

# **FORUM**

## **di Sviluppo & Organizzazione**

**Costruire l'organizzazione «giusta»:  
le frontiere da attraversare**  
Relazione di Gianfranco Rebora  
Direttore di S&O

# I TEMI DEL FORUM

- **L'ORGANIZZAZIONE «GIUSTA»: MODELLI DI RIFERIMENTO E VISIONE**
- **PER UN DISCORSO SUL METODO DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA**
- **RUOLI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE PROFESSIONALI**
- **CAMBIAMENTO, CULTURA E POTERE NELL'ORGANIZZAZIONE**

**Settembre 1970:**

**1° editoriale di Pietro Gennaro su S&O**

“richiamare l’attenzione anche sugli obiettivi più generali di sviluppo di una società moderna e sui problemi di collegamento ad essi che la struttura organizzativa aziendale non può trascurare di considerare; ritrovando la giustificazione della sua attività nel comporla dialetticamente con il processo di sviluppo dell’intera società umana”

# Alla ricerca dell'organizzazione **giusta**



172300142



# Financial Times: CAPITALISM. TIME FOR A RESET

The Big Read **Capitalism**

+ Add to myFT

## Martin Wolf: why rigged capitalism is damaging liberal democracy

Economies are not delivering for most citizens because of weak competition, feeble productivity growth and tax loopholes

Martin Wolf SEPTEMBER 18, 2019

834

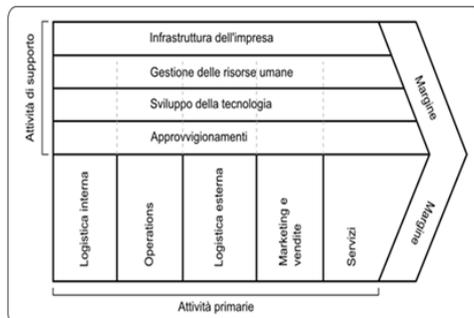


# L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA

Di fronte al venire meno, nella crisi dell'ultimo decennio, della fiducia delle persone nelle concezioni economiche dominanti e nei conseguenti orientamenti strategici delle imprese.

La nostra call for paper ha posto l'interrogativo se la scienza dell'organizzazione possa ricomporre una parte dei suoi frantumi, offrendo un quadro di riferimento improntato al concetto di appropriatezza .

## L'organizzazione «ancella» della strategia





# L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA

Secondo la logica dell'appropriatezza, le persone scelgono di comportarsi anche considerando il senso di sé, le obbligazioni derivanti dall'identità personale e sociale.



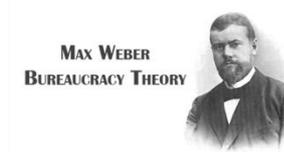
# Lo stato dell'arte (2019) della TEORIA E PRATICA DELL'ORGANIZZAZIONE

- Siamo in una società intessuta di organizzazioni
- il modo in cui queste si strutturano e le forme che assumono influenzano e condizionano il conseguimento degli obiettivi individuali e collettivi nei più diversi settori di attività
- Non si risolvono i problemi sociali senza incidere sulle organizzazioni (pubbliche, private, plurali) che operano nei rispettivi campi
- In Italia: organizzazione come questione nazionale

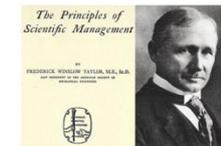
# Le scienze dell'organizzazione

- 100 anni di sviluppo intenso
- Forte legame con la prassi manageriale
- Contributi di molteplici discipline
- Campo che “è grande, eterogeneo e coinvolge numerose ‘enclaves’, diverse per stile, orientamento, convinzioni” (March, 2007).
- Non esiste un'unica teoria condivisa, ma neppure una prospettiva comune; e nemmeno esiste una diffusa tolleranza per visioni molteplici.

**I «padri» della scienza dell'organizzazione**  
tutti personaggi per i quali ogni appartenenza disciplinare appare stretta



il sociologo e politologo Weber



l'ingegnere Taylor



l'imprenditore Ford



il dirigente Barnard



l'economista e psicologo Simon



il filosofo, statistico e matematico Churchman

**Nel complesso offrono un'ampia gamma di riferimenti per alimentare la nuova progettualità organizzativa**

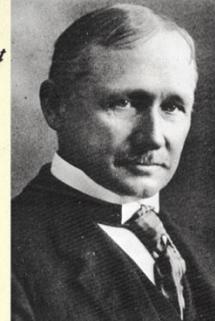
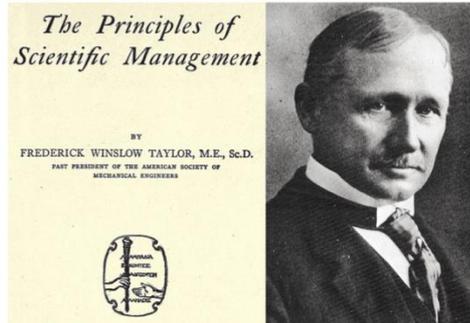
# I «padri» della scienza dell'organizzazione

tutti personaggi per i quali ogni appartenenza disciplinare appare stretta

**MAX WEBER**  
**BUREAUCRACY THEORY**



il sociologo e politologo Weber



l'ingegnere Taylor



l'imprenditore Ford

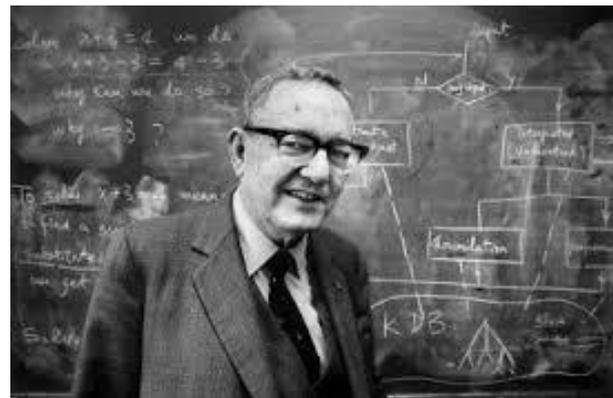
Chester Barnard 1886-1961  
The Erudite Executive



