

AA. VV.

CRITICAL MANAGEMENT STUDIES:  
TEMI DI RICERCA  
NEL DIBATTITO INTERNAZIONALE

Editoriale Scientifica

*Proprietà letteraria riservata*

© Copyright 2012 Editoriale Scientifica s.r.l.  
Via San Biagio dei Librai, 39 – 80138 Napoli  
ISBN 978-88-6342-437-9

# SOMMARIO

## CRITICAL MANAGEMENT STUDIES: TEMI DI RICERCA NEL DIBATTITO INTERNAZIONALE

Introduzione	9
--------------	---

### CAPITOLO I

#### DINAMICHE DI CONTROLLO MANAGERIALE: INTERPRETANDO I CONFINI TRA REGOLAZIONE DELL'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA, DIVERSITY MANAGEMENT E COSTRUZIONE DELLE SOGGETTIVITÀ INDIVIDUALI

*V. Esposito, M. Pezzillo e L. Silvestri*

1. Introduzione	11
2. Il Controllo manageriale nell'approccio post-strutturalista	13
3. Il Diversity Management nell'approccio dei Critical Management Studies	15
4. La regolazione delle identità organizzative attraverso il Diversity Management	19
5. La regolazione dell'identità e il controllo manageriale	21
6. Alcuni recenti contributi agli studi su identità e controllo manageriale	23
7. Conclusioni	31
<i>Bibliografia</i>	33

### CAPITOLO II

#### IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

*M. Cicellin, S. Consiglio, P. de Vita*

1. Introduzione	39
2. Il cambiamento organizzativo tra critiche e alternative. Un confronto tra l'approccio mainstream e l'approccio CMS	42
3. Una riflessione sui contributi della Stream "Organizational Change and CMS"	49
4. Conclusioni	57
<i>Bibliografia</i>	60



CAPITOLO III  
I PROGETTI  
*P. Canonico, E. De Nito*

1. Lo studio dei progetti e la “projectification”	65
2. La tradizione di ricerca critical	71
3. I paper presentati alla conferenza CMS 2011 nella track All on a promise: critical studies of projects and project management	73
4. Conclusioni: controllo e regolazione nei progetti nella prospettiva critical	79
<i>Bibliografia</i>	81

CAPITOLO IV  
INNOVAZIONE E CMS  
*A. Tomo, L. Mercurio*

1. Introduzione	85
2. L'evoluzione del concetto di innovazione	87
3. La conoscenza per lo sviluppo dell'innovazione	92
4. L'innovazione nei Critical Management Studies	96
5. Conclusioni	100
<i>Bibliografia</i>	102

CAPITOLO V  
IL CONTRIBUTO DEI CRITICAL MANAGEMENT STUDIES  
AL RINNOVAMENTO DELLA P.A. ITALIANA  
*P. Adinolfi*

1. Premessa	105
2. Metodologia di indagine	106
2.1. Riduzionismo tecnicistico e universalismo	108
2.2. Ossessione per la performance e individualismo organizzativo	110
2.3. Centralismo autoritario e legalismo	112
3. Discussione	114
4. Conclusioni	120
<i>Bibliografia</i>	122

CAPITOLO VI  
DIMENSIONI CULTURALI E ISTITUZIONALI DELLA SANITÀ  
PENITENZIARIA: UNA LETTURA CRITICAL  
*G. Piscopo, R. Palumbo*

1. Abstract	125
2. La natura del servizio penitenziario	126
3. La prospettiva mainstream della sanità penitenziaria	128





4.	La lettura in chiave critical	131
5.	Conclusioni	134
	<i>Bibliografia</i>	137

CAPITOLO VII  
TERZO SETTORE E SOSTENIBILITÀ  
NELLE RICERCHE DEI CMS: APPROCCI DI SINTESI

*R. Reina, M. Ventura*

1.	Introduzione: inquadramento teorico e principali approfondimenti	141
2.	Presentazione ed analisi dei principali contributi presenti nelle stream del Forum CMS	145
3.	Conclusioni	162
	<i>Bibliografia</i>	163

CAPITOLO VIII  
COSTRUZIONE DELLA CULTURA NELLE ORGANIZZAZIONI  
SENSEMAKING, TECNOLOGIA, POTERE

*L. M. Sicca, C. Cardullo e M. G. Pirozzi*

1.	Introduzione	174
2.	L'analisi condotta	176
3.	Costruzione ed interpretazione: sensemaking, tecnologia e potere	201
	<i>Bibliografia</i>	208

CAPITOLO IX  
IL CIRCUITO TEATRALE ALLA PROVA  
DEI CRITICAL MANAGEMENT STUDIES

*P. Palmi*

1.	Introduzione	209
2.	Le ragioni del network	210
3.	Formazione ed evoluzione delle reti	212
4.	Per una tassonomia delle reti	214
5.	Reti verticali. Il circuito teatrale	217
6.	Le origini dei circuiti teatrali in Italia	219
7.	Forma istituzionale e governance	222
8.	Dalla flessibilità operativa allo sviluppo delle competenze: i vantaggi di una rete di teatri	223
9.	L'esperienza italiana	225
10.	Considerazioni conclusive	231
	<i>Bibliografia</i>	233





CAPITOLO X  
COME RIVITALIZZARE IL CONCETTO DI CULTURA  
ORGANIZZATIVA? UNA PROSPETTIVA SENSORIALE ALLO  
STUDIO DELLA CULTURA NELLE ORGANIZZAZIONI

*M. L. Toraldo, G. Mangia*

1. Introduzione	237
2. I festival di performing arts nel panorama della produzione culturale	239
3. I festival di performing arts come occasioni di esperienze soggettive	241
4. L'importanza dello studio dei sensi nello studio dei festival di performing arts	243
5. Esperienze visive: the Secret Garden Party	247
6. Stimolare l'odorato ed il gusto ad Harvest at Jimmy	249
7. Osservazioni conclusive	249
<i>Bibliografia</i>	251

CAPITOLO XI  
CRITICAL MANAGEMENT STUDIES,  
ICT E CONTROLLO ORGANIZZATIVO.  
LE TEORIE E I PRINCIPALI RISULTATI EMPIRICI.

