tra il complesso di aspettative che il lavoratore ha sviluppato e la sua concreta ed attuale esperienza. Tale rottura può essere innescata da un evento o da un complesso di eventi percepiti negativamente dal lavoratore, quali, ad esempio, una mancata promozione o una riduzione nei benefits. La probabilità che ad una rottura segua la violazione risulta tanto più alta quanto più alta è la perdita percepita dal lavoratore a causa della rottura. Al contrario, delle discrepanze di scarsa entità saranno percepite dal lavoratore con minore attenzione, e potrebbero, quindi, non provocare il sentimento di violazione del contratto psicologico (Robinson e Rousseau, 1994).

La violazione del contratto psicologico può portare alcuni lavoratori a interrompere il rapporto di lavoro. Per coloro i quali dovessero restare all'interno dell'organizzazione, il contratto psicologico, e le relative aspettative circa gli atteggiamenti ed i comportamenti dell'organizzazione nei loro confronti, verrà messo in discussione. Tale messa in discussione rappresenta l'inizio di un processo attraverso il quale il lavoratore vittima della violazione cercherà di risolvere tale violazione attraverso una riconfigurazione del contratto psicologico.

Il positivo superamento della violazione dovrebbe comunque essere legato al fatto che la distanza tra il contratto psicologico originale e ciò che il lavoratore vive nella sua concreta esperienza lavorativa si sia ridotta, e che i sentimenti negativi collegati si siano dissipati. Le concomitanti riduzioni della distanza percepita e dei sentimenti negativi rappresentano il lato cognitivo ed emotivo del superamento della violazione; per una efficace risoluzione della violazione entrambi gli aspetti devono operare sinergicamente.

Il processo risolutivo della violazione del contratto psicologico

Il modello rappresentativo del processo risolutivo della violazione del contratto psicologico proposto da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015) viene sinteticamente presentato in fig. 1.

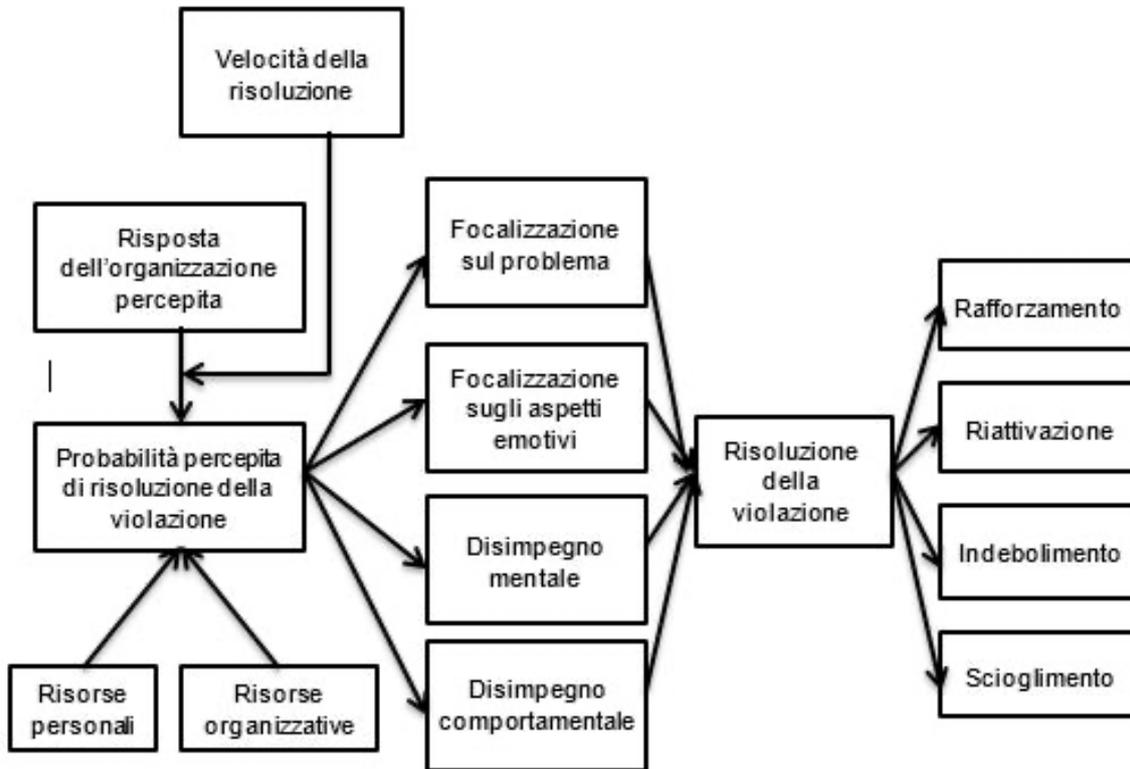


Fig. 1. Il modello del processo risolutivo della violazione del contratto psicologico
 Fonte: rielaborazione da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015)

Il principale fattore motivazionale che influenza il tipo di risposta data dal lavoratore vittima della violazione è costituito dalla probabilità da questi percepita rispetto ad una possibile risoluzione della violazione stessa. Essendo il modello auto-regolativo, tale percezione condiziona il tipo di risposta alla violazione nel tempo, e può variare in positivo o in negativo sulla base dei progressi o degli eventuali impedimenti che l'individuo dovesse sperimentare nel corso del processo.

La probabilità che il lavoratore assegna alla possibilità di risoluzione della violazione è a sua volta influenzata da alcuni fattori, che sono nello specifico: (1) la percezione del lavoratore circa la risposta che l'organizzazione darà alla violazione; (2) l'attivazione di risorse personali; (3) l'attivazione di risorse organizzative.

La percezione del lavoratore circa la risposta che l'organizzazione darà alla violazione dipende da due elementi: il riconoscimento organizzativo percepito, ossia quanto il lavoratore ritenga che l'organizzazione riconosca e sia consapevole della violazione; e l'impegno organizzativo percepito, ossia quanto il lavoratore ritenga che l'organizzazione si impegni attivamente per riparare la violazione.

L'organizzazione può manifestare la propria consapevolezza circa la violazione, e quindi il lavoratore può percepire tale riconoscimento, sotto forma di scuse sincere, smentite plausibili, e spiegazioni credibili, tutti elementi che possono contribuire all'instaurazione di un rapporto di fiducia. L'impegno organizzativo percepito può manifestarsi in atti concreti posti in essere dall'organizzazione volti a ridurre o eliminare la distanza da cui si è originata la violazione, migliorando l'esperienza concretamente vissuta dal lavoratore.

Il modello prevede poi che l'influenza che la risposta organizzativa percepita ha sulla probabilità che il lavoratore attribuisce alla risoluzione della violazione sia potenziata dalla velocità della risoluzione, ossia dalla rapidità e dalla tempestività con la quale l'organizzazione interviene nel processo.

Come detto prima, il lavoratore può attivare due tipi di risorse a supporto del processo di risoluzione della violazione. Un primo tipo di risorse, quelle personali, fanno riferimento a tratti caratteriali posseduti dal lavoratore, quali l'ottimismo, l'auto-efficacia, il controllo percepito, che possono aiutare il soggetto nell'affrontare situazioni di stress e nel raggiungere i propri obiettivi nonostante la presenza di ostacoli.

Un secondo tipo di risorse, quelle organizzative, fanno riferimento alle relazioni che il lavoratore ha sviluppato con i membri dell'organizzazione, in particolare con i colleghi e con i manager. In tal senso, quei lavoratori che ricevono abitualmente il supporto dei propri manager e dei propri colleghi tenderanno ad essere più disponibili al cambiamento ed a vedere le situazioni in modo più positivo.

Il modello proposto prosegue individuando le possibili strategie di risposta adottate dai lavoratori a seguito di una violazione del contratto psicologico. Tali strategie possono in prima battuta distinguersi in: (1) strategie orientate ad un approccio attivo; (2) strategie di elusione.

Le prime si distinguono a loro volta in: (1a) strategie focalizzate sul problema, ossia sulla distanza tra le aspettative del lavoratore e la concreta esperienza vissuta, le quali includono comportamenti che tentano di rimuovere un fattore di stress o di diminuirne l'impatto, come discutere o agire per risolvere il problema, o ricercare consigli o altri aiuti; (1b) strategie focalizzate sugli aspetti emotivi, le quali tentano di ridurre il sentimento negativo che il lavoratore prova attraverso una re-interpretazione in chiave positiva della situazione e la ricerca di supporto emotivo da parte di colleghi o manager.

Le strategie di elusione si distinguono a loro volta in: (2a) disimpegno mentale, che può concretizzarsi in una riduzione delle aspettative che il lavoratore ha nei confronti della propria organizzazione attraverso l'adozione di un atteggiamento cinico, ovvero nel tentare di ignorare la violazione spostando l'attenzione su attività non lavorative o su obiettivi che non riguardano la risoluzione della violazione; il disimpegno mentale rappresenta lo sforzo cognitivo che il lavoratore compie per ridurre l'importanza della distanza percepita nel contratto psicologico, e generalmente il suo effetto si riduce nel lungo periodo; (2b) disimpegno comportamentale, che può concretizzarsi nella riduzione dell'impegno che il lavoratore offre alla propria organizzazione, o anche nell'abbandonare l'organizzazione stessa. A differenza del disimpegno mentale, quello comportamentale costituisce un concreto ed attivo cambiamento dei comportamenti che il lavoratore teneva in passato sul posto di lavoro, al fine sia di ricostituire uno stato di equità percepita in risposta ad un trattamento percepito come non equo, sia di mostrare il rifiuto rispetto a qualcosa che il lavoratore considera non accettabile.