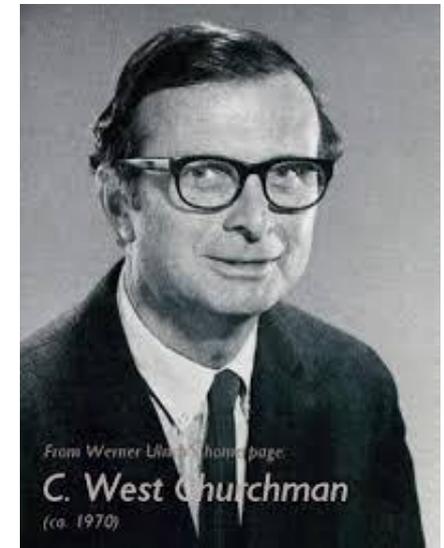
Chester Barnard

- Chester Barnard influenced human relations thinking and continues to influence our understanding of organizations and management.

il dirigente Barnard



l'economista e psicologo Simon



il filosofo, statistico e matematico Churchman

# Serve riconoscere anche qualche «madre»

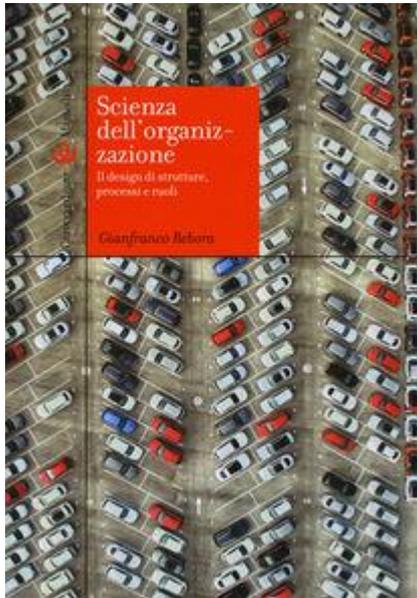
«Conflict is the appearance of  
difference in the world”

*Mary Parker Follett*



(September 3, 1868 - December 18, 1933) was an American social worker, [management consultant](#), philosopher and pioneer in the fields of [organizational theory](#) and [organizational behavior](#)

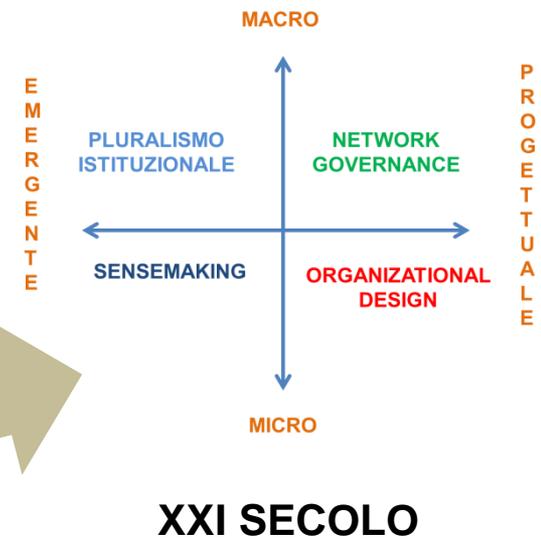
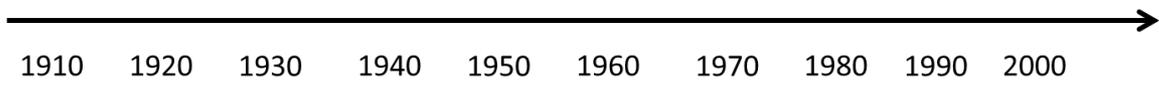
# Un percorso nell'arco di 100 anni: le radici e gli sviluppi



**Portafoglio Organizzativo**  
Vant. Comp./Catena Valore  
Organizzazione & Mercato  
**VISIONE STRATEGICA**  
Strategia & Struttura  
Contingency Theory  
Nesso tecnologia/ organizzazione  
Modello organico  
Turbolenza ambientale

**VISIONE UMANISTICA**  
Sistema aperto  
Behavioral Theory  
Intelligenza emotiva  
Intelligenze multiple  
Effetti indesiderati della burocrazia  
Organizational Resistance / Change Agency  
Group Dynamics  
Leadership trasformatrice  
Human Relations

**VISIONE CLASSICA**  
Razionalità Limitata  
Management Science  
Sistema Tecnico di Collaborazione  
Scientific Management  
Burocrazia



# C'è un ritardo italiano?

## Università

- **1972: Bocconi e Ca' Foscari**  
*Organizzazione* diviene corso fondamentale a Economia
- **1980: prima cattedra di *Economia e organizzazione aziendale*** in una facoltà di Ingegneria (Padova, prof. Pagliarani)
- **Metà anni '80: Organizzazione aziendale come RSD autonomo da Economia aziendale**
- **Anni '90: corsi di laurea in ingegneria gestionale**
- **Organizzazione aziendale: 2 docenti nel 1986, 75 nel 2001, 183 nel 2019**

## Consulenza e Formazione manageriale

- **1925 nasce ORGA**
- **1952: a Torino nasce IPSOA**
- **1955: a Milano Pietro Gennaro e associati**
- **1957: crisi di IPSOA**
- **1970: ISTUD e SDA**
- **1972: ISVOR Fiat**
- **Dal 1975 inizia la crescita delle società e del mercato della consulenza**
- **1979: Mip Politecnico Milano**

# **Alcune frontiere da attraversare per riconoscere e costruire l'organizzazione «giusta»**

- 1. Accentramento/ decentramento**
- 2. Controllo organizzativo e metriche di performance**
- 3. Materialità**
- 4. Inclusione**



