



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

*d*SEA

II DESIGN DELL'ORGANIZZAZIONE

Dagli organigrammi ai ruoli: riprogettare team e processi di lavoro

# La mano visibile dell'organizzazione

## Nuove prospettive nel design organizzativo

**Paolo Gubitta** Università di Padova

Milano, 13 luglio 2017



Qualche anno fa, sull'Academy of Management appariva un articolo dal titolo emblematico: «**What's "new" about new forms of organizing?**». La progettazione organizzativa è da sempre la *mano visibile*, che orienta i comportamenti e influenza i processi decisionali, fino a impattare sulle performance dell'impresa. La *porosità* dei confini organizzativi, la *digitalizzazione* di molte attività (anche di direzione), l'*instabilità* dell'ambiente esterno pongono continue sfide alla progettazione, che a volte portano *nuove forme* e altre volte sono invece «*novel bundles of old solutions*».



dS

© Academy of Management Review  
2014, Vol. 39, No. 2, 162–180.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0436>

## WHAT'S "NEW" ABOUT NEW FORMS OF ORGANIZING?

PHANISH PURANAM  
INSEAD

OLIVER ALEXY  
Technische Universität München

MARKUS REITZIG  
University of Vienna

# Il punto di partenza

In order to assess whether new theories are necessary to explain new forms of organizing or existing theories suffice, we must first specify exactly what makes a form of organizing "new." We propose clear criteria for making such an assessment and show how they are useful in assessing if and when new theories of organizing may truly be needed. We illustrate our arguments by contrasting forms of organizing often considered novel, such as Linux, Wikipedia, and Oticon, against their traditional counterparts. We conclude that even when there may be little that existing theory cannot explain about individual elements in these new forms of organizing, opportunities for new theorizing lie in understanding the bundles of co-occurring elements that seem to underlie them and why the same bundles occur in widely disparate organizations.



Cercare di dimostrare che  
**«nulla è più pratico  
di una buona teoria»**  
e darvi qualche buon motivo  
per essere d'accordo



Tutti abbiamo studiato

- La mano *invisibile* (del mercato)

Poi abbiamo «apprezzato»

- La mano *visibile* (della gerarchia)

Più recentemente si è fatta strada

- La mano *evanescente* (della tecnologia)

## E oggi? In che *mano* siamo?



dSEA

# La scoperta della mano visibile della gerarchia

[NOVEMBER

## The Nature of the Firm

By R. H. COASE

Economic theory has suffered in the past from a failure to state clearly its assumptions. Economists in building up a theory have often omitted to examine the foundations on which it was erected. This examination is, however, essential not only to prevent the misunderstanding and needless controversy which arise from a lack of knowledge of the assumptions on which a theory is based, but also because of the extreme importance for economics of good judgment in choosing between rival sets of assumptions. For instance, it is suggested that the use of the word "firm"

1937] THE NATURE OF THE FIRM 387

the margin.<sup>3</sup> Our definition must, of course, "relate to formal relations which are capable of being conceived exactly."<sup>2</sup>

### I

It is convenient if, in searching for a definition of a firm, we first consider the economic system as it is normally treated by the economist. Let us consider the description of the economic system given by Sir Arthur Salter.<sup>3</sup> "The normal economic system works itself. For its current operation it is under no central control, it needs no central survey. Over the whole range of human activity and human need, supply is adjusted to demand, and production to consumption, by a process that is automatic, elastic and responsive." An economist thinks of the economic system as being co-ordinated by the price mechanism and society becomes not an organisation but an organism.<sup>4</sup> The economic system "works itself." This does not mean that there is

Le imprese sono «isole di  
potere cosciente in questo  
oceano di cooperazione  
incosciente, come grumi di  
burro che si coagulano in  
un secchio di latte»



# Strutture, Ambiente e Teorie

## Le strutture organizzative

- Cristallizzano i ruoli
- Definiscono intensità, direzione e peso politico delle relazioni
- Sono tendenzialmente stabili

## Ambiente Dinamico e Complesso

- Le strutture organizzative devono cambiare
  - ✓ Anticipare
  - ✓ Governare
  - ✓ Adattarsi
  - ✓ Rincorrere

## Le teorie organizzative

- Ci danno gli strumenti concettuali per
  - ✓ Disegnare
  - ✓ Modificare
- Le strutture organizzative, i ruoli e il resto
- ...e per farci le domande giuste



Puranam *et al.* si chiedono (*e ci chiedono*)?

- Abbiamo per davvero bisogno di nuove teorie organizzative per *comprendere le esigenze organizzative contemporanee*?
- ✓ Usare le teorie tradizionali è un errore a prescindere?
- ✓ Rincorrendo la contemporaneità corriamo il rischio di creare nuove teorie a «obsolescenza programmata» (che durano lo spazio di un soffio, più o meno potente e prolungato)?

Per uscire dall'*impasse*, bisogna prima rispondere a...