La scelta rispetto a quale strategia di risposta verrà adottata nello specifico da un lavoratore è influenzata dalla probabilità da questi percepita rispetto alla risoluzione della violazione. Evidentemente, la percezione di una elevata probabilità circa una positiva risoluzione incoraggerà il lavoratore ad impegnarsi attivamente, spingendolo ad adottare, dunque, la strategia focalizzata sul problema. Al contrario, se il lavoratore dovesse percepire una scarsa probabilità di riuscita della risoluzione, questi sarà meno propenso ad agire o discutere per risolvere il problema. Di conseguenza, potrebbe optare per la ricerca di un supporto emotivo, adottando la strategia focalizzata sugli aspetti emotivi, ovvero potrebbe cercare di diminuire il suo stato di stress, adottando una strategia di elusione, sia mentale che comportamentale.

Il modello qui proposto sviluppato da Tomprou, Rousseau e Hansen (2015) si conclude con l'indicazione dei possibili esiti del processo in termini di riformulazione del contratto psicologico. Vengono individuati in tal senso quattro possibili esiti, ossia (1) rafforzamento, (2) riattivazione, (3) indebolimento e (4) scioglimento, dei quali i primi due rappresentano casi di successo nella riformulazione del contratto psicologico, mentre gli altri due rappresentano casi di parziale o totale insuccesso.

Il rafforzamento del contratto psicologico avviene quando si genera una nuova situazione dalla quale il lavoratore, o ambo le parti, traggono maggiori benefici rispetto al precedente contratto psicologico. Tale esito viene favorito dagli sforzi compiuti dalla vittima, o da ambo le parti, per generare nuove e più ampie attese percepite. Questa situazione potrebbe essere la conseguenza, ad esempio, del fatto che il lavoratore, nel perseguire la risoluzione alla

violazione, sperimenta il supporto sociale dato dai colleghi o dai manager, maturando, quindi, aspettative più positive per il futuro in termini di relazioni sociali.

La riattivazione del contratto psicologico ha luogo quando il lavoratore fa affidamento sul contratto psicologico pre-violazione, o su una sua versione rivista ma equivalente. Il lavoratore potrebbe percepire, ad esempio, che dopo la violazione e durante il processo di risoluzione l'organizzazione ha adempiuto al contratto psicologico esistente, ritenendosi, quindi, soddisfatto dell'esito.

L'indebolimento del contratto psicologico avviene quando il lavoratore accetta delle perdite rispetto alle aspettative incorporate nel contratto stesso, continuando quindi ad impegnarsi sulla base dei propri doveri percepiti, anche se con minore lealtà e fiducia. Tale esito genera un mutamento nel contratto psicologico, che cambia da relazionale, e quindi basato su lealtà e supporto reciproci, in transazionale, basato su una relazione di mero *do ut des*. In tali situazioni, il contratto psicologico tende a generare risultati insoddisfacenti per ambo le parti; i sentimenti negativi provati dal lavoratore svaniscono nel tempo, sostituiti dal cinismo rispetto alla credibilità dell'organizzazione.

Lo scioglimento del contratto psicologico rappresenta la rottura definitiva del rapporto. Il lavoratore può restare sul proprio posto di lavoro, ma non si sentirà più motivato e impegnato nei confronti della propria organizzazione, limitandosi a svolgere i compiti formalmente prescritti col minimo impegno. In questo caso, la distanza percepita rispetto alle reciproche aspettative ed i sentimenti negativi permangono, portando il lavoratore nel tempo a rimuginare sulla violazione, monitorando i comportamenti dell'organizzazione al fine di giustificare il suo disimpegno.

Implicazioni manageriali

Lo studio qui proposto può avere delle rilevanti implicazioni manageriali, fornendo agli operatori degli strumenti utili a ridurre i danni causati dalla violazione del contratto psicologico ed a promuovere lo sviluppo di nuovi contratti psicologici. In tal senso, il modello illustrato in questo articolo prova ad individuare i meccanismi che regolano l'esperienza post-violazione di quei lavoratori che rimangono nella propria organizzazione.

La positiva risoluzione della violazione e la costruzione di nuovi contratti psicologici può dipendere dall'accesso a talune risorse individuali e organizzative da parte dei lavoratori. Una reazione positiva alla violazione, infatti, può fare leva sulle capacità e sulle competenze che il lavoratore possiede prima della violazione. Quei lavoratori che sono in grado di gestire le proprie carriere, cercare informazioni sulla propria spendibilità sul mercato del lavoro, e mantenere una comunicazione aperta con i propri manager, sono certamente avvantaggiati nell'affrontare la violazione, ed eventualmente nel migliorare la propria posizione. Dall'altro lato, qualora l'organizzazione abbia promosso taluni strumenti in favore dei lavoratori prima della violazione, quali l'autonomia, lo sviluppo e la crescita professionale, il supporto sociale, ecc., può agevolare il lavoratore nell'affrontare la violazione con maggiori probabilità di efficacia nella risoluzione.

Dopo la violazione, l'organizzazione che intende promuovere una risoluzione positiva della stessa può offrire ai lavoratori delle proposte specifiche e mirate, quali migliori incarichi, opportunità di sviluppo professionale, piani di incentivi, ecc. Tali proposte possono evidentemente spingere il lavoratore a valutare positivamente l'impegno dell'organizzazione nei suoi confronti, ad adottare quindi delle strategie focalizzate sul problema, ed a giungere infine ad una risoluzione di riattivazione o rafforzamento del contratto psicologico.

Un altro strumento utile per una risoluzione efficace della violazione è la capacità di *problem solving* collettivo e cooperativo. Quando ambo le parti coinvolte nella violazione sono impegnate attivamente nella risoluzione, e tale coinvolgimento risulta congiunto e cooperativo, le probabilità di una risoluzione positiva aumentano.

Tali probabilità sono incrementate, inoltre, dalla reciproca conoscenza delle parti, e dalla capacità che le stesse hanno di comunicare tra loro circa i propri bisogni, le proprie aspettative ed i propri obiettivi. I manager che desiderano promuovere una positiva risoluzione della violazione del contratto psicologico dovrebbero quindi

investire in processi di comunicazione e conoscenza reciproca prima che la violazione accada, adottando, dunque, un atteggiamento proattivo nei confronti dei lavoratori.

Ancora, i manager dovrebbero tempestivamente riconoscere ed ammettere le proprie responsabilità in relazione a quei comportamenti che possono essere percepiti in modo negativo da parte dei lavoratori. Questi ultimi, infatti, saranno più propensi ad assumere un atteggiamento positivo nel processo di risoluzione, e si impegneranno in modo più convinto, se avranno sperimentato una sincera apertura nei loro confronti da parte dell'organizzazione.

Il modello qui proposto assume rilievo anche in considerazione dell'importanza che dà al lavoratore quale attore protagonista del processo di risoluzione della violazione. Altri modelli proposti in passato, infatti, hanno prevalentemente focalizzato l'attenzione sull'organizzazione e sui manager quali principali attori nei processi di riconciliazione e di ricostruzione dei rapporti di fiducia. In tal senso, si è spesso sottovalutata la risposta dei lavoratori, in termini di impegno cognitivo, emotivo e comportamentale. I lavoratori, al contrario, sono parte essenziale del processo di risoluzione, e concorrono a determinare la forma che può assumere in futuro il contratto psicologico che essi hanno con la propria organizzazione.

Il modello riconosce che la violazione del contratto psicologico può avere rilevanti effetti nel lungo periodo sulla relazione tra il lavoratore e la propria organizzazione; una efficace e positiva risoluzione della violazione, quindi, risulta necessaria se l'organizzazione vuole intrattenere con i propri lavoratori relazioni di buona qualità.

Bibliografia

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.

Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259

Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581.

Nascondere la conoscenza nuoce alla propria creatività (e non solo a quella degli altri)

di Alessia SAMARRA

Siamo certi di fare il nostro interesse quando scegliamo intenzionalmente di non condividere ciò che sappiamo con i colleghi? Questo articolo suggerisce che nascondere la conoscenza non solo impedisce ai colleghi di generare idee creative, ma riduce anche la nostra stessa creatività.

Le organizzazioni, però, possono lavorare sul clima per diminuire la propensione individuale al knowledge hiding e attenuare i suoi effetti negativi sulla creatività.