# 1

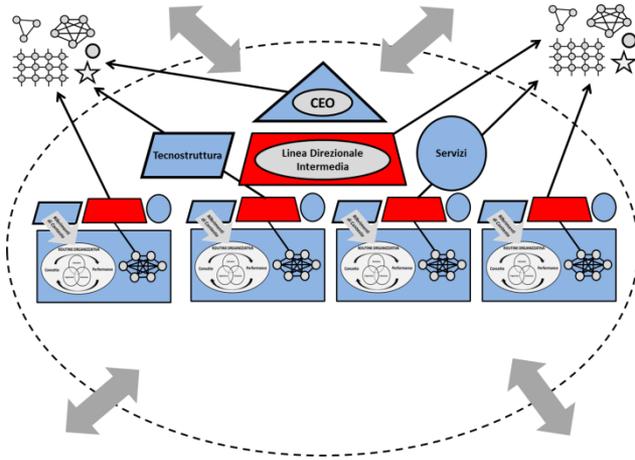
## Accentramento / decentramento

L'innovazione nei modelli organizzativi passa sempre più per la ridefinizione dei rapporti tra:

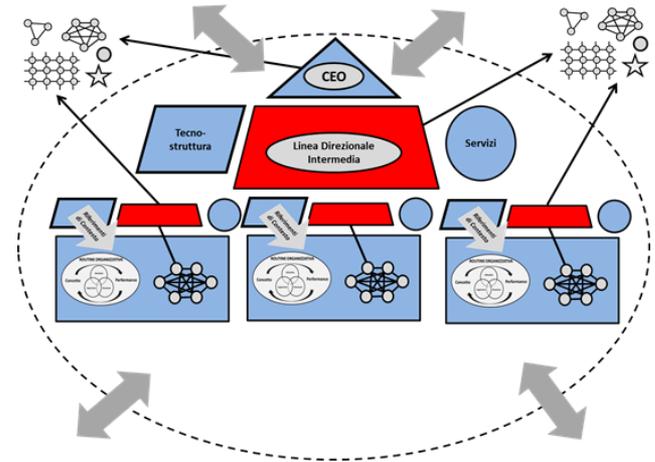
- Autonomia / responsabilità delle business unit
- Governo/coordinamento da parte delle unità centrali (Corporate, Quartier generale, Enti centrali di servizio e coordinamento, ...)

*Non è un problema di organigrammi ma di contenuti qualitativi e professionali delle funzioni*

# Le multinazionali: organizzazioni più integrate e compatte



1995



2014

2019

- La numerosità dei *team* manageriali di vertice nelle multinazionali è raddoppiata dagli anni '90

Il dato medio è passato da 5 a 10 figure di manager nel *top team* (Guadalupe, Li & Wulf, 2014; Foss, 2019).

# I manager funzionali a livello *corporate*

Coprono  $\frac{3}{4}$  dell'incremento:-

- funzioni legate al prodotto, come marketing, ricerca & sviluppo, vendite e produzione;
- **ma soprattutto funzioni progettuali-amministrative:** finanza, servizio legale, risorse umane, *information technology*, pianificazione, comunicazione e pubbliche relazioni.



**dispongono di competenze più generalizzabili ed esportabili da un contesto all'altro rispetto alle funzioni legate al prodotto (+ specifiche)**

**Legame tra il *top management team* e il resto dell'organizzazione**

- Sostegno alla collaborazione tra centri di responsabilità
- Fanno parte del *top management team* come braccio operativo che interviene continuamente per:
  - strutturare i processi decisionali
  - definire le metriche per le performance aziendali
  - impostare i sistemi premianti e curarne il funzionamento (Foss, 2019).

# Hardware e Software del QG

(Sharer, 2019; Lunnan *et al.*, 2019)

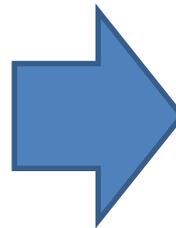


- aspetti fisici e strutturali



- architettura sociale
- atmosfera relazionale e comunicativa

La **digitalizzazione** accresce l'influenza del Quartier Generale sulle Business Unit perché dispone di informazioni più penetranti e tempestive su tutto il sistema aziendale



- Ruolo ancor più delicato di fronte a incertezze e di dilemmi nel bilanciare accentramento e decentramento
- Questioni di ordine relazionale: collaborazione, interazione sociale, fiducia reciproca (Schmitt, Decreton & Nell, 2019).

# Implicazioni per la funzione HR

- **Inclusione nel top management team**
- **Attribuzione di funzioni di**
  - **Organizzazione**
  - **Innovazione**
  - **change management**
  - **comunicazione**
- **Impegno nella conduzione di progetti su ampia scala**

## **Esempio: gruppo Autogrill**

- **Nuova denominazione: «Group People and Transformation»**
- **Impegno diretto in progetti come:**
  - **Group Policy on Employee Relations**
  - **Modello di Smart Working**
  - **Roboting Process Automation**
  - **Comunicazione ed utilizzo di LinkedIn**

**HR aiuta a definire e attua la strategia agendo su leve di business grazie a una profonda conoscenza dell'organizzazione**

# La lezione (appresa) di Ray Kroc e la proiezione esterna della progettualità organizzativa



## Mc Donald's :

competenza distintiva nel replicare in spazi di mercato molto ampi le routine messe a punto inizialmente al proprio interno, finendo per dare forma a vasti mondi del consumo.

**Rivitalizza il management scientifico, proiettandolo in un sistema allargato, sostenuto da forme contrattuali che consentono di includere soggetti differenziati all'interno di routine accuratamente progettate che investono sia l'impresa, sia il lavoro.**

# Le piattaforme: Algoritmi + Mercato

centralizzano alcune funzioni e ne decentrano altre



	✓	✓	✓
--	---	---	---

 Operating partner	>300M€ asset invest 5.000+ drivers	✓
-----------------------	---------------------------------------	---