*M. Martinez, C. Galdiero, L. Mercurio*

1. Il dibattito scientifico in tema di ICT, organizzazione e controllo	255
2. Critical Management Studies, ICT e controllo organizzativo: teorie e metodi	261
3. Critical Management Studies, ICT e controllo organizzativo: i principali risultati empirici	264
<i>Bibliografia</i>	269

CAPITOLO XII  
PERFORMATIVITY E FINANCIALIZATION:  
RECENTI SVILUPPI

*A. Berni*

1. Introduzione e aspetti definatori	277
2. Performing (financial) markets: come gli economisti, i modelli e le tecnologie modellano le economie finanziarizzate	279
3. Sintesi e analisi dei principali contributi sul tema	280
<i>Bibliografia</i>	286





## CAPITOLO IV

# INNOVAZIONE E CMS

*A. Tomo, L. Mercurio*

### 1. *Introduzione*

In questo capitolo sarà trattato il tema dell'innovazione, affrontato inizialmente attraverso l'ottica mainstream e successivamente secondo il pensiero dei Critical Management Studies.

L'innovazione è, come è ben noto, un tema da sempre dibattuto e che risulta, anche col passare del tempo, sempre attuale, rappresentando una delle più rilevanti azioni di cambiamento che un'azienda può mettere in atto.

Nello sviluppo degli studi sull'innovazione ha sicuramente contribuito la crescita della tecnologica che si è verificata in maniera esponenziale dal secondo dopoguerra ad oggi, e che nelle aziende ha rappresentato la principale leva per aumentare la produttività, l'efficienza in generale, ma anche l'efficacia rispetto ai mercati serviti.

La crescente ricerca di nuovi spazi sul mercato conduce, infatti, un'impresa a cercare posizionamenti o nicchie di mercato per differenziarsi rispetto ai propri concorrenti, rendendo così l'innovazione un tema interessante per la crescita e per il proprio successo.

Su questo tema ci sono stati contributi significativi come quello di D'Aveni<sup>1</sup> con il concetto di "ipercompetizione": l'autore sostiene che la ricerca di un vantaggio competitivo duraturo, su cui si basava la strategia aziendale fino ad alcuni anni fa, non è più facilmente ritenibile, ma è divenuto ormai provvisorio, temporaneo, poiché un nuovo competitor sul mercato è in grado in poco tempo di erodere il vantaggio accumulato dagli operatori pre-esistenti nel settore.

D'Aveni sostiene che l'ipercompetizione si sviluppa in un ambiente caratterizzato da relazioni intense e veloci, in cui gli attori devono muoversi in maniera sempre più repentina per non perdere il vantaggio conseguito nei confronti dei concorrenti; e d'altra parte il processo competitivo genera a sua

<sup>1</sup> D'Aveni R.A., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press, 1994.



volta una contro-risposta dei competitors, di fatto generando un vortice che accelera sempre più le interazioni tra gli attori presenti nel settore di business.

L'autore inoltre evidenzia che *“il mondo ha progredito e continua ad avanzare sempre più nell'ipercompetizione. Possiamo rimanere immobili e saremo travolti da questa ondata di costanti cambiamenti. Possiamo cercare di opporci al dinamismo dell'ambiente rimanendo abbarbicati al concetto dei vantaggi sostenibili, facendo affidamento sul potere delle barriere all'entrata. Oppure possiamo buttarci attivamente nella mischia e sfruttare le opportunità che ci si presentano. Possiamo cercare di sconvolgere attivamente i vantaggi attuali, costruirne di nuovi e portare avanti l'escalation competitiva. In condizioni di ipercompetizione, c'è solo una strada che porta alla sopravvivenza e al successo a lungo termine. In un mondo dinamico sopravvivono solo le aziende dinamiche”* (D'Aveni, 1994).

Da ciò si evince che D'Aveni anticipa quanto successivamente viene ripreso da Kotler nel 2009<sup>2</sup> anche in riferimento alla recente crisi economico-finanziaria: *“Di fatto, la crisi economica è parte di un'era della turbolenza in perpetua fibrillazione, nella quale tanto i rischi quanto le opportunità si diffondono alla velocità della luce in tutto il mondo, oggi inesorabilmente interconnesso dalla globalizzazione e dalla tecnologia. E' un mondo che stritola chi non vi è preparato, ma premia chi si mostra all'altezza: quelle imprese robuste e solide che hanno la capacità di prevedere con rapidità le minacce potenziali e di rispondervi con efficacia”*.

Kotler sottolinea come l'attuale turbolenza non sia da ritenere un momento passeggero, ma sia da considerare una “nuova normalità”: ormai il mondo è caratterizzato da numerose interconnessioni e scambi commerciali e tecnologici a livello globale, ed è quindi chiaro che la crisi di un'impresa può riflettersi anche su imprese situate in tutt'altra zona del mondo.

È ciò che Kotler nel suo libro definisce “effetto farfalla”: il battito delle ali di una farfalla determina minuscole variazioni nell'atmosfera potenzialmente in grado di modificare, passo dopo passo, il corso di un tornado o ritardare, accelerare il suo manifestarsi in un determinato luogo. Estendendo il concetto nel mondo del business, è possibile paragonare l'effetto farfalla alle turbolenze dei mercati odierni, cioè ai cambiamenti imprevedibili e rapidi nell'ambiente esterno che incidono sulla performance delle organizzazioni. Si produce tale effetto poiché, come si è detto, il mondo tende ad essere sempre più interconnesso, interdipendente e globalizzato.

<sup>2</sup> Kotler P., Caslione J. A., *Chaotics*, Sperling & Kupfer, versione italiana: Torino, 2009.

Le analisi dei due autori sembrano dunque essere in linea con il pensiero dei CMS, relativamente ad una delle critiche mosse dagli studiosi critical nei confronti del filone mainstream: “dare per scontato” determinate prescrizioni, relative ai tradizionali modelli manageriali, senza valutarle rispetto alle diverse componenti di ciascuna realtà aziendale.