La gestione della conoscenza: un problema di motivazioni più che di tecnologie

La corsa all'innovazione ha spinto molte imprese a investire in sofisticati sistemi tecnologici per favorire la condivisione di conoscenza all'interno dell'organizzazione. Ma il knowledge management rimane ancora un tallone di Achille per molte organizzazioni perché le persone continuano a essere restie dal voler condividere informazioni o conoscenze con i colleghi (Scarborough, Swan, & Preston, 1999).

Sorprendente? Niente affatto, se ci mettiamo in una prospettiva individuale.

Immaginate di essere in possesso di alcune informazioni strategiche o di avere delle conoscenze uniche e di grande valore nel vostro lavoro. Perché dovrete essere propensi a condividerle con un collega o addirittura a metterle a disposizione di tutti? Quelle informazioni o quella conoscenza potrebbero essere, almeno in parte, ciò che contribuisce a rendere il vostro contributo in azienda unico e difficilmente sostituibile. Quello che potrebbe aiutarvi a guadagnare l'attenzione del capo, a farvi raggiungere un risultato particolarmente brillante, a mettervi in lizza per una promozione. Perché dovrete essere interessati a condividere quel piccolo (o grande) vantaggio con qualcun altro?

Questo è il problema centrale della gestione della conoscenza: come creare un clima in cui tutti vogliono condividere ciò che sanno e che potrebbe essere utile anche ad altri. Dopo l'ebbrezza tecnologica degli anni '90, molte organizzazioni hanno imparato a proprie spese che i sistemi di knowledge management possono essere un fattore abilitante, un propulsore, ma sicuramente non la soluzione al problema, perché sono tanti i timori o i presunti vantaggi personali che potrebbero trattenere i collaboratori dal voler condividere con i colleghi il proprio patrimonio di informazioni, conoscenze ed esperienze.

Gli effetti del knowledge hiding sulla creatività individuale

Ma quali sono gli effetti del knowledge hiding sulla creatività individuale? È quanto ha cercato di stabilire uno studio recente condotto da un team di ricercatori europei (Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014), che ha approfondito il legame fra creatività e knowledge hiding, ovvero "il comportamento che porta intenzionalmente a nascondere e/o 'trattenere' la conoscenza che qualcun altro ha richiesto" (Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012). I ricercatori sono partiti da una semplice intuizione: se è vero, come alcuni studi hanno dimostrato (ad esempio, Perry-Smith, 2006), che la condivisione della conoscenza fra colleghi determina un miglioramento della creatività individuale, è plausibile aspettarsi che quando i collaboratori nascondono intenzionalmente le proprie conoscenze agli altri accada l'effetto opposto, vale a dire si riduca la creatività individuale nell'organizzazione.

L'indagine ha coinvolto un campione di 240 lavoratori appartenenti a 34 gruppi di lavoro, e un campione di studenti che hanno partecipato ad uno studio sperimentale. In entrambi i casi, i risultati hanno dimostrato che esiste un impatto negativo del knowledge hiding sui livelli di creatività individuale, mettendo in luce un aspetto per nulla scontato: chi nasconde la propria conoscenza agli altri, non solo danneggia la creatività dei colleghi, ma

anche la propria. La spiegazione che danno i ricercatori si basa sulla norma di reciprocità (Gouldner, 1960) che sta alla base della teoria dello scambio sociale (Blau, 1964). Secondo gli autori della ricerca, quando decidiamo intenzionalmente di non condividere la nostra conoscenza con un collega, inneschiamo un circuito di sfiducia che porterà quella persona a ripagarci con la stessa moneta, non rivelandoci informazioni o conoscenze quando saremo noi a richiederle o ad averne bisogno. Un risultato ricco di implicazioni per chiunque si trovasse nel dilemma “condivido o non condivido?” e che mette in guardia da comportamenti che, in prima battuta, potrebbero sembrare vantaggiosi e che, invece, rischiano di diventare un autogoal per la propria capacità creativa.

Come ridurre la propensione al knowledge hiding e l’impatto negativo sulla creatività

Ma cosa possono fare le organizzazioni per scoraggiare il knowledge hiding e rompere la spirale di sfiducia e di perdita di creatività che si innesca quando qualcuno sceglie di nascondere la propria conoscenza ai colleghi? La ricerca dimostra che il contesto di lavoro può fare la differenza.

Ad influire sulla propensione a nascondere o condividere la conoscenza è soprattutto la percezione che i membri di un’organizzazione si formano di quali sono i comportamenti che vengono sanzionati e biasimati e quelli che, invece, sono premiati e incoraggiati all’organizzazione attraverso le proprie pratiche, il sistema complessivo di ricompense e incentivi, e l’insieme di norme scritte e non scritte che contraddistinguono la cultura organizzativa (Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013; Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

Queste percezioni formano il clima motivazionale che spinge i membri di un’organizzazione verso certi comportamenti piuttosto che altri.

Gli autori parlano di mastery climate quando, nella percezione delle persone, il contesto organizzativo enfatizza e premia la cooperazione, l’apprendimento, la competenza, e lo sviluppo delle abilità (Nicholls, 1989). Viene invece definito performance climate il clima motivazionale che caratterizza quei contesti organizzativi in cui vengono enfatizzati e rafforzati la competizione fra individui, il confronto sociale attraverso pratiche che stimolano la comparazione continua fra pari (ad esempio sistemi di valutazione della prestazione basati sulla distribuzione forzata), e che legano i modelli di successo solo ai best achiever (Ames, 1984).

Secondo gli autori della ricerca, quando prevale il performance climate, i membri dell’organizzazione diventano più inclini al knowledge hiding per proteggere le proprie prestazioni ed assicurarsi un vantaggio sui colleghi. Allo stesso modo, il performance climate rischia di rafforzare l’aderenza alla norma di reciprocità, perché ricambiare con la stessa moneta chi ha tenuto nascosta la propria conoscenza è il modo per sanzionare e proteggersi da chi ha giocato la partita della competizione interna in modo subdolo al fine di ottenere un vantaggio sugli altri.

I risultati della ricerca confermano questa tesi dimostrando che, nei contesti in cui prevale il performance climate, l’effetto negativo del knowledge hiding sulla riduzione della creatività individuale è più forte, mentre nei contesti caratterizzati dal mastery climate l’impatto risulta attenuato.

Lo studio ha implicazioni importanti soprattutto per quelle organizzazioni che si trovano a dipendere sempre di più dalle idee creative dei dipendenti per mantenere il proprio successo (George, 2007). La creatività diffusa è ciò che meglio consente di individuare soluzioni innovative ai problemi dei clienti, qualificandosi per questo come una fonte insostituibile di vantaggio competitivo per l’organizzazione. I manager possono contribuire ad alimentare la creatività individuale favorendo la condivisione spontanea e aperta di idee e conoscenze fra i membri dell’organizzazione.

Per far questo, però, occorre evitare di creare un clima interno eccessivamente competitivo che potrebbe alimentare timori e ansie da prestazione nei collaboratori facendo sentire le persone nella necessità di dover gareggiare gli uni contro gli altri per riuscire a guadagnare rispetto professionale e avanzamenti di carriera e

retributivi. Per attenuare la propensione individuale al knowledge hiding, la cultura e il sistema premiante dovrebbero essere finalizzati a rafforzare impegno, auto-sviluppo, apprendimento e, non da ultimo, cooperazione. Ciò naturalmente richiede di orientare in modo coerente non solo i valori dell'organizzazione e gli stili manageriali, che dovrebbero incoraggiare una cultura aperta e improntata sulla fiducia, ma anche le politiche di gestione delle risorse umane. Alcune pratiche diffuse potrebbero essere controproducenti. L'uso di meccanismi di distribuzione forzata nella valutazione delle prestazioni, ad esempio, rischia di enfatizzare la comparazione sociale e la competizione fra pari (Grote, 2005). Allo stesso modo, obiettivi di performance solo di natura individuale non stimolano la cooperazione. Per creare un mastery climate potrebbe essere opportuno introdurre anche obiettivi di gruppo e/o adottare sistemi di performance appraisal ibridi che accanto ai risultati prevedano anche la valutazione di alcuni comportamenti desiderabili, quali la propensione a condividere le conoscenze con i colleghi. In questa direzione, la definizione di modelli di competenze che indirizzino i comportamenti individuali verso la cooperazione, il team working e il knowledge sharing, può rappresentare una pratica molto efficace. L'organizzazione dovrebbe anche investire adeguate risorse e attenzione per migliorare e rafforzare i processi di apprendimento organizzativo e individuale e moltiplicare le occasioni formali (workshop, meeting, seminari) e informali in cui la conoscenza possa essere scambiata su base personale attraverso occasioni di contatto diretto fra colleghi. Anche i sistemi di incentivazione economica potrebbero essere ridisegnati in modo da non dare esclusiva o prevalente enfasi ai risultati individuali, attraverso l'introduzione di incentivi legati alle prestazioni dei team (De Matteo, Eby, & Sundstrom, 1998).

Bibliografia

Ames, C. (1984). Competitive, cooperative, and individualistic goal structures: A cognitive-motivational analysis. In C. Ames & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education*, vol. 1: 177–207. Gainesville, FL: Florida Academic Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57, 172–192.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64–88.

De Matteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour: An Annual series of Analytical Essays and Critical Review*: vol. 20, (pp.141-183). Greenwich, CT: JAI Press Inc.

George, J. F. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1, 439-477.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Grote, D. (2005). *Forced Ranking: Making Performance Management Work*, Boston, Harvard Business School Press.

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: The development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2231–2250.

Nicholls, J. G. 1989. *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85–101.

Scarborough, H., Swan, J., & Preston, J. (1999). Knowledge management: a literature review, London: Institute of Personnel and Development.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 618–634.

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE

L'impresa ambidestra: Forme organizzative tra stabilità e cambiamento

di Daniel PITTINO

Negli ultimi si affermato tra studiosi e addetti ai lavori il concetto di "organizzazione ambidestra", secondo cui il perseguimento simultaneo di stabilità e innovazione diventa elemento qualificante dell'organizzazione stessa. L'articolo prende in esame le principali concezioni di ambidestrisimo organizzativo, accompagnando gli argomenti con riferimenti alla realtà delle imprese contemporanee.

Introduzione

Per sopravvivere e svilupparsi, le organizzazioni, ed in particolare le imprese, devono tipicamente fronteggiare due esigenze contrapposte: da un lato sono chiamate a rispondere in modo efficace alle istanze di cambiamento e innovazione provenienti dall'ambiente, dall'altro sono tenute a preservare le condizioni di efficienza nello svolgimento dei propri processi interni. In uno dei contributi classici della teoria organizzativa, J.D. Thompson (1967) sostiene che le organizzazioni si dotano di organi che operano in modo flessibile per poter consentire alle attività principali (che rappresentano il cosiddetto "nucleo tecnico") di funzionare con il massimo livello di prevedibilità.

La tensione tra efficienza e innovazione è dunque un problema fondamentale nella progettazione delle strutture di impresa, ed è alla base dello sviluppo di una serie di soluzioni alternative nel disegno organizzativo. Queste vanno dalla differenziazione delle unità in rapporto ai "problemi ambientali" affrontati, all'introduzione di meccanismi di integrazione (ad esempio nel caso dell'inserimento di product manager o project manager nelle strutture funzionali) fino alla identificazione di vere e proprie forme di organizzazione appositamente concepite per garantire equilibrio tra stabilità e dinamismo (ad esempio, nel caso delle forme a matrice).

Storicamente il paradosso tra efficienza e innovazione veniva comunque risolto dalle imprese assegnando priorità ad uno dei due obiettivi e adottando forme prevalentemente "meccaniche/rigide" oppure "organiche/flessibili". La necessità di attribuire eguale importanza a efficienza e innovazione tendeva ad essere limitata a fasi circoscritte della vita aziendale o confinata a settori con caratteristiche ed esigenze del tutto peculiari.

Negli ultimi decenni, tuttavia, la grande turbolenza ambientale e l'accelerazione delle dinamiche competitive hanno generato per la maggior parte delle imprese una sorta di imperativo a perseguire simultaneamente percorsi di cambiamento e esplorazione e obiettivi di sfruttamento efficiente di risorse e conoscenze.

Si è fatto strada perciò tra studiosi e addetti ai lavori il concetto di "organizzazione ambidestra", secondo il quale la capacità di perseguire continuamente e contemporaneamente stabilità e innovazione diventa elemento qualificante e costitutivo dell'organizzazione stessa.

L'idea di "organizzazione ambidestra"

In un articolo pubblicato nel 2013 da Academy of Management Perspectives e intitolato *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, Charles A. O'Reilly e Michael L. Tushman ripercorrono le tappe salienti attraverso le quali si è sviluppata l'idea di "organizzazione ambidestra". Il principale riferimento dei due autori è il lavoro seminale di James March (1991), il quale notava che la sfida più importante per un'organizzazione consiste nella capacità di trarre profitto dalle risorse e dalle attività esistenti (exploitation) e contemporaneamente esplorare (exploration) nuove strade, per evitare che i cambiamenti nei mercati e nelle tecnologie rendano irrilevanti le basi del suo vantaggio competitivo.

Il bilanciamento tra exploration e exploitation è appunto l'elemento chiave dell'organizzazione ambidestra. Si tratta però di un equilibrio difficile da perseguire, soprattutto perché le imprese tendono a privilegiare l'exploitation, in quanto associata a profitti certi nel breve periodo. D'altro canto l'exploration è per sua natura una attività inefficiente, perché porta inevitabilmente ad un accumularsi di "cattive idee" o di progetti non praticabili. Al tempo stesso, una certa quantità di esplorazione è vitale per far sì che l'impresa non soccomba di fronte al cambiamento.

Gli stessi Tushman e O' Reilly nel 1996 osservavano come molte imprese siano riuscite a sopravvivere e cambiare attraverso i decenni proprio grazie al loro carattere ambidestro. A partire da questa considerazione, molte ricerche si sono successivamente sviluppate sul tema, con gli obiettivi principali di: dimostrare l'esistenza di un nesso tra ambidestritismo e performance delle organizzazioni, comprendere attraverso quali strumenti può essere progettata e gestita una organizzazione ambidestra, identificare le condizioni ambientali nelle quali è più utile per un'impresa sviluppare un orientamento ambidestro.

La figura 1 riassume gli elementi principali attorno all'idea di organizzazione ambidestra.

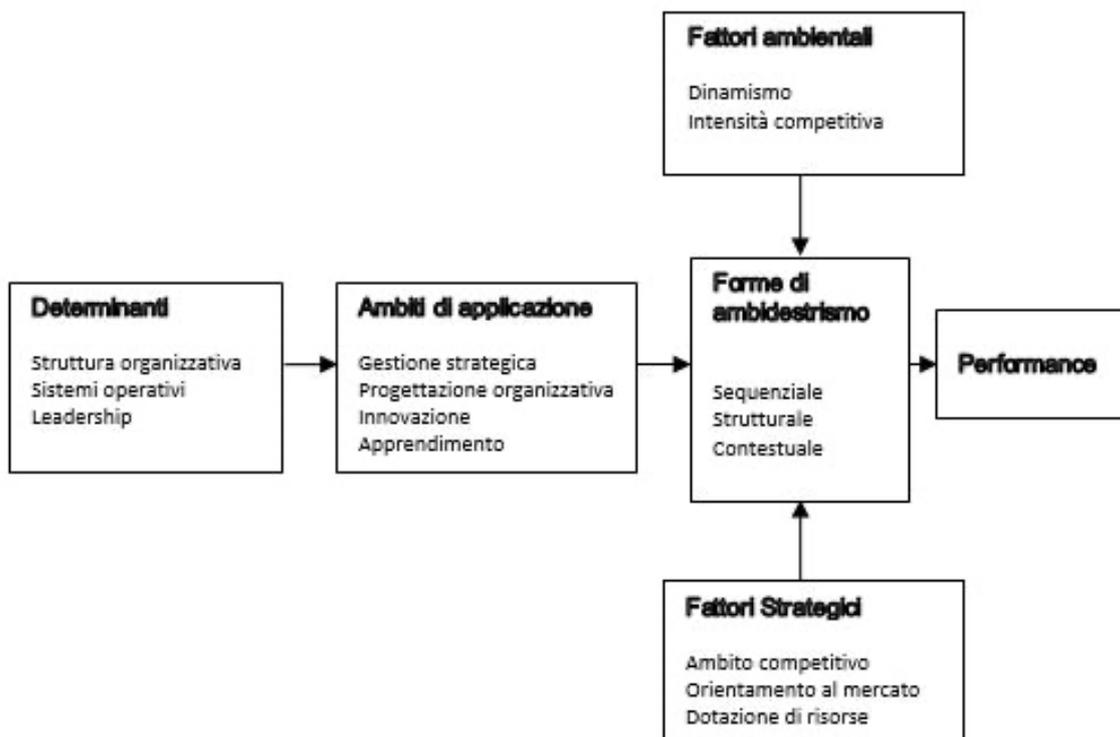


Figura 1. Ambidestritismo organizzativo e performance: determinanti, forme e condizioni

Fonte: Raisch e Birkinshaw (2008) con adattamenti

Le osservazioni empiriche, sia a livello di singoli casi di successo che nella forma di studi longitudinali su grandi basi di dati, hanno fornito un'evidenza molto solida della relazione positiva tra ambidestritismo e performance. Un ulteriore elemento che emerge dalle analisi condotte sul tema riguarda l'effetto contingente dell'ambidestritismo organizzativa. In particolare, l'orientamento ambidestro è maggiormente premiato in condizioni di elevata incertezza e in presenza di risorse in eccesso.

Forme di ambidestrisimo organizzativo

Se vi è un buon livello di consenso sulla relazione tra ambidestrisimo e performance, c'è maggiore incertezza attorno alla definizione e classificazione delle forme di ambidestrisimo. O' Reilly e Tushman propongono di distinguere tra ambidestrisimo sequenziale, strutturale e contestuale.