# Nel settore pubblico: tendenze per una più forte governance di sistema (il caso dei servizi socio-sanitari regionali)

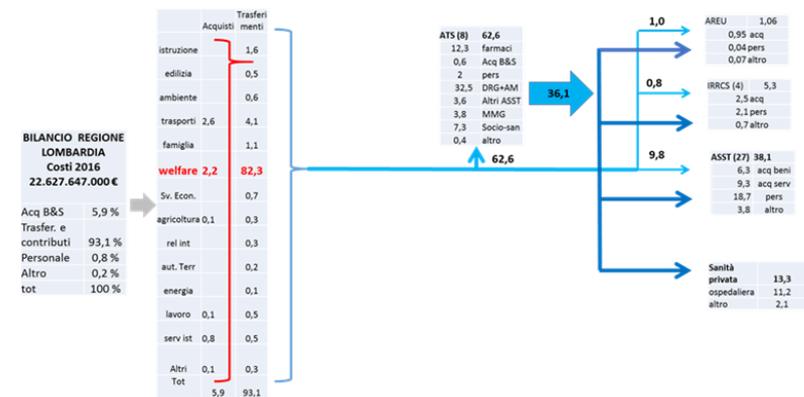
- Nuovi enti intermedi con funzioni di governo e supporto tecnico amministrativo
- Centralizzazione funzioni come acquisti, ingegneria clinica, contabilità
- Esempi: Azienda Zero Veneto; ESTAR Toscana, ecc.: preposte a processi di innovazione, standardizzazione e sviluppo del sistema
- percorsi condivisi di riorganizzazione e miglioramento dei processi, sia in ambito amministrativo (acquisti, ITC, contabilità, rischi assicurativi, risorse umane) sia in ambiti più innovativi, come governo clinico, accreditamento erogatori, prevenzione, HTA; in futuro forse anche big data e piattaforme



**ESTAR TOSCANA**  
Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale)



La filiera del sistema socio-sanitario della Lombardia analizzato attraverso la catena del valore (Rebora, 2018)





## ESTAR TOSCANA

Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale)



# L'organizzazione dello Stato e l'albero storto della finanza pubblica

## Il nodo irrisolto del rapporto tra centralizzazione e autonomie



- Decentramento amministrativo
- Aziendalizzazione
- Federalismo fiscale
- Autonomia differenziata
- ...

- Controllo centrale della RGS e della CdC
- Parametri di Maastricht
- Patto di stabilità
- Tagli lineari
- Spending review
- ...



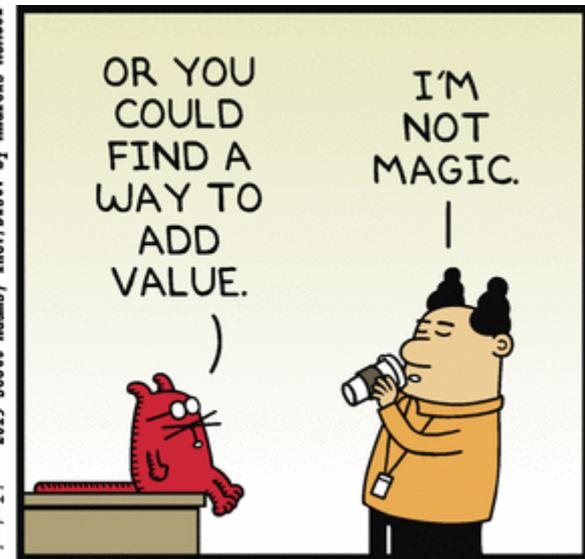
# Alla fine ... La questione è anche etica



DILBERT.COM @SCOTTADAMSSAYS



9-7-19 2019 Scott Adams, Inc./Dist. by Andrews McMeel



## 2

# Controllo organizzativo e metriche di performance

Il controllo organizzativo corrisponde ai meccanismi che i manager utilizzano per orientare l'attenzione, motivare e incoraggiare gli individui ad agire in modo da sostenere gli obiettivi dell'organizzazione.

Implica anche un aspetto di prevenzione/contrasto di comportamenti inappropriati.

# Esiti e impatti organizzativi del controllo

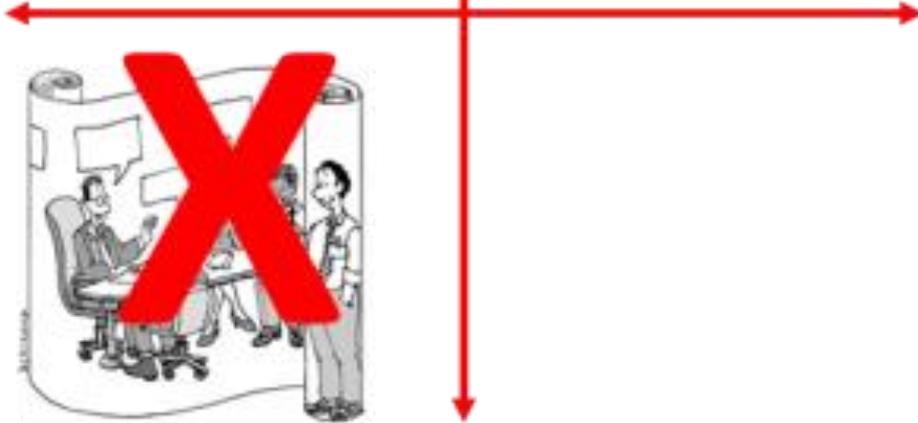
- **Conformità alle regole (Exploitation)**
  - Prevenire comportamenti indesiderati/opportunistici
  - Conseguire efficienza
  - Realizzare performance organizzative programmate
- **Adattamento attivo (Exploration)**
  - Comportamenti proattivi
  - Apprendimento
  - Innovazione e cambiamento

## I rischi di una visione ristretta

Le visioni dominanti hanno enfatizzato attenzione ed energia su formalità, coercitività e approcci non integrati.