L'esempio può essere fatto utilizzando il concetto di “teamwork” nei due approcci: il filone mainstream ritiene il teamwork un rapporto “*win-win*”, nel quale i partecipanti al gruppo di lavoro sono soddisfatti e dal lavoro da essi svolto anche l'azienda guadagna in termini di efficacia; in ottica CMS, invece, viene analizzato anche come si creano e come si sviluppano gli ordini e le gerarchie all'interno del gruppo e dell'organizzazione, ma soprattutto come i discorsi possono essere utilizzati per legittimare e rafforzare il lavoro di gruppo al fine di trasformare l'organizzazione in un'unica entità come se fosse una grande famiglia felice (Adler, Forbes, Willmott, 2007)<sup>3</sup>.

Ciò evidenzia che in ottica mainstream vi sono diversi aspetti dati per scontati:

- la soddisfazione dei lavoratori all'interno di un gruppo;
- il contesto in cui opera il gruppo;
- i risultati a cui si giunge tramite il lavoro di gruppo;
- i benefici che ne trae l'organizzazione.

Secondo il pensiero critical, invece, questi sono decisamente alcuni degli aspetti fondanti i rapporti interni all'organizzazione, insieme ai già accennati concetti di potere e politica, che saranno approfonditi successivamente.

## 2. *L'evoluzione del concetto di innovazione*

Il tema dell'innovazione spesso viene “banalmente” e principalmente legato all'aspetto tecnologico, vale a dire alle modifiche ed alle novità introdotte dal punto di vista della produzione: prodotto e processo. La nascita della società dell'informazione ha invece sottolineato come l'evoluzione della conoscenza mette in moto processi di cambiamento innovativi che coinvolgono anche aspetti intangibili ed immateriali.

Tanti sono gli autori che hanno incentrato i propri studi sull'innovazione. Schumpeter, negli anni '30, fu tra i primi a definire l'innovazione

<sup>3</sup> Adler P.S., Forbes L. C., Willmott H., *3 Critical Management Studies*, The Academy of Management Annals, 1:1, 119-179, 2007.

come “*lo stimolo per tutti coloro che sono intenzionati a mantenere attiva e vivace la propria competitività sul mercato*”<sup>4</sup>.

Il concetto espresso da Schumpeter negli anni è stato ripreso e ampiamente modificato nel tempo.

Il crescente sviluppo della globalizzazione dei sistemi economici, che si è avviata negli anni '50 e, ancor più, l'affermarsi dell'economia della conoscenza, a partire dagli anni '70, ha, infatti, determinato la nascita di nuovi modelli per lo sviluppo dell'innovazione. D'altra parte la crescente incertezza, che ha caratterizzato l'economia negli ultimi anni, è innegabilmente legata anche ad un discorso di “*look forward*”, di sviluppo futuro, e quindi è importante osservare il modo con il quale si è sviluppata l'innovazione nel passato, partendo da una riflessione sul rapporto causa-effetto all'interno dei processi di sviluppo dell'innovazione.

Kline e Rosenberg nel 1986 hanno introdotto un concetto lineare di innovazione, secondo cui il processo segue una serie di fasi ben definite che si susseguono in maniera rigida: questa concezione è stata criticata da molti studiosi, poiché il rigido rapporto causa-effetto non considera il fattore “incertezza” che caratterizza in modo quasi ossessivo l'attuale contesto.

Nel corso degli anni '30, si era andato inizialmente definendo in base agli studi di Schumpeter<sup>5</sup> e Kirzner<sup>6</sup> un approccio “individualistico” all'innovazione. Tale approccio era essenzialmente legato alle caratteristiche personali del soggetto innovatore, l'imprenditore, che era colui che era in grado, con le sue personali capacità creative, di apportare cambiamento e innovazione.

Le capacità che l'innovatore è in grado di mettere in campo possono essere innate o possono essersi sviluppate nel tempo grazie all'esperienza; ma come e quanto tali capacità continuino a svilupparsi successivamente, dipende, secondo Schumpeter, dalle caratteristiche del contesto ed in particolare dalla maggiore o minore autonomia e libertà che l'individuo può godere all'interno dell'organizzazione.

Kirzner ritiene invece che la vera capacità del soggetto innovatore non risieda soltanto nel riuscire ad inventare qualcosa di nuovo, ma an-

<sup>4</sup> Rajola F., *Manuale dell'innovazione: strategia, organizzazione e tecnologia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.

<sup>5</sup> Schumpeter J., *The theory of economic development*, Harvard University Press, Boston, 1934.

<sup>6</sup> Kirzner I. M., *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, 1973.

che nel riuscire a vedere qualcosa di già esistente sotto una nuova luce, in modo diverso rispetto ad altri o comunque diversamente da come è stato visto fino a quel momento.

Fin dall'inizio degli anni '60, però, l'approccio individualista è stato ritenuto riduttivo poiché alcuni studi hanno evidenziato come la creatività e la capacità di innovare vengano limitati dai ruoli imposti all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto influenzati dal contesto sociale e dalle interazioni con gli altri individui.

Negli anni a seguire, difatti, dal contributo di diversi autori (Burns e Stalker<sup>7</sup>, Lawrence e Lorsch<sup>8</sup>, Woodward<sup>9</sup>, Perrow<sup>10</sup>) si è sviluppata la prospettiva definita "strutturalista", che presenta una visione contingente dell'innovazione, influenzata dal contesto di riferimento. La prospettiva strutturalista può essere pertanto definita come un approccio "sistemico", che vede l'innovazione come un processo che risente del contesto in cui è inserita l'organizzazione, ma anche dell'influenza che sul contesto possono esercitare tutti gli attori che ne fanno parte.

L'importanza dell'innovazione come processo sistemico ha riportato l'attenzione di molti studiosi sull'importanza di politiche mirate e coordinate, finalizzate a generare risorse per l'innovazione e investire sugli individui e sulle imprese come asset su cui basare la competitività aziendale<sup>11</sup>.

In quest'ottica, il processo di innovazione viene analizzato e considerato all'interno di un più ampio contesto, perché inevitabilmente risente delle influenze generate dal network in cui rientra l'impresa e dipende dai luoghi e dalle contingenze in cui viene prodotta: non è più fattore distintivo di una singola impresa, bensì diventa elemento competitivo per tutto il settore<sup>12</sup>.