Imprese sequenzialmente ambidestre

Un'impresa che persegue un ambidestrisimo sequenziale è sostanzialmente in grado di cambiare la propria struttura nel tempo allineandola con l'evoluzione della propria strategia. Per esempio, in uno studio longitudinale su Hewlett – Packard, House e Price (2009) mostrano come l'impresa statunitense sia stata capace di oscillare tra assetti orientati all'esplorazione e assetti funzionali all'exploitation nel corso del tempo, gestendo varie transizioni, dagli strumenti elettronici ai mini computers; dalle stampanti ai servizi.

A simili conclusioni giungono altri studi effettuati su grandi imprese come IBM, Hearst Corporation, Fuji e Ford. Al tempo stesso, non mancano gli esempi negativi di grandi organizzazioni che non hanno saputo adattarsi ai cambiamenti, in mancanza di una attitudine ambidestra: Kodak, Polaroid, Boeing sono solo alcuni dei casi di fallimento in questo senso. L'interpretazione sequenziale dell'ambidestrisimo lascia tuttavia irrisolte alcune questioni legate all'effettivo significato della transizione tra modalità *explorative* e modalità *exploitative*. In altre parole, è sufficiente osservare cambiamenti successivi di struttura e di business model per sostenere che ci si trova di fronte ad una organizzazione ambidestra? Questo percorso è stato compiuto, come abbiamo appena accennato, da Hewlett-Packard, la quale però ha sostanzialmente fallito il passaggio al business dei servizi, nonostante la propria riconversione organizzativa. Questa osservazione dunque depone a favore dell'idea che l'adattamento sequenziale delle strutture non corrisponda necessariamente un carattere ambidestro dell'impresa.

Imprese strutturalmente ambidestre

Il concetto di organizzazione strutturalmente ambidestra appare più utile rispetto all'idea di ambidestrisimo sequenziale a chiarire il modo con cui le organizzazioni risolvono il trade-off tra stabilità e innovazione.

Un'organizzazione strutturalmente ambidestra persegue simultaneamente entrambi gli obiettivi attraverso unità separate. Per esempio, le unità organizzative che presiedono il core business hanno la responsabilità di garantire l'allineamento dei processi organizzativi con i prodotti e i mercati esistenti, mentre le unità dedicate alla ricerca e sviluppo hanno il compito di sondare nuovi mercati, sperimentare nuove tecnologie e rilevare tendenze emergenti nell'ambiente competitivo.

La differenziazione strutturale può anche riguardare unità che sono responsabili di interi business. Un'impresa può considerarsi strutturalmente ambidestra, ad esempio, anche nel caso in cui presenti un portafoglio di business costituito da varie divisioni, ciascuna delle quali opera in mercati caratterizzati da tassi di innovazione differenti. Recenti contributi su Harvard Business Review (ad es. Nagji & Tuff, 2012) si spingono a definire una regola 70 – 20 – 10 che suggerisce l'appropriata ripartizione percentuale rispettivamente tra investimenti in innovazioni incrementali nel core business ("safe bets"), innovazioni in business adiacenti, e iniziative di innovazione radicale e ad alto rischio.

In presenza di queste condizioni la separazione strutturale delle unità è necessaria perchè, in coerenza con l'obiettivo di exploration o di exploitation sono richieste differenti competenze, sistemi operativi, incentivi, processi e culture.

In un'impresa strutturalmente ambidestra le unità differenziate sono "tenute insieme" da una prospettiva strategica comune, da un sistema di valori unificante, ma anche da appositi meccanismi di integrazione. In questa concezione ricorre l'idea classica di bilanciamento tra differenziazione e integrazione resa popolare dalla teoria delle contingenze organizzative di Lawrence e Lorsch (1967).

Le imprese strutturalmente ambidestre inoltre necessitano di una leadership efficace che sia in grado di bilanciare le tensioni associate a fabbisogni organizzativi contrastanti.

Tabella 1. Ambidestrisimo strutturale e contestuale. Le principali differenze.

	Impresa strutturalmente ambidestra	Impresa contestualmente ambidestra
Come si costruisce l'ambidestrisimo	Le attività orientate all'efficienza e all'esplorazione sono svolte da unità o da gruppi diversi	I singoli individui ripartiscono il loro tempo attività di <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>
Dove vengono prese le decisioni riguardanti il trade-off exploration - exploitation	In corrispondenza del vertice	Ai livelli operativi
Ruolo del top management	Definire la struttura creando una dualità tra exploration e exploitation	Orientare il contesto organizzativo
Natura dei ruoli	Relativamente ben definiti	Relativamente flessibili
Competenze del personale	Specialistiche	Generaliste

Fonte: Birkinshaw e Gibson (2004)

In generale, tuttavia, la separazione richiesta dall'ambidestrisimo strutturale può condurre all'isolamento delle unità. In molti casi le idee sviluppate dai teams di ricerca e sviluppo e business development non vengono accettate perché non vi sono dei collegamenti appropriati con le unità del core business. Per questo motivo, come accennato in precedenza, le imprese possono ricorrere a soluzioni diverse per mitigare il contrasto tra obiettivi e culture insito nelle strutture duali. Tuttavia si tratta sempre di soluzioni top-down, nelle quali la responsabilità di dividere e integrare spetta ai top managers, che sono i soli responsabili dell'assegnazione di risorse e persone a compiti di esplorazione o di exploitation. Secondo varie osservazioni e studi condotti da Julian Birkinshaw e Cristina Gibson (2004) e ripresi da O' Reilly e Tushman (2013), un'organizzazione intimamente ambidestra dovrebbe invece fare leva sulle capacità di tutti i dipendenti di allocare i propri sforzi su attività funzionali all'efficienza e attività orientate all'innovazione. Questa propensione organizzativa dà vita alla cosiddetta *ambidestrisimo contestuale*.

Imprese contestualmente ambidestre

L'organizzazione contestualmente ambidestra si distingue da quella dotata di ambidestrisimo strutturale per una serie di aspetti importanti (tabella 1), anche se secondo Birkinshaw e Gibson (2004) i due approcci possono essere considerati complementari. L'orientamento contestualmente ambidestro fa soprattutto riferimento agli individui piuttosto che alle strutture. In particolare, si riconoscono alcuni attributi chiave dei comportamenti individuali ambidestri:

- Capacità di prendere iniziative e identificare opportunità al di fuori dei confini della propria mansione.
- Attitudine alla cooperazione e alla combinazione degli sforzi individuali
- Capacità di mediare e costruire collegamenti e opportunità di comunicazione
- Attitudine al “multitasking” associata ad una personalità che tollera bene situazioni ambigue ed è capace di gestire diversi ruoli
- Autonomia di azione, combinata ad un fondamentale allineamento culturale con gli obiettivi strategici di base dell'impresa.

Nel complesso, questi comportamenti possono essere attivati in presenza di un contesto organizzativo che ne faciliti l'espressione. Per questo, a livello organizzativo, l'ambidestritismo contestuale può essere definita come una “organizational capability” di ordine superiore, in coerenza con la definizione classica di “dynamic capability” fornita da Teece, Pisano e Shuen (1997), secondo i quali le dynamic capabilities sono definite in generale come “la capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapido cambiamento” (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 516)”. In questo senso, una dynamic capability è una “competenza che riguarda le competenze” ed è esattamente ciò di cui si parla quando si richiama il concetto di ambidestritismo contestuale.

Esempi di modelli organizzativi tra ambidestritismo strutturale e contestuale

Uno dei casi più vividi di ambidestritismo contestuale nell'organizzazione aziendale è dato dal sistema di produzione Toyota nella descrizione offerta da Adler, Goldoftas and Levine's (1999).

Nel modello Toyota lavoratori di stabilimento svolgono le attività di routine riguardanti l'assemblaggio di automobili (exploitation), ma sono anche chiamati a sperimentare e suggerire nuove modalità più efficienti di svolgimento del proprio lavoro (exploration).

In questo contesto, la cultura organizzativa e i sistemi operativi creano le condizioni per cui i lavoratori possono perseguire contemporaneamente l'orientamento all'efficienza e all'innovazione: la struttura gerarchica molto chiara si combina con la libertà decisionale del dipendente; le informazioni vengono trasferite in modo fluido tra i livelli e orizzontalmente; il management incoraggia i dipendenti a partecipare attivamente a gruppi e network di discussione, utilizzando l'informazione disponibile per generare nuova conoscenza, per trovare soluzioni ai problemi e immaginare cambiamenti rispetto allo status-quo; gli investimenti in formazione e sviluppo di nuove competenze sono destinati a tutti i livelli dell'organizzazione e a tutte le figure professionali.

Per evidenziare l'adozione di entrambe le logiche di ambidestritismo organizzativo si può invece richiamare il caso di Google Inc.

La riorganizzazione a livello corporate di Google con la creazione della nuova *parent company* Alphabet rappresenta un chiaro tentativo di potenziare la dimensione strutturale dell'ambidestritismo.