**Spesso si  
contrappongono  
modalità alternative del  
controllo organizzativo**

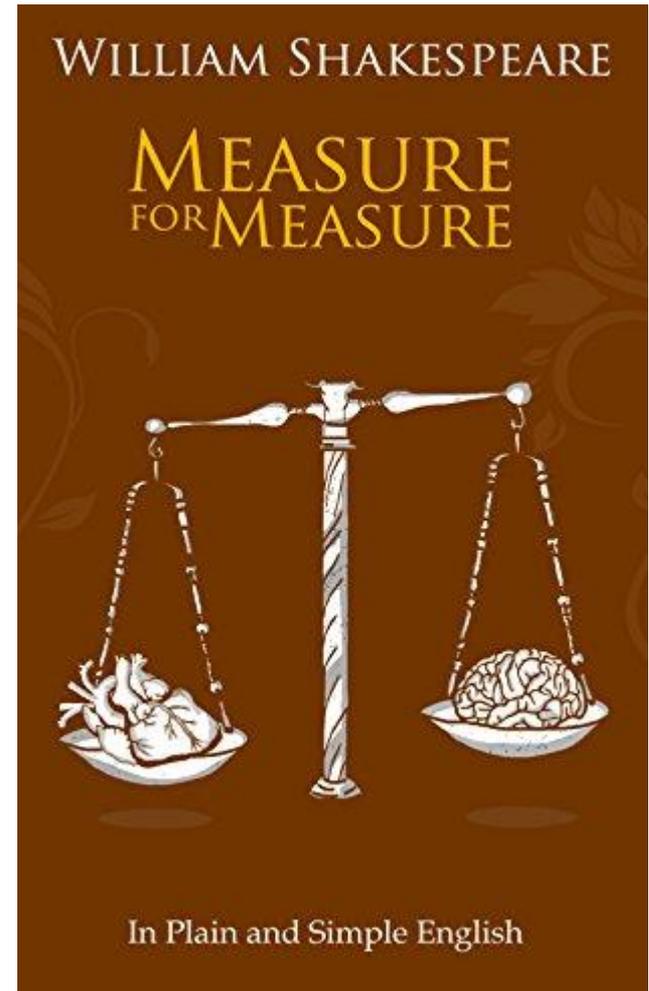


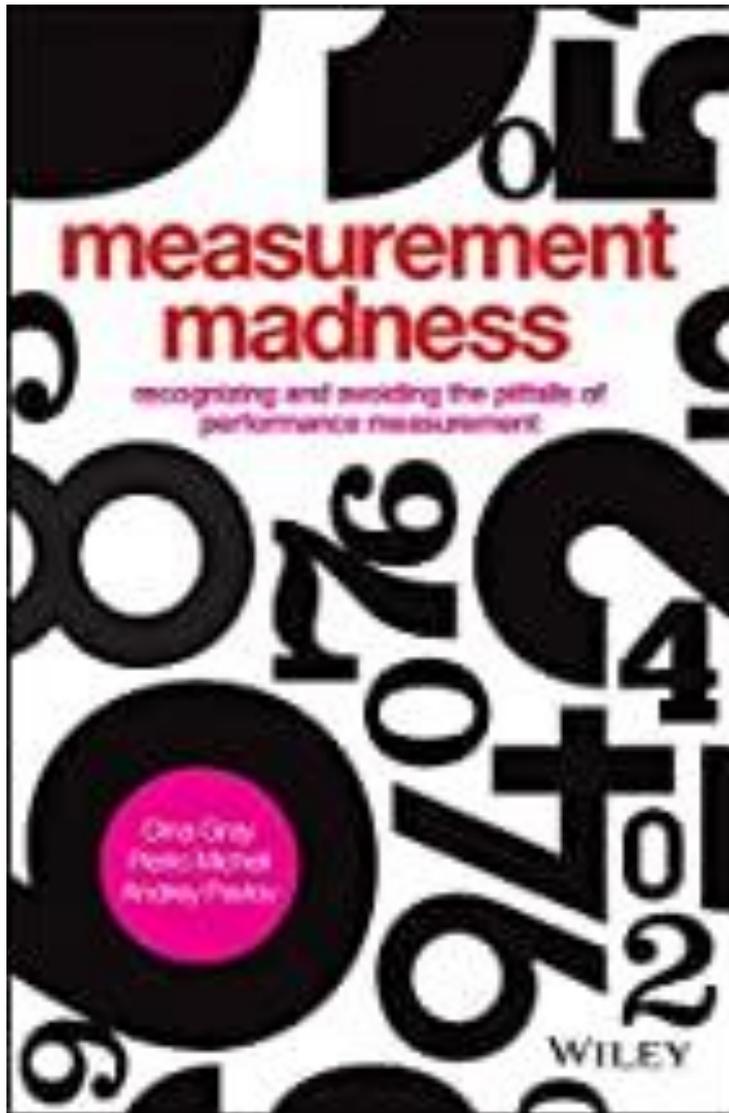
**La potenza delle  
metriche oggi  
disponibili può  
illudere sul definitivo  
superamento dei  
meccanismi di  
controllo burocratici  
e sociali**

# L'insidiosità delle metriche

“Perocché di qual giudizio voi giudicherete, sarete giudicati; e della misura che voi misurerete, sarà altresì misurato a voi”

(San Matteo, VII, 2)





**Hoping for A  
whilst  
rewarding B ?**

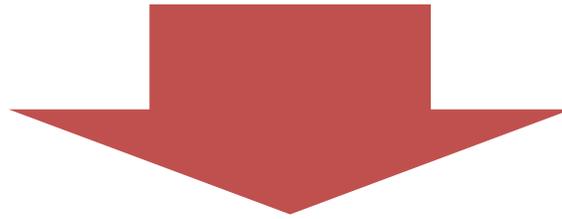
# Lezioni dalla crisi per i manager

“Il management competente guarda sempre più in profondità rispetto ai numeri, più in profondità rispetto alle misure correnti. Il management incompetente si focalizza appena su questi numeri, sul corpo dei conti, sugli utili trimestrali – oppure sulla crescita del PIL o sull’indice dei prezzi al consumo. **E’ così che abbiamo incontrato questi guai.** Noi davvero dobbiamo pensare a riprogettare molte istituzioni e dottrine in materia di misurazioni. Questa lezione è fondamentale: **voi non potete gestire guardando solo alla metrica dei risultati”**.

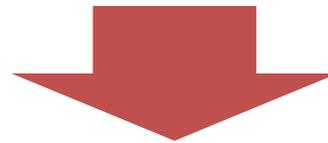
Mc Kinsey Quarterly (2009):  
*conversazione con Richard Rumelt)*

## Visione Integrata anziché univoca

attenzione a come le diverse forme di controllo interagiscono, si combinano e influenzano congiuntamente gli esiti (*blending approach*).