La competitività e la creazione di valore, secondo gli autori, non sono più dipendenti soltanto da fattori tangibili e tecnologici, ma sono

<sup>7</sup> Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, Londra, 1961.

<sup>8</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Differentiation and integration in complex organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 12, pp.1-47, 1967.

<sup>9</sup> Woodward J., *Industrial Organization, Theory and Practice*, Oxford University Press, Londra, 1965.

<sup>10</sup> Perrow C., *Organizational Analysis*, Tavistock, Londra, 1970.

<sup>11</sup> Dooley L. et al., *Supporting System Innovation*, *International Journal of Innovation Management*, 4, 3, pp. 277-297, settembre 2000.

<sup>12</sup> Unger B., *Innovation Systems and Innovative Performance: Voice Systems*, *Organization Studies*, 21, 5, pp. 941-969, 2000.

ormai perseguibili necessariamente attraverso fattori intangibili quali la conoscenza: le risorse umane e quello che gli autori definiscono come “mercato della conoscenza” diventano risorse critiche per la formazione e lo sviluppo delle idee che sono alla base dell’innovazione.

All’interno dell’approccio sistemico è possibile individuare due filoni che definiscono l’innovazione da un punto di vista organizzativo, da un lato, e da un punto di vista culturale, dall’altro.

Autori tra cui Knight e Kenneth, Evan e Black<sup>13</sup>, Carroll<sup>14</sup>, definiscono l’innovazione come un processo organizzativo, o come un cambiamento, che impatta sull’organizzazione o ancora come un processo sociale che conduce ad un cambiamento rilevante nella struttura.

Altri autori come Barnett<sup>15</sup> e Rogers<sup>16</sup>, mettono al centro dell’analisi l’aspetto culturale e percettivo.

Secondo Barnett, l’innovazione è tutto ciò che genera un cambiamento culturale e può essere definita come un qualsiasi comportamento o azione che può essere considerata nuova; secondo Rogers, invece, il processo innovativo è tutto ciò che viene percepito come non routinario da chi ne fa uso.

Con riferimento all’oggetto del processo innovativo, si potranno distinguere diverse tipologie di innovazione<sup>17</sup>:

- *amministrativa*, che interessa la struttura organizzativa e sociale, i ruoli ed i processi amministrativi;
- *di prodotto*, che apporta modifiche al prodotto/servizio offerto;
- *di processo*, legata al cambiamento nel modo di produrre l’output.

Questa classificazione può, successivamente, rientrare in una distinzione superiore tra due “macro-categorie”: *innovazioni incrementali*, che prevedono un lenta introduzione di piccoli cambiamenti, all’interno delle quali si inseriscono le innovazioni di prodotto e di processo; *innovazioni radicali*, legate invece a cambiamenti che modificano radicalmente le routine consolidate, come nel caso delle innovazioni amministrative, che comportano cambiamenti della struttura organizzativa e sociale.

<sup>13</sup> Evan W.M., Black G., *Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals*, Journal of Business , 40, 4, pp. 478-496, ottobre 1967.

<sup>14</sup> Carroll J., *A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools*, Journal of Business, 40, 4, pp. 531-534, ottobre 1967.

<sup>15</sup> Barnett H.G., *Innovation: the Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York, 1953.

<sup>16</sup> Rogers E.M., Shoemaker F.F., *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach*, The Free press, New York, 1971.

<sup>17</sup> Rajola F., 2006.

Thusman e Nadler<sup>18</sup> hanno proposto una applicazione delle diverse tipologie di innovazione alle fasi del ciclo di vita del prodotto, dalla quale è possibile ricavare il diagramma in *figura 1*, che consente di analizzare congiuntamente i diversi stadi di sviluppo del prodotto alle diverse fasi del processo di innovazione.

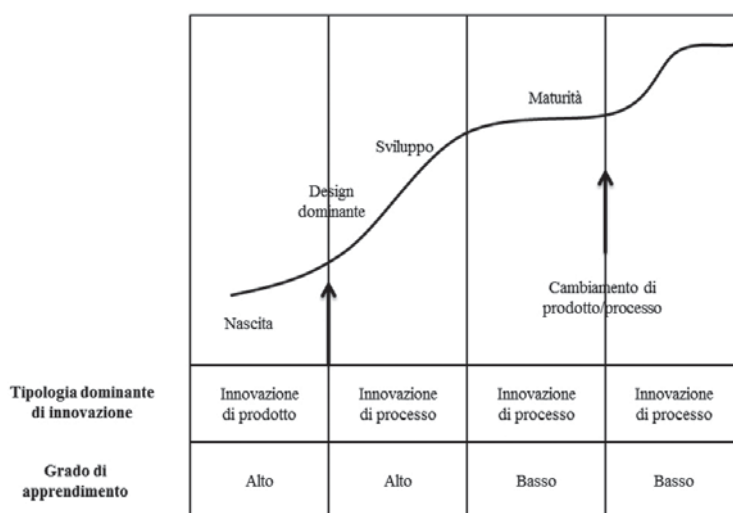


Fig. 1 – Il rapporto ciclo di vita del prodotto/innovazione<sup>19</sup>

Il grafico infatti ci consente di notare come nelle prime fasi del ciclo di vita del prodotto ci si trovi dinnanzi ad una innovazione di tipo incrementale di prodotto, poiché nei primi anni del suo lancio il prodotto subisce poche variazioni/innovazioni legate allo studio delle prime risposte derivanti dal mercato; successivamente, nella fase di sviluppo, si procede ad una innovazione sempre incrementale, ma in questo caso di processo, poiché l'impresa è alla ricerca di una tipologia di produzione che sia in grado di garantire la ricerca di efficienza produttiva (ad esempio la riduzione dei costi a fronte di un aumento degli output prodotti).

La fase più avanzata del ciclo di vita del prodotto, quella della maturità, è caratterizzata sia da innovazioni di prodotto che di processo, sostanzialmente rivolte a mantenere competitivo il prodotto sul mercato, anche attraverso azioni di rivalizzazione e ammodernamento.

<sup>18</sup> Thusman M., Nadler D., *Organizing for Innovation*, California Management Review, 28, 3, pp. 74-92, primavera 1986.