La nuova configurazione separa i business “consolidati” come Google Search e YouTube dalle iniziative imprese più rischiose o non-core come GoogleX e Google Capital. La struttura “a ombrello” con diversi business sotto Alphabet permette di combinare obiettivi di sperimentazione con la necessità di proteggere l'integrità dei brands. Una configurazione a business units modulari permette anche di ottenere una maggiore flessibilità strategica per far fronte a ambienti competitivi eterogenei. Inoltre, questa soluzione rende più facile la sperimentazione e l'innovazione attraverso fusioni e acquisizioni, in quanto riduce notevolmente i problemi di integrazione post M&A.

D'altra parte, Google è nota anche per una cultura aziendale pienamente coerente con lo status di organizzazione contestualmente ambidestra. La cultura organizzativa di Google supporta lo sviluppo di dynamic capabilities, attraverso la costante attenzione verso il cambiamento ambientale da parte del management e dei dipendenti. Lo stesso processo di reclutamento e selezione è concepito con l'obiettivo esplicito di identificare persone in grado di affrontare e gestire il cambiamento, accettando significativi livelli di autonomia e responsabilità.

La comunicazione interna punta dichiaratamente sulla trasparenza e l'apertura, con l'obiettivo di aumentare la fiducia nei dipendenti. Il management inoltre cerca di limitare la dimensione burocratica e procedurale delle mansioni per agevolare la comunicazione e la collaborazione tra i colleghi.

Dal punto di vista dei task individuali, Google applica la già citata regola del 70-20-10 per cento. In particolare, il 70 per cento del tempo del dipendente dovrebbe essere impiegato nelle attività relative al core business, il 20 per cento su progetti di miglioramento incrementale relativi al core business e il 10 per cento per progetti di innovazione non legati al core business. Gli Ingegneri hanno così la possibilità di usare una frazione importante dell'orario di lavoro per perseguire lo sviluppo di propri progetti di innovazione. Allo stesso modo, i dipendenti che in diverse unità abbiano idee che desiderano sviluppare in autonomia hanno la possibilità di perseguire queste iniziative ancora secondo la regola 70-20-10, anche interagendo con personale di altre unità. L'attività di perseguimento di progetti innovativi, in accordo con l'idea di ambidestrisimo contestuale, viene effettuata in parallelo all'assolvimento dei compiti quotidiani.

Considerazioni conclusive

Al termine del loro articolo di discussione sul concetto di ambidestrisimo organizzativo, O' Reilly e Tushman (2013) riprendono la riflessione fondativa di James March (1991), e sottolineano ancora una volta come alla radice delle possibilità di sopravvivenza e sviluppo a lungo termine di un'impresa vi sia la tensione tra la lo sfruttamento corrente delle risorse e l'esplorazione proiettata al futuro. Il concetto di organizzazione ambidestra, nelle sue diverse espressioni (sequenziale, strutturale e contestuale) aiuta a spiegare, per esempio, come IBM sia stata in grado di passare dalla produzione di hardware ai mercati del software e soprattutto dei servizi, oppure come Hewlett Packard abbia sperimentato una transizione di successo da creatore di dispositivi elettronici per mini computer a specialista nelle stampanti, per poi fallire nella sua metamorfosi in *service-provider*. Ancora, l'organizzazione ambidestra si rinviene nella gestione dei dipendenti dello shop floor da parte di Toyota, o nella recente trasformazione societaria di Google, con la creazione di Alphabet come "umbrella company" di business eterogenei.

E' importante tuttavia sottolineare, a chiusura di questo articolo, come l'utilità del concetto di ambidestrisimo non vada considerata solo in relazione alle grandi aziende multinazionali. In particolare, imprenditori e manager di PMI che intendano stimolare il carattere ambidestro delle proprie organizzazioni dovrebbero considerare alcune indicazioni operative e di progettazione organizzativa, tra le quali: (1) adottare uno stile di leadership ambidestro, che combini e alterni aspetti legati all'impostazione contrattuale del rapporto di lavoro con elementi visionari e non convenzionali; (2) esternalizzare ad un partner una delle due funzioni (exploration o exploitation) mantenendo con il partner stesso uno stretto coordinamento e un rapporto di fiducia; (3) tenere conto della personalità e delle abilità ambidestre delle persone nei processi di reclutamento e selezione del personale; (4) spostare con facilità e in modo flessibile risorse tra progetti a carattere esplorativo o exploitative.

Anche le imprese di minori dimensioni possono dunque trarre spunto dai principi dell'organizzazione ambidestra per gestire al meglio le risorse scarse in ambienti sempre più dinamici e turbolenti.

Riferimenti bibliografici

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.
- March, James (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, 90(5), 66-74.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- House, Charles H. and Raymond L. Price (2009). *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*, Stanford University press.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-30.

“Ritorno al futuro” Storie di organizzazioni visionarie e del loro successo

di Federico NICCOLINI, Paolo FERRANTI

Il presente articolo, descrivendo il modello di articolazione della vision di Collins e Porras, vuole fare chiarezza sul rapporto esistente tra vision, mission e valori organizzativi. Attraverso le esperienze di aziende di fama internazionale, inoltre, la vision viene identificata come una variabile critica per ottenere un successo durevole nel tempo.

Catapultato nel 1955 a causa di un malfunzionamento della “Delorean”, la macchina del tempo costruita dal suo amico scienziato Doc Brown, Marty si accorge di non avere più carburante per ritornare al 1985, anno da cui proviene. Forte della convinzione diffusa nel 1955 secondo cui il Giappone non fosse in grado di fabbricare buoni prodotti, Doc non si meraviglia di leggere sul componente responsabile dei problemi della Delorean la dicitura “Made in Japan”, affermando: “Ecco perché non ha funzionato, c’è scritto Made in Japan”. È piuttosto la risposta di Marty a lasciarlo di stucco: “E che vuol dire Doc? Tutta la roba migliore è prodotta in Giappone!”.

A differenza del Marty del 1985, infatti, “il Doc del 1955” non sa che nel successivo trentennio aziende come la Sony sarebbero diventate sinonimo di qualità, ribaltando la percezione comune della gente circa i prodotti giapponesi.

La sfiducia che nutrivano negli anni cinquanta gli americani e buona parte dei cittadini occidentali verso i prodotti nipponici, non era infatti propria dei giapponesi: alla Sony già nel 1950 affermavano orgogliosamente, nitidamente, audacemente e vividamente “diventeremo la compagnia più conosciuta per aver cambiato l’immagine di scarsa qualità che ha il mondo nei confronti dei prodotti giapponesi... Tra 50 anni il nostro nome sarà conosciuto in tutto il mondo e sarà indice di qualità ed innovazione e sarà superiore alle più grandi aziende innovatrici... Made in Japan sarà un marchio di grande prestigio...”.

Ma quanto è stata importante questa convinzione riguardo al futuro per costruire il successo della Sony? Secondo Collins e Porras moltissimo.

Similmente allo scienziato protagonista della celebre trilogia di Zemeckis, “Back to the Future”, Collins e Porras sono “ritornati nel passato” mediante uno studio della durata di oltre sei anni, per spiegare cos’è la vision e dimostrare come essa possa condurre le aziende ad un successo durevole nel tempo.

Ritornando nel passato di organizzazioni di successo di diversi settori, attraverso l’esame delle vecchie delibere dei CDA, i ricercatori hanno confrontato le vision, ovvero le dichiarazioni sul futuro delle aziende fatte dai rispettivi fondatori e dirigenti, con le scelte strategiche realmente operate dagli stessi. Per gli autori, infatti, le *Organizzazioni Visionarie* sono quelle che pongono in essere azioni realmente coerenti rispetto alla vision dichiarata.

Ed è così che Collins e Porras, prima nel loro best-seller “Built to Last” (tradotto in 37 lingue, ma non in italiano) e in seguito nell’articolo “Building your company’s vision”, pubblicato su *Harvard Business Review*, hanno potuto dimostrare come aziende giapponesi (Sony, Honda) e non solo (HP, Disney, 3M, IBM, Boeing, Ford, General Electric ecc.) avevano raggiunto e mantenuto nel tempo un successo basato sulla coerenza tra le decisioni intraprese e la vision dichiarata in passato.

Ma cos’è per Collins e Porras la vision?

Gli autori presentano un’accezione decisamente ampia del concetto di vision, includendovi non solo il futuro previsto dall’organizzazione, ma anche la relativa ideologia di fondo.

Ricorrendo ad un modello simile allo “yin e yang”, essi descrivono la vision come la sintesi di due elementi inscindibili e reciprocamente determinanti. Da un lato, il futuro immaginato (*envisioned future*) descrive in modo chiaro e tangibile la direzione che l’azienda intende seguire ed i traguardi che desidera raggiungere. In esso confluiscono i cosiddetti BHAGs (Big, Hairy, Audacious Goals), obiettivi particolarmente ambiziosi e lungimiranti

(10-30 anni per gli autori), assieme ad una descrizione degli stessi capace di farli percepire come vividi e realmente raggiungibili.

Per meglio comprendere cosa l'organizzazione desidera realizzare in futuro, è poi necessario conoscere la sua essenza, ciò che essa realmente è per sua natura. Per Collins e Porras la *core ideology*, comprende il fine ultimo dell'azienda, lo scopo di base o ragion d'essere (il *core purpose*, per Collins e Porras, mission per altri autori), nonché i principi che da sempre ne ispirano l'azione (i *core values*).