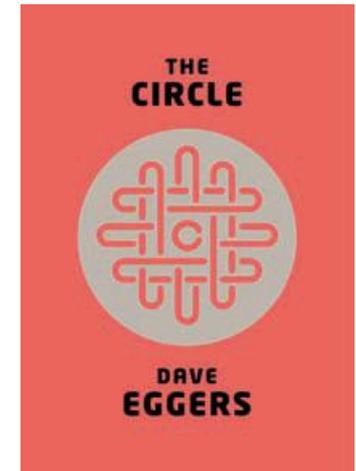
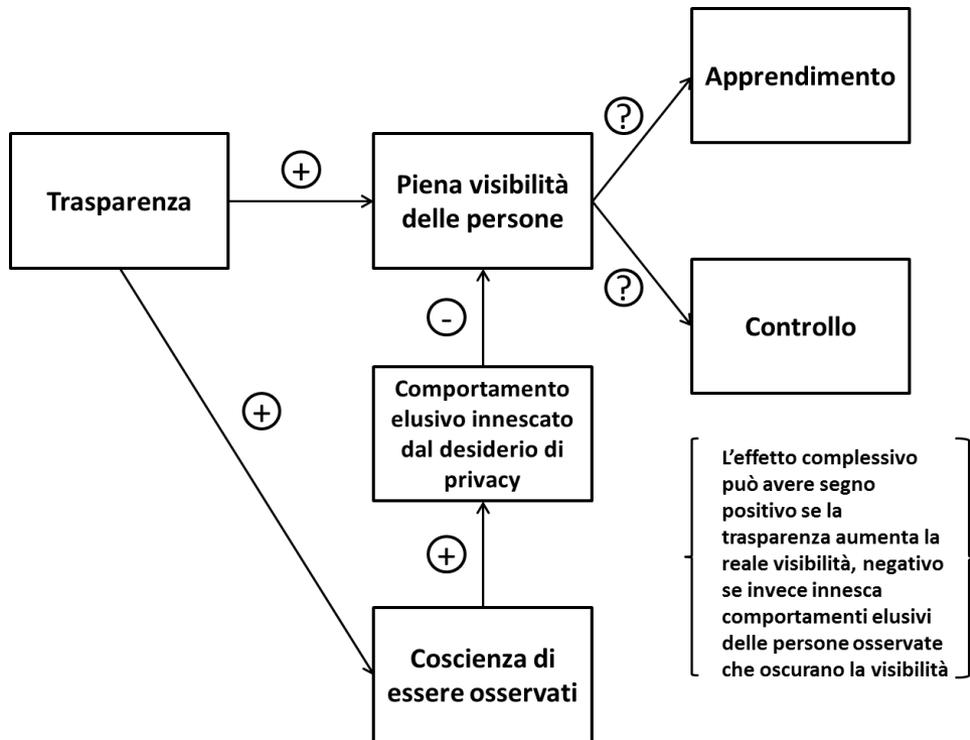


- L'intreccio dei controlli formali e informali, e dei loro risvolti coercitivi e abilitanti, orienta i processi cognitivi e i comportamenti, con effetti sia di conformità che di apprendimento
- Linguaggi condivisi, insiemi di aspettative e quadri comuni di obiettivi, generano chiarificazione e legittimazione.



**Fiducia, sostegno , costruzione di significato**

# Il duplice effetto della trasparenza



# Erosione delle metriche

Le misure semplici e statiche perdono contenuto informativo nel tempo, attraverso un processo di erosione:

- **Positive learning** (le misure perdono utilità per i processi di miglioramento che riducono la variabilità)
- **Perverse or negative learning** (quando si sono appresi quali aspetti della performance sono rilevanti, è possibile manipolare la valutazione: miglioramento nell'apparenza non nei fatti )
- **Selezione o non considerazione**

# Fini multipli e dissonanza come risorsa

- La capacità di accogliere fini plurimi e di porre obiettivi multipli sfidanti è essenziale per organizzazioni in grado di produrre insieme valore economico e sociale
- **Criteri multipli di performance** possono produrre una dissonanza
- Questa è pericolosa quando si sanno con esattezza le risorse necessarie all'organizzazione per prosperare in contesti stabili e prevedibili
- Ma dove c'è incertezza sul futuro, disporre di riferimenti di valore multipli e anche conflittuali diventa una risorsa, perché gli attriti che si generano alimentano una organizzazione imprenditoriale