**dSEA**

**E allora?**  
***Due (belle) domande***

Cosa vuol dire ***Forma di Organizzazione***

Cosa vuol dire ***Nuova*** quando si parla di  
***nuova forma di organizzazione***



## Organizzazione: di cosa stiamo parlando?

- Multiagent system
- (with) identifiable boundaries
- (and) system-level goals (purpose)
- (toward which) the constituent agent's efforts are expected to make a contribution

## Forma organizzativa

- Organizations are systems of coordinated action among individuals and groups whose preferences, information, interests or knowledge differ.
- Organization theories describe the delicate conversion of conflict into cooperation, the mobilization of resources and the coordination of effort that facilitate the joint survival of an organization and its members



## Quattro *problemi universali*

- Division of Labor
  - ✓ Task Division
  - ✓ Task Allocation
- Integration of Efforts
  - ✓ Provision of Rewards
  - ✓ Provision of Information

## L'organizzazione

- Esiste quando riesce a dare una *soluzione* ciascuno di questi problemi
- Prospera quando questa *soluzione* è efficace ed efficiente



A form of organizing is a ***specific set of solutions*** to the four universal problems that any organization must address in order to exist (i.e. Task Division, Task Allocation, Provision of Rewards, Provision of Information)



Novelty in a form of organizing *can be determined by assessing novelty in its solutions to the universal problems of organizing* - in comparison with existing forms of organizing with comparable goals.

(ma se creo una nuova forma applicando nel mio settore le soluzioni adottate da altri, non ho bisogno di una nuova teoria!)



**dSEA**

**Così nuovi...per davvero?** *2 di 3*

# Complementarità



We also conjecture that it will be rare to find new forms of organizing that display novelty in the manner in which only one of the basic problems of organizing is solved. More typically, we may expect to see frequently occurring clusters of solutions across forms of organizing.

In this sense, new forms of organizing may, in fact, be **new bundles of old solutions.**



**dSEA**

**Quindi?**

# **E la questione delle *mani*?**



La mano ***invisibile*** (del mercato)

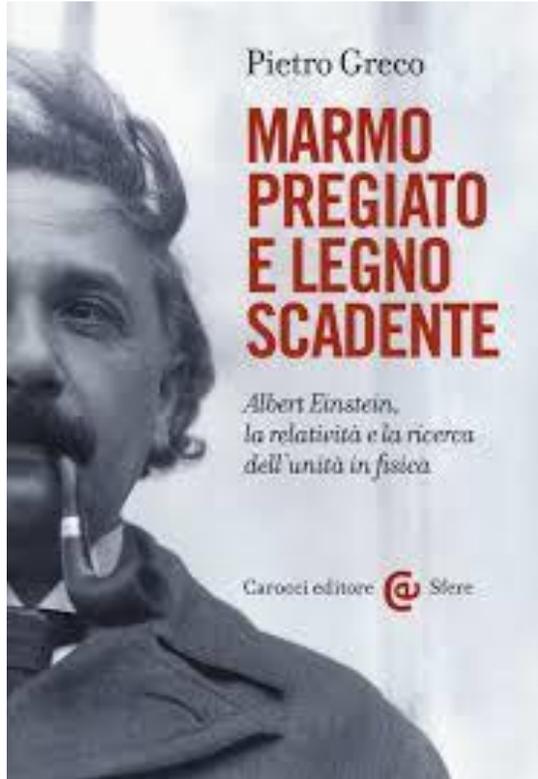
La mano ***visibile*** (della gerarchia)

La mano ***evanescente*** (della tecnologia)

La mano ***intelligente*** (del problem solving)

La mano ***libera*** (delle intelligenze diffuse, individuali e collettive)

La mano ***elegante*** (della teoria organizzativa...ed è noto che l'eleganza a volte è senza tempo...)



«Non si infastidisca il lettore per il ripetuto uso dell'**aggettivo elegante** nelle pagine che seguono. I fisici, soprattutto quelli che sentono la seduzione ionica, pensano che l'**eleganza sia una caratteristica significativa di una teoria buona. Anzi di una teoria vera**»



**dSEA**

# Paolo Gubitta

È professore ordinario di Organizzazione Aziendale e Family Business e presidente del corso di laurea in Economia dell'Università di Padova.

È direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità di CUOA Business School. Si occupa di imprenditorialità, imprese familiari, imprese innovative e studi professionali. Ha svolto periodi di ricerca e didattica in diverse Università straniere (Manchester, Lugano, Dearborn-Detroit, Lianoning, Guangzhou, Tel Aviv).

I suoi temi di ricerca sono l'imprenditorialità, le imprese familiari, le imprese innovative e gli studi professionali. Su questi temi ha pubblicato articoli su riviste scientifiche nazionali e internazionali (Family Business Review, Cross Cultural Management, Journal of Technology Transfer), libri e capitoli in volumi collettanei nazionali e internazionali.

È componente del comitato di selezione del Premio Gaetano Marzotto, nel comitato scientifico di Corriere Imprese, nell'advisory board per l'Italia della European Confederation of Junior Enterprises, nel comitato Medie Imprese di Assolombarda.

È consigliere di amministrazione della fiduciaria Deltaerre e dello spin off accademico Ananas Nanotech. È consigliere indipendente di Alcedo Sgr.

È socio laico di SuperPartes, associazione di notai italiani per la condivisione di esperienze e standard qualitativi.

Dal 2013 al 2015 ha presieduto il comitato scientifico del Galileo Festival dell'Innovazione.

Per alcuni anni e fino al 2015, è stato delegato Stage&Placement per il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e per l'intero Ateneo di Padova.

È editorialista di Corriere del Veneto, di Corriere Imprese e di VeneziaPost. Collabora con *Gli Stati Generali*