Attraverso una simile lente, la vision è vista come un concetto ampio, omnicomprensivo, capace di racchiudere e riequilibrare elementi differenti e spesso confusi tra loro quali la mission (o *core purpose*) ed i valori aziendali. Proprio per questo, gli stessi autori sottolineano come la vision sia uno dei concetti più abusati e probabilmente meno compresi nelle organizzazioni.

Avere un'idea nitida del futuro da perseguire implica, infatti, per l'azienda una riflessione profonda circa la propria essenza, ovvero rispondere alle tre questioni di fondo dell'azione organizzativa:

A) *Che cosa vogliamo realizzare?*

B) *Perché lo vogliamo fare?*

C) *Come intendiamo farlo?*

La prima domanda (A) identifica il futuro immaginato, fatto di obiettivi piuttosto ambiziosi e lontani nel tempo ma anche di descrizioni precise e dettagliate di ciò che si intende realizzare. Gli esempi che portano Collins e Porras di organizzazioni allo stesso tempo visionarie e di successo sono molteplici.

La Boeing, ad esempio, già nel 1950, immaginava di divenire leader nell'aviazione commerciale e di condurre il mondo all'"età del jet". Mezzo secolo prima Ford aveva chiaro in mente di voler democratizzare l'automobile. Altri, come Nike, Honda e Philip Morris, dichiararono meno idealisticamente che il loro primo obiettivo era quello di battere i diretti concorrenti per la leadership del proprio settore (rispettivamente Adidas, Yamaha e RJR). In altri casi, invece, la vera sfida era rappresentata dal cambiamento interno: General Electric, ad esempio, per divenire leader in ogni settore servito, intendeva combinare la forza della grande azienda con la flessibilità e agilità della piccola. La società di automazione Rockwell, invece, da azienda operante nel solo settore della difesa qual era, intendeva divenire una realtà altamente tecnologica capace di diversificare in modo più efficace di tutti gli altri al mondo.

La risposta alla prima questione (A), tuttavia, assume particolare significato se si conosce la ragion d'essere dell'organizzazione: la sua mission (o *core purpose*) (B). Quest'ultima, per Collins e Porras rimane valida per almeno 100 anni e dovrebbe ispirare le persone in azienda, motivando ciascuno ad impegnarsi per un fine che trascenda il mero profitto. Molteplici esempi sono stati riportati dagli autori anche per questa componente: la mission di Disney è rendere le persone felici; per 3M è fondamentale risolvere problemi irrisolti in modo innovativo; per HP dare un contributo tecnico per il progresso ed il benessere dell'umanità; per Wal-Mart consentire a gente ordinaria di acquistare le stesse cose dei ricchi e per l'azienda farmaceutica Merck preservare e migliorare la vita umana.

Le modalità secondo le quali, nel rispetto della propria missione, l'organizzazione intende perseguire la vision, rappresentano invece la risposta alla terza domanda di fondo (C): quei pochi (solitamente non più di cinque) principi di base che guidano l'organizzazione verso la realizzazione del futuro immaginato. All'interno del campione di aziende studiate da Collins e Porras, tra i *core values* di Disney, compaiono la creatività, l'immaginazione, la capacità di sognare ma anche l'attenzione ai dettagli ed il desiderio di promuovere i valori americani in genere. Per Merck, invece, sono la responsabilità sociale d'impresa, l'onestà ed integrità, l'innovazione scientifica e l'eccellenza i principi durevoli dell'organizzazione. Per Philip Morris il diritto alla libertà di scelta, e la vittoria in una sana competizione con gli altri. Alla base dell'operato della catena Nordstrom, infine, vi è la volontà di mettere il servizio al cliente sopra a tutto il resto, il duro lavoro, il non accontentarsi mai, l'eccellenza nella reputazione ed il sentirsi parte di qualcosa di speciale.

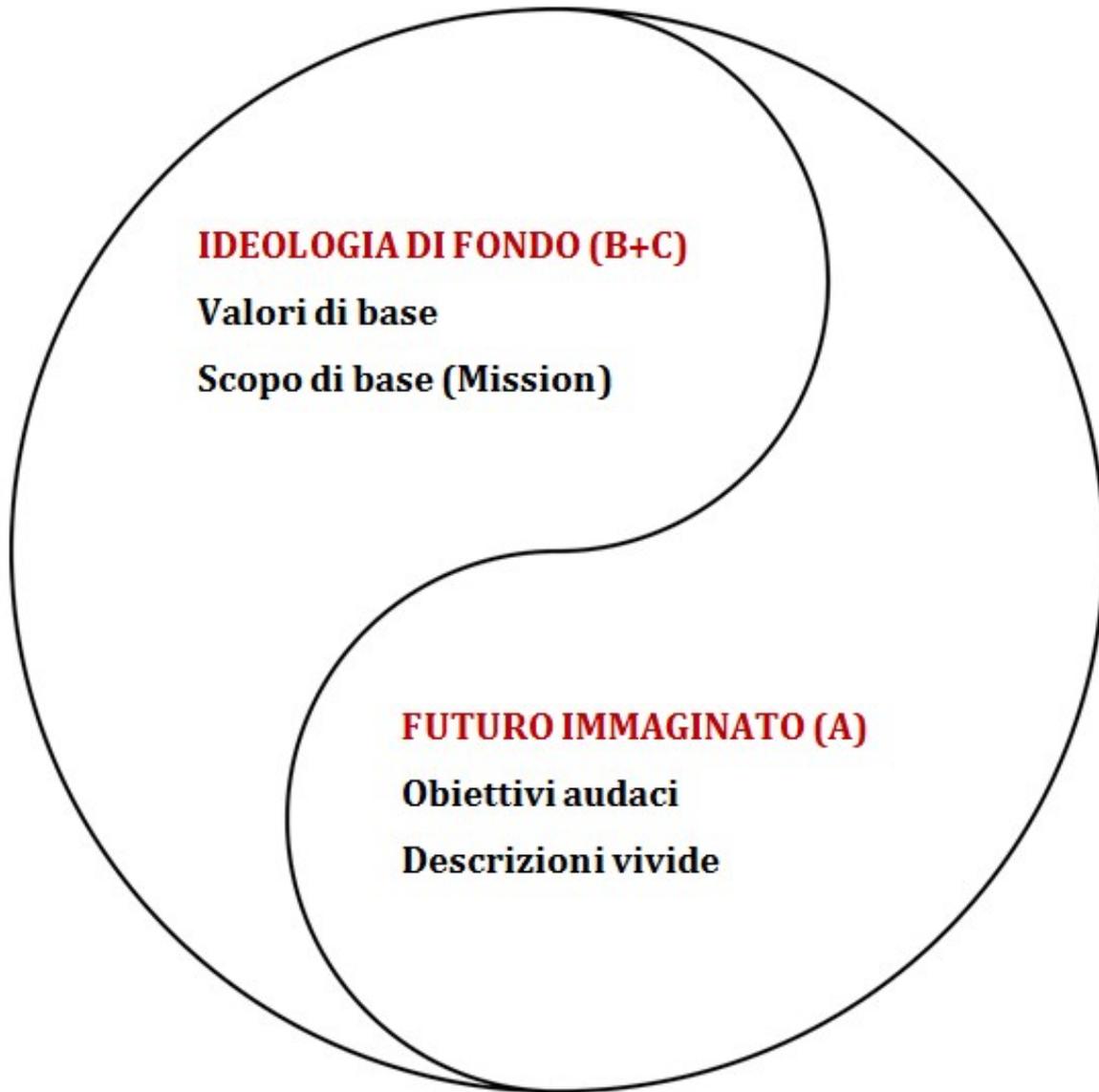


Fig. 1 – Anatomia della Vision secondo Collins e Porras

Fonte: Rielaborazione da Collins e Porras, 1996, p.67

Come anticipato, il modello proposto da Collins e Porras descrive la vision come un costrutto teorico di cui valori e scopo di base (mission) rappresentano componenti essenziali al pari del futuro immaginato.

Nell'intento di chiarire la relazione reciproca esistente tra tali elementi, gli autori si soffermano proprio sul caso Sony.

Per il suo fondatore, Masaru Ibuka, l'ideologia di base di Sony era quella di andare incontro alle sfide di natura tecnica, e di farlo con prodotti altamente sofisticati ma anche di grande utilità per l'intera società. Ciò, a prescindere dai volumi produttivi sviluppati e garantendo a collaboratori dotati di grandi abilità di poter dare il proprio meglio all'interno dell'azienda. Il *core purpose* di Sony era quello di sperimentare la pura gioia dell'innovazione e l'applicazione della tecnologia a beneficio e del pubblico in generale. Tra i principi cardine alla base di tale missione vi erano l'innovazione, il desiderio di elevare la cultura e il prestigio del Giappone, la creatività e la valorizzazione delle abilità individuali. Tutto questo avrebbe consentito a Sony di raggiungere quello che, come osservato nell'introduzione, sembrava una sorta di "mission impossibile" per molti: rendere il "Made in

Japan” un esempio di qualità. Ciò significava produrre e diffondere prodotti capaci di portare innovazione e qualità in settori in cui altre aziende, soprattutto statunitensi, avevano fallito in precedenza (es. radio a transistor). Dall'esempio appena citato, è evidente la forte relazione esistente tra le differenti componenti della vision. È chiaro, infatti, come un'osservazione “atomistica” di ognuna di tali componenti, non tenendo conto della loro influenza reciproca, comporti una comprensione parziale o addirittura distorta del significato loro attribuito da chi, invece, adotta una visione sistemica degli stessi concetti.