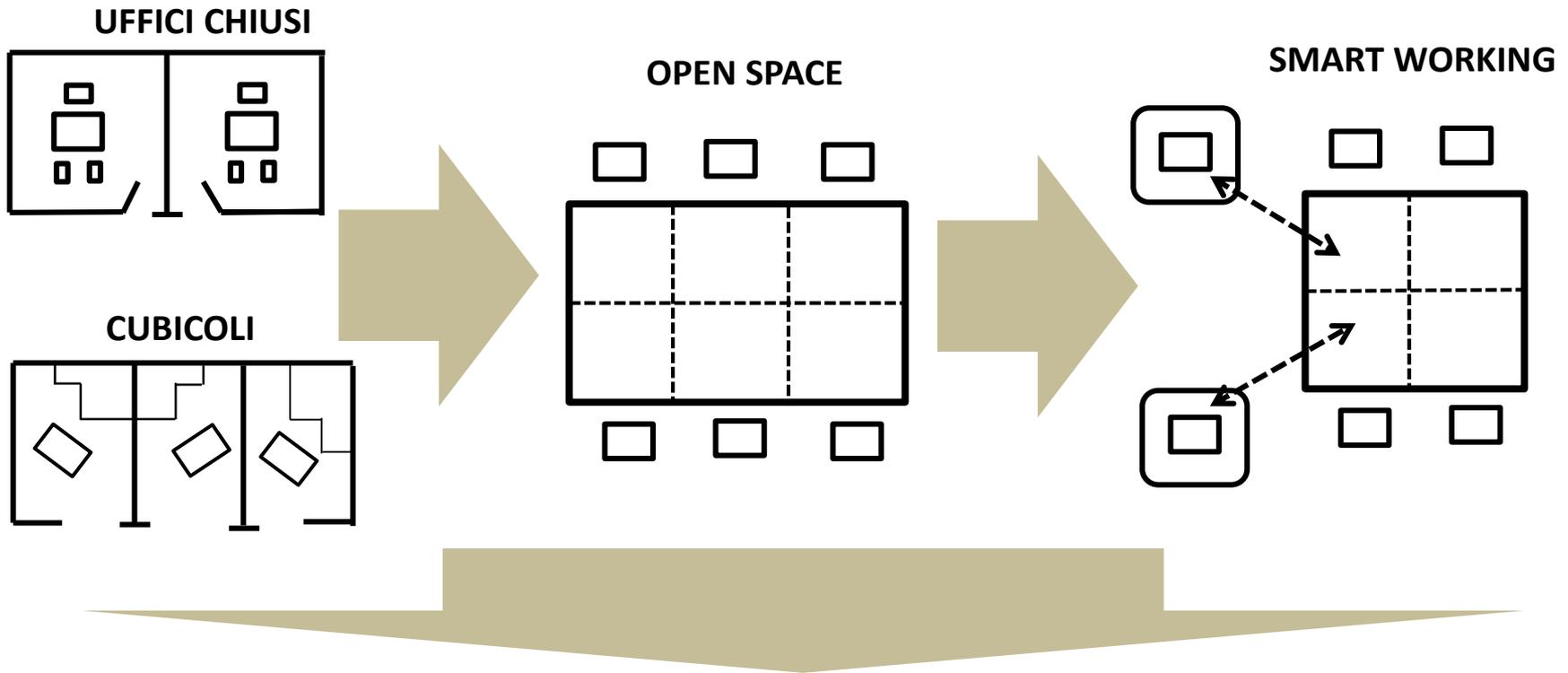
# 3

## Confrontarsi con la Materialità nell'era dell'Intangibile

Esempio di socio-materialità nel lavoro d'ufficio (W. Orlikowsky- S. Scott)



# Design degli spazi di lavoro ed effetti sulle modalità di relazione



<b>Prossimità</b>	?
<b>Privacy</b>	?
<b>«Proprietà» spazi</b>	?
<b>Stimolazione sociale</b>	?



<b>Sostegno relazionale</b> (espressione di sè, collaborazione, condivisione...)	?
<b>Affaticamento relazionale</b> (comportamenti difensivi e conflittuali, sfiducia reciproca ...)	?



**RICHARD SENNETT paragona i Googleplex alle città aziendali di fine '800.  
Si chiede se un ambiente chiuso e autosufficiente «incoraggia davvero la creatività»**

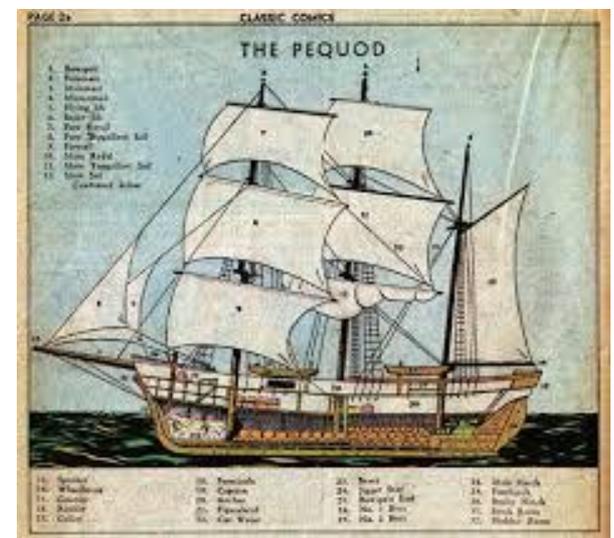


**Googleplex – New York**



**Crespi d'Adda – BG Italia**

# H. Melville MOBY DICK



“Erano un uomo solo non trenta! Perché, come la nave che tutti li portava era fatta di cose diverse – legno di quercia, d’acero e di pino; ferro, pece e canapa – e tutto questo si fondeva in un unico scafo compatto che correva per la sua strada, bilanciato e orientato dalla grande chiglia centrale; così tutte le individualità dell’equipaggio, il valore di uno, la paura di un altro, la colpa e l’innocenza, tutte le differenze erano fuse in una unità, ed erano orientate al proposito fatale a cui tendeva Ahab, loro unico signore e chiglia”

4

## Inclusione/ partecipazione



**UNDERSTANDING  
THE INCLUSIVE  
ORGANIZATION**

**BOSTON • MA • 2019**

- I trend globali, economici, tecnologici, socio-demografici, attualizzano i temi dell'inclusione
- le organizzazioni sono sempre più centrali nelle società evolute e per funzionare bene richiedono forme e modalità di lavoro capaci di valorizzare le potenzialità delle tecnologie
- e quindi sempre più differenziate e in grado di recepire quella infinite manifestazioni della diversità e soggettività che segnano il nostro tempo
- Dimostrando capacità inclusive, un'organizzazione evolve verso livelli di qualità superiori



**78th Annual Meeting of the Academy of Management**  
**August 10-14, 2018 | Chicago, Illinois, USA**

Vice President and Program Chair: **Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro**, London School of Economics

**Improving Lives**

Improving Health and Well-being in Society: How Can Organizations Help?

# Corporate Governance Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’

## Aug 19, 2019

Updated Statement Moves Away from Shareholder Primacy, Includes Commitment to All Stakeholders

WASHINGTON – Business Roundtable today announced the release of a new Statement on the **Purpose of a Corporation** signed by 181 CEOs who commit to lead their companies for the benefit of all stakeholders – customers, employees, suppliers, communities and shareholders.



### Statement on the Purpose of a Corporation

Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.

Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

Released: August 19, 2019

Updated with New Signatures: September 6, 2019

# Business must act on a new corporate purpose

Companies must realign incentives and define targets beyond profits

SDA

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION

MILANO, 7.10.2019

## ETICA, RESPONSABILITÀ PUBBLICA, IMPRENDITORIALITÀ E MANAGEMENT

ORE 15.00 - 18.00 - AULA MAGNA - VIA GOBBI, 5

I CEO di 200 grandi imprese di molti settori, banche, fondi di investimento (tra cui Amazon, Blackrock, Jp Morgan, etc.) che partecipano alla "The business roundtable" hanno sottoscritto un manifesto nel quale si sostiene che il profitto non deve più essere l'unico e dominante obiettivo, ma che esso deve essere perseguito dalle aziende tenendo conto del benessere dei lavoratori, dell'impatto sull'ambiente, delle aspettative di clienti, fornitori, amministrazioni pubbliche e comunità. Il documento è stato considerato come un segnale di "profonda discontinuità" rispetto al passato e un'apertura verso i temi di responsabilità nei confronti della società e in generale di

- 15.00 SALUTI ISTITUZIONALI E INTRODUZIONE  
**GIANMARIO VERONA**, Rettore Università L. Bocconi
- 15.20 ETICA QUALE FONDAMENTO DI UNA SOCIETÀ GIUSTA E SOSTENIBILE  
**MONS. MARIO DELPINI**, Arcivescovo di Milano
- 15.40 DECLINARE L'ETICA NELL'ECONOMIA E NELLE ISTITUZIONI  
**MARIO MONTI**, Presidente Università L. Bocconi
- 16.00 COSA EMERGE DALLA RICERCA ASFOR "ETICA, RESPONSABILITÀ PUBBLICA, IMPRENDITORIALITÀ E MANAGEMENT"  
**ELIO BORGONOVÌ**, Presidente, CERGAS, SDA Bocconi
- 16.20 TAVOLA ROTONDA COORDINATA DA

# Due mondi del lavoro antitetici?

## THE DATA SCIENTIST PROFESSIONAL



L'INSODDISFAZIONE DEL MONDO DEL LAVORO RILEVATA DAI REPORT DI



Workplace productivity is low -- across the globe. Organizations aren't keeping up with new workplace demands fast enough.

73% of Americans say artificial intelligence will eliminate more jobs than it creates.

71% of millennials are either not engaged or actively disengaged at work

70% of U.S. Workers Not Engaged at Work

51% of employees are actively looking for a new job or watching for new job openings.

**Focus:** fini convergenti, calcolo, oggettività

**Complessità  
tecnica**

**Prima cultura:  
razionalità e regole**

**Complessità strategica e  
competitiva**

**Terza cultura:  
mercato e scambi**

**Locus:**  
interno

**Locus:**  
esterno

**Seconda cultura:  
relazioni tra persone**

**Ci può essere una 4° cultura?**

**Complessità  
sociale**

**Complessità del 4° tipo:**

- In campo aperto
- Fini plurali

**Focus:** fini divergenti, relazione, soggettività

# La 4° cultura: visioni positive e criticità

**Focus:** fini convergenti, calcolo, oggettività

**Locus:**  
interno

**Locus:**  
esterno



Idea creativa



Polis



Rete

**Visione dal basso e dall'esterno**  
Disagio  
Insoddisfazione  
Disimpegno

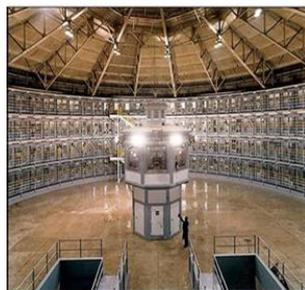
**Focus:** fini divergenti, relazione, soggettività

**Focus:** fini convergenti, calcolo, oggettività

# La 4° cultura: il lato oscuro

**Locus:**  
interno

**Locus:**  
esterno



**Il nuovo Panopticon dell'autosorveglianza spinta dai Big Data, che rinforzano le preferenze già rilevate, anziché alimentare le differenze: «Bolla che si autoimpone» (Gareth Morgan, 2016)**

**Focus:** fini divergenti, relazione, soggettività

# L'arte di organizzare: mettere insieme criteri diversi tenendo tutto il sistema in equilibrio dinamico

1. Coordinamento

2. Controllo

3. Materialità

4. Valore economico



1. Autonomie

2. Apprendimento

3. Risorse intangibili

4. Purpose inclusivo

## I «padri» della scienza dell'organizzazione

tutti personaggi per i quali ogni appartenenza disciplinare appare stretta

**MAX WEBER**  
BUREAUCRACY THEORY



il sociologo e politologo Weber

**The Principles of Scientific Management**



l'ingegnere Taylor

**Ford**



l'imprenditore Ford

**Chester Barnard 1886-1961**  
The Executive



il dirigente Barnard

**Simon**



l'economista e psicologo Simon

**Churchman**



il filosofo, statistico e matematico Churchman

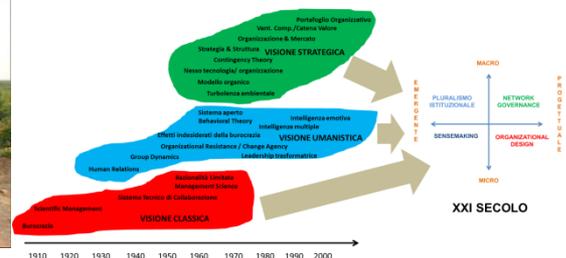


Secondo la logica dell'appropriatezza, le persone scelgono di comportarsi anche considerando il senso di sé, le obbligazioni derivanti dall'identità personale e sociale.



James March (1928-2018)

## Un percorso nell'arco di 100 anni: le radici e gli sviluppi



# Riferimenti

- Foss N. J. (2019), The corporate headquarters in organization design theory: an organizational economics perspective, *Journal of Organization Design* 8:8
- Guadalupe M., Li H. & Wulf J. (2014), Who lives in the C-Suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management, *Management Science* 60(4): 824-844
- Lunan R., Tomassen S., Andersson U. & Benito G. R. G. (2019), *Journal of Organization Design* 8:12
- ORLIKOWSKI W. J. & SCOTT S. V. (2008), Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization, *The Academy of Management Annals*, 2 (1), pp. 433-74
- OSWICK C. & GRANT D. (2016), Re-Imagining Images of Organization: A Conversation With Gareth Morgan. *Journal of Management Inquiry*, 25 (3), pp. 338-43
- Rebora G. (2017), *Scienza dell'organizzazione*, Carocci, Roma
- Scharer K. (2019), Headquarters as hardware and software, *Journal of Organization Design* 8:4
- Schmitt J., Decreton B. & Nell P. C. (2019), How corporate headquarters add value in the digital age, *Journal of Organization Design* 8:9