<sup>19</sup> Tratto da Rajola, 2006.

Le innovazioni incrementali, rispetto a quelle radicali, comportano shock minori sulla struttura organizzativa e sociale, per questo motivo Robertson<sup>20</sup> le ha classificate come “*innovazioni continue*”, vale a dire innovazioni che si caratterizzano per la linearità rispetto allo status quo, o comunque che apportino cambiamenti di lieve entità fondati ancora sul mantenimento del modello esistente.

L'autore identifica anche le innovazioni cosiddette “*dinamicamente continue*”, sostanzialmente simili alle prime, con la sola differenza di presentare effetti maggiormente creativi e che si contrappongono alle innovazione *discontinue* che si manifestano quando gli eventi determinano elementi di rottura rispetto alle routine consolidate.

Come evidenziato in precedenza, alcuni autori inseriscono l'innovazione in un contesto più ampio, analizzando pertanto le influenze che su di essa possono avere tutti gli attori rientranti nel network di cui fa parte l'organizzazione.

Tale concezione è rilevabile anche nel pensiero di Henderson e Clark<sup>21</sup> e di Teece<sup>22</sup>.

I primi hanno introdotto il concetto di innovazione architeturale, non ritenendo sufficienti i concetti di innovazione incrementale e radicale: per innovazione architeturale gli autori intendono un cambiamento apportato nella modalità di relazionare e connettere elementi o entità già esistenti mediante la creazione di nuovi legami o la distruzione di quelli già esistenti.

Teece ha invece effettuato una distinzione tra innovazione autonoma e sistemica: nel primo caso si tratta di un'innovazione che nasce da un processo autonomo, interno all'organizzazione stessa; nel secondo caso invece l'innovazione nasce da una cooperazione costante e dal conseguente coordinamento con una rete di attori coinvolti nel processo innovativo.

### 3. *La conoscenza per lo sviluppo dell'innovazione*

Un diverso modello per affrontare il tema della conoscenza per lo sviluppo dell'innovazione è quello dell'Apprendimento Organizzativo.

<sup>20</sup> Robertson T., *The process of innovation and the diffusion of innovation*, The Journal of Marketing, 31(1): 14-19, 1967.

<sup>21</sup> Henderson R.M., Clark K.B., *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 9-30, 1990.

<sup>22</sup> Teece D.J., *Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure*, in Chandler A.D. et al., *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, pp. 134-165, Oxford, 1998.

Gli studi e gli approfondimenti sostengono che l'apprendimento consente di sviluppare nell'azienda sia il necessario know how per affrontare nel tempo diversi tipi di problemi, sia i nuovi sistemi e modelli che spingono verso l'evoluzione della conoscenza, mettendo in moto processi di cambiamento innovativi.

La nascita dell'argomento "apprendimento nelle organizzazioni" è particolarmente collegata agli studi di Simon (Simon, H.A., 1973) che hanno costruito i riferimenti per avviare le riflessioni sull'apprendimento in azienda (Quagli, A., 2001); come è noto, Simon introdusse il concetto di razionalità limitata in base al quale, anche se i decisori tendono ad essere razionali, il conseguimento di una totale razionalità è reso impossibile dalle limitate informazioni e dalle ristrette conoscenze individuali; si cerca, dunque, di raggiungere soluzioni accettabili piuttosto che assolute, anche attraverso il rafforzamento di passati modelli decisionali, ritenuti efficaci.

La costruzione di metodi e regole decisionali è quindi il risultato di un andamento continuo di accumulazione di esperienze, collegato a scelte effettuate nel passato. Va comunque tenuto presente che non è possibile ritenere l'apprendimento sempre deterministico. Esso, infatti, è condizionato dalle relazioni esistenti tra gli individui di una specifica organizzazione, ciascuno interprete soggettivo dei risultati raggiunti, anche alla luce delle proprie aspettative. La conoscenza non è dunque la manifestazione perfetta del mondo reale, ma è, secondo una visione costruttivista, espressione dell'interpretazione delle situazioni che si sono prodotte nel sistema di relazioni collegate alla decisione.

D'altra parte l'elemento di novità, richiamato dai caratteri soggettivi e relazionali delle persone che operano in un'azienda e che ne influenzano i comportamenti organizzativi, nasce proprio da un apprendimento, conseguenza della continua verifica tra le aspettative individuali e i risultati raggiunti (Argyris, C. e Schon, D., 1998).

Anche se la forte influenza, che l'ambiente ha sull'intero sistema aziendale, spinge a dover tener presenti le considerazioni della teoria dell'ecologia delle popolazioni (Hannan, M.T., Freeman, J., 1989/1993) che prende in considerazione i gruppi di aziende selezionati dalle caratteristiche e dalla capacità di adattamento ai cambiamenti, che interpretano l'innovazione come una risposta agli squilibri critici che si sono creati.

L'innovazione non può, dunque, essere considerata sempre il risultato finale della somma di tante conoscenze ed esperienze individuali, ma una rappresentazione coordinata di percorsi individuali

di crescita della conoscenza, che si riflette sul sistema aziendale nel suo complesso.

Un ulteriore esempio di processo di apprendimento aziendale è quello delle comunità di pratica.

Lo sviluppo dei rapporti di comunicazione ha, infatti, consentito di mettere in relazione gruppi d'individui che, utilizzando i risultati e le esperienze di tutti, condividono e superano problemi comuni, attraverso lo sviluppo di nuove idee e nuovi metodi. Sotto quest'aspetto l'apprendimento rappresenta una continua rinegoziazione delle conoscenze, condizionata dall'evoluzione esterna delle problematiche e dall'alternarsi nel gruppo dei diversi componenti della comunità.

Da non sminuire la considerazione che l'apprendimento nasce e si attiva da un'esperienza diretta ed effettiva, anche se, per le limitate risorse finanziarie e di tempo, vi possono essere casi in cui si è costretti a un apprendimento senza una reale e completa attività di sperimentazione. In queste ultime situazioni è lo sviluppo dell'azione che determina lo sviluppo delle conoscenze sul campo, imparando attraverso il fare.