Nonostante ciò, pare altrettanto innegabile la diversa natura delle componenti della vision nel modello osservato. La *core ideology* rappresenta la parte durevole della vision e dell'organizzazione intera: racchiudendo il fine ultimo dall'azienda e i relativi principi cardine, essa costituisce quel collante che tiene unita l'organizzazione e spiega perché questa esiste e come vuole agire per conseguire i propri obiettivi. Decisamente differente è invece la natura di scelte strategiche, politiche e procedure adottate dall'azienda. Queste, infatti, necessitano di adattamenti continui alle condizioni interne ed esterne all'organizzazione e possono tradursi in visioni progressivamente più ambiziose ma sempre in armonia con l'identità aziendale. Per gli stessi autori, infatti, tra le attività critiche per manager vi è il riconoscere i punti fermi dell'organizzazione e le variabili che invece devono necessariamente essere considerate dipendenti rispetto ad altri elementi contingenti.

Implicazioni manageriali

Le possibili implicazioni per manager e imprenditori derivanti dal framework di Collins e Porras sono senza dubbio molteplici.

La stessa scelta di schematizzare il concetto, consente una migliore comprensione della vision e delle rispettive componenti essenziali. Ponendo di volta in volta il focus su ciascuna di queste ultime, i manager possono intraprendere azioni specifiche, migliorando i rispettivi livelli di chiarezza, coerenza reciproca ed efficacia, con l'obiettivo di accrescere il grado di comprensione della vision nella sua interezza e la rispettiva condivisione da parte degli altri membri dell'organizzazione.

Un modello simile è, inoltre, certamente apprezzabile per quelle aziende che non hanno ancora una vision esplicita e che potrebbero individuare nello stesso una base per avviare un percorso di envisioning che si riveli efficace e coerente rispetto all'identità dell'organizzazione.

Le note e performanti aziende citate da Collins e Porras, inoltre, evidenziano l'importanza potenziale della vision anche rispetto alla performance dell'organizzazione. Avere un'immagine nitida di un futuro audace, ma realisticamente raggiungibile, infatti, può rappresentare per l'azienda una bussola da seguire costantemente. Anche di fronte alle sfide che quotidianamente gettano incertezza sulla direzione intrapresa dall'azienda e sulle politiche attuate dai rispettivi manager, la vision può consentire di costruire un successo durevole nel tempo, perché fondato su basi solide.

Pur considerando la vision una variabile critica per il successo aziendale, manager e imprenditori non possono commettere l'errore di osservare nella stessa un mero strumento di cui dotarsi per ottenere performance migliori. Avere chiara l'immagine del futuro da realizzare, è solo un passo del difficile e continuo cammino verso la creazione di un'organizzazione realmente visionaria (che è ben più rispetto ad un'organizzazione con una vision).

Oltre che chiara, infatti, l'immagine del futuro deve risultare anche condivisa, rappresentando il punto focale ed unificante degli sforzi di tutti i membri dell'organizzazione. Non è sufficiente un mero conformismo; è necessario che ognuno si senta realmente responsabile rispetto alla realizzazione della vision dell'azienda. È compito dei manager, dunque, coinvolgere gli individui ai vari livelli dell'organizzazione e selezionare i nuovi entranti anche in base al grado di persuasione rispetto alla vision.

Come suggeriscono Collins e Porras, infine, un ulteriore step verso la creazione di organizzazioni visionarie riguarda il raggiungimento di un adeguato livello di coerenza interna. Per quanto persuasive e stimolanti, non

sarebbero certo state sufficienti le parole di Ibuka e colleghi per portare le aziende semiconosciute di allora a divenire le organizzazioni multinazionali di oggi. Per giungere a simili risultati, oltre a comunicare con efficacia e persuasività la vision, è necessario riaffermare nei fatti l'importanza della stessa mantenendo una certa armonia tra le sue diverse componenti e le altre variabili, procedure, sistemi e scelte strategiche operate quotidianamente.

È proprio partendo da una simile consapevolezza che gli autori hanno tratto l'idea di "andare indietro nel tempo" alla ricerca di eventuali incoerenze e scostamenti tra le visioni dichiarate e le direzioni effettivamente intraprese dalle aziende esaminate. Il mantenimento di un elevato grado di allineamento organizzativo negli anni ha rappresentato un elemento distintivo delle organizzazioni realmente visionarie osservate.

Spunti di riflessione

Alla luce di quanto detto sinora, alcuni dubbi sembrerebbero comunque rimanere rispetto al modello di vision descritto da Collins e Porras e al come lo stesso possa essere efficacemente applicato alle differenti realtà aziendali esistenti.

Anzitutto sembra utile chiedersi se e come veramente nelle aziende si usa il termine vision nell'accezione offerta dai due autori. Come sottolineano Collins e Porras, infatti, troppo spesso nella pratica manageriale esso viene usato in modo improprio e confuso con altri concetti che, seppur legati da una relazione sinergica, in fondo rappresentano elementi distinti e dotati di un diverso significato. Tale confusione concettuale potrebbe essere addirittura alimentata da quei manager che, ispirandosi in modo superficiale ad un modello in cui la mission è parte integrante della vision, rischiano di sottovalutare le profonde differenze esistenti tra simili variabili, nonostante le chiare raccomandazioni fatte dagli autori.

Inoltre, vale la pena chiedersi se l'accezione ampia della vision insita nel framework di Collins e Porras sia o meno l'unica modalità di lettura di tale variabile organizzativa.

La differente natura delle componenti della vision, sembrerebbe suggerire una differente modalità di concezione di tale variabile organizzativa.

Peter Senge, ad esempio, nel suo altrettanto celebre best-seller, "*La Quinta Disciplina*", sembra dare un'accezione più ristretta al concetto di vision, restringendolo a quello di futuro immaginato e separandolo da quelli di relativi al fine ed ai valori di base dell'organizzazione.

Anche prendendo spunto da altri contributi (sebbene non ve ne siano molti, specie nella letteratura italiana), potrebbe quindi essere utile ricercare ulteriori prospettive e modelli teorici, capaci di mostrare una differente accezione della vision e delle variabili organizzative ad essa collegate.

Al di là delle possibili differenti modalità di osservazione e descrizione della vision, ciò che sembra davvero significativo dello studio di Collins e Porras è la dimostrazione dell'importanza ricoperta dalla vision nella costruzione di un successo durevole nel tempo.

In conclusione, come nel secondo episodio della trilogia di Zemeckis, analogamente a Doc Brown, ogni manager dovrebbe costruirsi la propria macchina del tempo, proiettare l'organizzazione nel futuro e descrivere agli altri i traguardi che attendono l'azienda, spronando ciascuno a credere negli stessi e ad impegnarsi concretamente per la realizzazione del futuro immaginato.

Bibliografia

- Baum J. R., Locke E. A., Kirkpatrick S. A. (1998), "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, p. 43.
- Berson Y., Shamir B., Avolio B. J., & Popper M. (2001), "The relationship between vision strength, leadership style, and context", *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, No. 1, p. 53-73.

- Collins J. C. (2001), *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*, Random House, New York.
- Collins J. C., Porras J. I. (1991), "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Fall, p. 30-52.
- Collins J. C., Porras J. I. (1994), *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness, New York. – Riedito nel 2005 da Random House, New York.
- Collins J. C., Porras J. I. (1996), "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, Vol. 74, Vol. 5, p. 65-77.
- Decastri M. (1998), "Visione strategica e innovazione organizzativa", *Sviluppo & Organizzazione*, Vol. 168, p. 15-32.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010), "The power of vision: statements that resonate", *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Larwood L., Falbe C. M., Kriger M. P., Miesing, P. (1995), "Structure and meaning of organizational vision", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, p. 740-769.
- Lipton M. (1996), "Demystifying the development of an organizational vision", *Sloan Management Review*, Vol. 37, p. 83-92.
- Raynor M. E. (1998), "That Vision Thing: Do We Need It?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, p. 368-376.
- Senge P. M. (1992 e 2006), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House LLC. – Trad. It. (2006), *La quinta disciplina*. Sperling & Kupfer Editori Spa, Milano.
- Sosik J. J., Dinger S. L. (2007), "Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 2, p. 134-153.
- Strange J. M., Mumford M. D. (2005), "The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 1, p. 121-148.
- Westley F., Mintzberg, H. (1989), "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. S1, p. 17-32.

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE)))