Naturalmente bisogna evitare il pericolo di ritenere che l'esperienza acquisita possa essere utilizzata, in modo ripetitivo e meccanico, anche in contesti diversi, dimenticando l'esigenza di adattamento e di sviluppo dei processi innovativi.

Da un punto di vista teorico spesso si è realizzata una certa confusione tra lo sviluppo delle conoscenze degli individui e dell'organizzazione, ritenendo l'innovazione il risultato complessivo di singole ed individuali acquisizioni di conoscenze, o attraverso un definito processo sequenziale di fasi, o come reazione a sollecitazioni esterne di un ambiente non stabile.

I tentativi di trovare una più chiara integrazione tra sviluppi di apprendimento individuali ed organizzativi appaiono particolarmente interessanti se si vuole evitare di realizzare un'innovazione che non viene legittimata e accettata dalla struttura aziendale. Molte critiche sono state fatte all'idea del determinismo tecnologico (Bijker 1995; Williams Edge 1996), che considera la pervasività delle tecnologie tale da rappresentare la principale e più evidente causa delle trasformazioni aziendali, anche più evidenti e profonde del tessuto sociale. Se tale interpretazione della realtà fosse assunta come esatta, si accetterebbe la teoria secondo la quale non è più l'uomo a scegliere la direzione del suo progresso, ma è la tecnologia a scegliere per suo conto. Il rapporto tra tecnologia e sistema sociale non può essere ricondotto, come già prima richiamato, a una semplicistica relazione di causa-effetto. Si tratta, piuttosto, di un

“intreccio”, in cui la tecnologia non stabilisce, ma “co-opera”, e “lo fa in un contesto sociale di tipo complesso” (Murphie e Potts, 2003).

In altri casi i tentativi hanno seguito la strada dei rapporti di potere per esprimere il ruolo fondamentale che alcuni soggetti giocano nello sviluppo della conoscenza per l'innovazione, o per effettiva posizione di dominio nella struttura aziendale, o per una maggiore capacità personale di apprendimento verificata nel passato. Anche in questo caso non si riesce, però, a definire un equilibrato rapporto tra le acquisizioni individuali delle conoscenze e quelle organizzative. Per molti autori, infatti, non è stato facile dimostrare quando i processi d'innovazione diventano patrimonio dell'intera struttura aziendale, pur se l'analisi di casi empirici prova che le organizzazioni possono possedere maggiori conoscenze degli individui, divenendo un diretto fattore dello sviluppo delle stesse persone presenti in azienda (Compagno, C., 1999). Si è dovuto ricorrere alla teoria dell'agenzia (Jensen, M.C., Meckling W.H., 1976) per considerare gli individui presenti in azienda veri e propri agenti che svolgono la loro attività di crescita e di ricerca nell'interesse dell'intera comunità. Agire nell'interesse della struttura significa creare processi innovativi che hanno contemporaneamente caratteri individuali e organizzativi. E questo può essere verificato perché cambiano le specifiche delle competenze esistenti in azienda, che si riflettono non solo sulle routine o sulle procedure, ma anche sui comportamenti strategici.

È interessante osservare che, se le organizzazioni si arricchiscono di conoscenze per mezzo di ciascun individuo presente in azienda, aumentano in modo significativo le opportunità di acquisizione d'innovazione, anche con metodi e momenti di carattere informale. Questa impostazione ha favorito, peraltro, lo sviluppo di nuovi metodi e strumenti che si sono affermati nelle discipline dell'Economia Aziendale come quelli dell'auditing e del controllo organizzativo.

Le organizzazioni assumono i comportamenti delle singole persone, dovendosi continuamente comparare con i cambiamenti che, particolarmente nei periodi di maggiore dinamicità e criticità, incidono sulle scelte e sulle capacità aziendali. Per innovare e per riuscire velocemente a trasformare l'apprendimento in percorsi e azioni, diventa necessario che l'azienda riesca a intercettare le indicazioni che vengono dall'interno e dall'esterno, divenendo produttore di progetti innovativi utili per vincere la concorrenza e raggiungere il successo.

Queste considerazioni, apparentemente ovvie, si scontrano con una realtà che vede molte aziende ritenere che il raggiungimento di buone

performance è strettamente collegato alla stabilità e alla conservazione di archetipi consolidati nel tempo. D'altra parte come dimostrano gli studi svolti dal filone Critical Studies (Knights D. - Willmott H., 2009) la retorica del postfordismo non ha sempre determinato lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi e gestionali.

Rimettere al centro dell'azienda, come fanno gli studi Critical, le persone e in particolare la loro esigenza di motivazione e comunicazione spinge a guardare ai processi d'innovazione come una competenza dei rapporti tra individui. L'apprendimento non è necessariamente una diretta conseguenza dell'assetto aziendale, ma è certamente espressione della capacità delle interrelazioni che esistono o si realizzano all'interno dell'organizzazione, utilizzando i singoli individui che esprimono la propria cultura e le proprie esperienze.

D'altra parte non si può sottovalutare che spesso la conoscenza necessaria per innovare è il risultato di azioni non sempre programmate, e non può essere quindi considerato semplicemente l'applicazione di un ben definito processo. L'apprendimento diventa quasi invisibile e dimora nella capacità e nell'esperienza che le persone espongono durante lo svolgimento della propria attività lavorativa.

#### 4. *L'innovazione nei Critical Management Studies*

Il tema dell'innovazione, come è stato accennato, è dibattuto da tempo nell'ambito dei Critical Management Studies, ed è stato spesso tema centrale anche di conferenze, non ultima, quella tenutasi a Napoli nel 2011. Il filone critical si contrappone al mainstream su molti concetti di politica e potere all'interno delle organizzazioni.

Gli autori CMS sostengono che “*il management delle odierne aziende è guidato da obiettivi di breve periodo – il profitto – piuttosto che essere guidato da interessi legati alla società nella sua interezza e che altri obiettivi – ad esempio giustizia, comunità, crescita umana, equilibrio ecologico – debbano essere perseguiti al fine di supportare il governo delle attività economiche*” (Adler, Forbes, Willmott, 2007).

Anche nel campo dell'innovazione le principali critiche che il filone CMS porta al *mainstream* sono principalmente legate al criterio di distinzione tra un'innovazione di successo ed una fallimentare, normalmente e tradizionalmente basato solo sul ritorno economico che questa è in grado di generare.

Esistono anche altre ricerche in ambito critical che hanno analizzato l'innovazione ponendo l'accento sul ruolo ricoperto dalla politica e dal

potere all'interno dell'organizzazione. In particolare lo studio di Asimakou<sup>23</sup> che ha analizzato l'influenza di tali variabili sulle modalità di creazione e di gestione dei processi di innovazione: l'autore cerca infatti di comprendere come le politiche ed i giochi di potere, oltre ad influenzare la nascita di innovazione, portino alla decisione di chi stabilisce e come stabilisce quale idea innovativa sia "giusta" e quale sia "sbagliata".

Asimakou individua due principali filoni di pensiero sull'innovazione:

- il primo filone considera l'innovazione come un *obiettivo strategico*;
- il secondo considera l'innovazione come una vera e propria sovrastruttura *culturale*.

Nel primo caso, l'innovazione è considerata un obiettivo da raggiungere, strettamente collegato allo sviluppo di nuovi prodotti da lanciare sul mercato, puntando, quindi, prevalentemente ad una visione di breve periodo. Allo stesso modo di un'impostazione mainstream, li processi innovativi mirano in modo diretto al profitto.

In quest'ambito, la funzione di "Ricerca & Sviluppo" viene "svilita" al ruolo di analizzatore di mercato, vale a dire che non si presta particolare attenzione al processo innovativo nella sua complessità, ma si cerca di capire cosa vuole, al breve, il mercato, per una conferma preventiva sulle immediate possibilità di vendita; ciò comporta, secondo l'autore, una processualizzazione dell'idea innovativa nei seguenti e tradizionali steps:

- 1) valutazione preliminare dell'idea;
- 2) verifica delle condizioni di mercato;
- 3) elaborazione e test del prodotto;
- 4) sviluppo e lancio del prodotto.

La seconda analisi, nasce invece da un filone di studi sulle relazioni umane. L'innovazione è considerata un aspetto rilevante della cultura e si collega strettamente alla creazione e sviluppo delle conoscenze.

Questa impostazione appare più vicina a quella proposta dagli studiosi critical che, come detto in precedenza, danno ampio rilievo alle relazioni umane e ai valori culturali che esistono nelle singole realtà aziendali.

Fondamentali all'interno di questa analisi sono i soggetti che prendono parte al processo di innovazione ed il contesto in cui questo si sviluppa. In particolare ricopre un ruolo importante il leader, che ha

<sup>23</sup> Asimakou T., *The power games of innovation: insights from a knowledge-based company*, paper presented to the 4th International Critical Management Studies Conference at Cambridge, UK, July 2005.

l'importante ruolo di creare e diffondere un clima di condivisione dei valori. Maggiore rilievo viene dato da Kanter<sup>24</sup>, all'ambiente e al contesto che devono presentare alcune specifiche caratteristiche per consentire lo sviluppo dell'innovazione:

- flessibilità;
- azione rapida;
- la formazione di coalizioni e connessioni.

Le due analisi, però, non prendono in considerazione la complessità della cultura, delle relazioni e delle esperienze umane che rappresentano le fondamenta della conoscenza.

Questo aspetto è centrale, secondo Asimakou, nello sviluppo del processo di innovazione.

Entrambe le posizioni, infatti, non mettono in risalto il ruolo giocato dal coinvolgimento delle persone e dalla creazione di un clima di fiducia, ma prevalentemente puntano sul potere e sulla creazione di consenso all'interno dell'organizzazione, come premesse necessarie per realizzare sviluppo della conoscenza necessaria per l'innovazione.

Sull'importanza del tema del potere si sono concentrati Frost ed Egri<sup>25</sup>, i quali suggeriscono un contesto nel quale l'accettazione o il rifiuto di un determinato prodotto o di una pratica da adottare è il risultato di un gioco di potere.

L'innovazione diventa la conseguenza di un complesso mix tra potere e politica a diversi livelli organizzativi (individuale, intra-organizzativo, inter-organizzativo e sociale); il potere non è solo la capacità da parte di un soggetto di manipolare e controllare il comportamento e le azioni di altri soggetti, ma si evolve in un concetto più ampio che influisce sugli aspetti sia di superficie che interni dell'organizzazione.

In superficie, la politica ed il potere influiscono sulla vita di tutti i giorni, sulle contestazioni e sui conflitti per le collaborazioni, e si manifestano negli atteggiamenti di alcuni individui e gruppi che cercano di sfruttare le regole a proprio favore per prendere il controllo della situazione e dirigerlo a proprio favore; dal punto di vista interno, il potere opera invece in maniera più subdola e difficile da individuare, poiché

<sup>24</sup> Kanter R.M., *When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization*, Research in Organizational Behaviour, vol. 10, pp.169-211, 1988.

<sup>25</sup> Frost P., Egri C., *The political process of innovation*, Research in Organizational Behaviour, vol. 13, pp. 229-295, 1991.

è il risultato di situazioni e prassi già consolidate, che vengono ormai considerate come naturali e neutrali.

A supporto della sua analisi, Asimakou ha condotto uno studio su due “gruppi tecnologici” di una società operante nel settore petrolifero, che può rappresentare un valido esempio per meglio comprendere le diverse visioni dell’innovazione in ottica mainstream e critical.

I due gruppi, che in precedenza si occupavano di ricerca nel breve termine, furono investiti dalla società della ricerca nel lungo periodo e soprattutto della ricerca innovativa, al fine di sviluppare nuovi progetti ed idee radicali per far emergere nuove opportunità dal mercato.

L’idea principale è quella di lasciare liberi tali gruppi nell’ambito della ricerca a tutto campo.

L’azienda ha introdotto, a tale scopo, “GameChanger”, un portale mediante il quale i partecipanti dei gruppi potevano caricare le proprie idee, condividendole con gli altri partecipanti; in seguito, un comitato composto da alcuni senior manager della società analizzava le idee giunte mediante il GameChanger, per stabilire quali di queste potevano essere meritevole di un primo investimento per saggiare la bontà del progetto.

L’analisi che i manager effettuavano per procedere alla scelta delle idee avveniva in base al ritorno finanziario che le idee sono in grado di generare o che i manager si aspettano da queste, fondando di fatto la scelta tra core e non-core solo sul valore di breve periodo, con il rischio inoltre di generare conflitti e tensioni interne al team di GameChanger causate dall’impegno che i membri del gruppo avevano profuso. Nessuno spazio, infatti, era dato all’ottica di lungo periodo, che mirava a valorizzare piuttosto la crescita aziendale futura.

In chiave critical, questo approccio potrebbe essere ritenuto valido se si considerasse l’indubbia condivisione di conoscenze all’interno del gruppo, mentre appare sostanzialmente estraneo all’impostazione se si considerano i criteri di selezione e scelta.

Asimakou, sulla base di alcune interviste rilevate all’interno del gruppo, è giunto al risultato che il problema principale percepito non è l’assenza o la carenza di comunicazione tra gli scienziati del gruppo ed i manager del comitato selezionatore, ma è, piuttosto, una questione di interessi e di obiettivi differenti. È anche emerso che, secondo i partecipanti, il GameChanger era ormai divenuto un pericoloso strumento di valutazione della carriera dei soggetti coinvolti; in pratica, più che un canale di innovazione il GameChanger era divenuto qualcosa fine a sé

stesso, e ciò influiva negativamente sia sul morale di chi era coinvolto nel processo, sia sui progetti che venivano elaborati.

L'autore evidenzia, in questo caso, la sottovalutazione della dimensione politica nello sviluppo dell'innovazione, che invece è un punto cruciale perché mette in risalto l'esigenza di una capacità di equilibrio e sintesi tra le diverse funzioni aziendali ed in particolare tra le immediate esigenze di successo sui mercati e la creazione di innovazione di lungo e medio periodo. Questo consente di porre due domande rilevanti ai fini dell'analisi dei processi innovativi in un'organizzazione:

- chi è che decide quale progetto innovativo promuovere e quale no?
- in base a quali parametri viene effettuata questa scelta?

Il risultato della ricerca condotta da Asimakou sottolinea che i modelli di gestione dell'innovazione finora utilizzati hanno attribuito ai manager un elevato grado di controllo sul processo, dando per scontato che i dipendenti condividano un pre-impostato meccanismo di innovazione.

Il caso studiato dall'autore ha evidenziato che in realtà sussistono dei limiti al controllo totale del processo innovativo da parte del management, poiché all'interno dell'organizzazione si instaurano dei giochi di potere alimentati dalla "gestione delle conoscenze", vero motore di tutto il processo.

L'analisi ha soprattutto messo in luce i problemi che si possono riscontrare nello strutturare processi di innovazione nei quali confluiscono inevitabilmente interessi commerciali, portati dalla proprietà e dal management, ed "interessi" scientifici, portati dai soggetti che si occupano della ricerca sul campo.

Questo risultato suggerisce, pertanto, che un processo innovativo deve essere caratterizzato da un elevato coinvolgimento e dalla partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti per favorire lo sviluppo di idee profittevoli e ridurre al minimo resistenze e conflitti.

## 5. Conclusioni

Il tema dell'innovazione in chiave mainstream è principalmente incentrato sul ruolo che questa svolge nel generare un ritorno economico, limitando sia l'aspetto delle relazioni, sia l'aspetto della politica e del potere che caratterizzano la vita delle organizzazioni, e concentrandosi sostanzialmente su obiettivi di breve periodo.

Di fatto, viene dato maggiore risalto alla fase finale del processo innovativo, mentre non ci si sofferma sulla fase iniziale e su quella inter-

media: vale a dire la fase creativa e la fase di selezione e scrematura delle idee e dei progetti innovativi.

Tali aspetti vengono invece presi in considerazione dal filone di studi critical; le relazioni tra i soggetti coinvolti nel processo innovativo diventano il punto principale dell'analisi critical insieme ad obiettivi di lungo periodo fondati su valori quali la cultura e la condivisione delle conoscenze.

Gli autori del pensiero critical, inoltre, concentrano l'analisi sul ruolo che ricoprono la politica ed il potere nella scelta dei soggetti che devono valutare quali progetti risultino buoni e quali no, e soprattutto in base a quali criteri deve essere effettuata tale valutazione.

In questo modo viene riconosciuta l'importanza della funzione svolta dalla politica e dal potere, riconoscendo che esiste un ruolo giocato dalle contingenze non solo nei processi di innovazione, ma anche nei processi di sviluppo delle conoscenze.

La dimensione politica interna alle organizzazioni è stata poco approfondita, invece, negli studi manageriali condotti in chiave mainstream e, come accennato in precedenza, molti aspetti vengono dati per scontati, in particolare i risultati derivanti dal ricorso a determinate teorie, come se fossero universalmente applicabili a prescindere dal contesto in cui si collocano.

Ghoshal<sup>26</sup> ritiene che *“la ricerca accademica correlata alla condotta del business e del management ha avuto un'influenza negativa e significativa sulle pratiche di management. Sviluppando teorie ideologicamente amorali, le business school hanno attivamente liberato i propri studenti da ogni senso di responsabilità morale”*.

Adler et al. (2007) condividono il pensiero di Ghoshal, e sottolineano come i CMS abbiano radicalizzato tali “sentimenti” indicando come le dominanti pratiche manageriali producano una “corrosione sistemica” della responsabilità morale, di fatto ricercando una continua giustificazione nell'anteporre il perseguimento del profitto ai problemi sociali ed ambientali.

Il pensiero critical cerca invece di riportare l'attenzione su questi temi, alla luce dei cambiamenti sociali e ambientali che negli ultimi anni si stanno susseguendo: sono tanti, infatti, i temi che i CMS cercano di approfondire, dalla sociologia all'attenzione al femminismo, dal ruolo del potere e della conoscenza all'ambientalismo.

<sup>26</sup> Ghoshal S., *Bad management theories are destroying good management practices*, Academy of Management Learning and Education, 4 (1), 75-91, 2005.

Il lavoro portato avanti dai CMS cerca di contribuire al miglioramento delle pratiche manageriali, in particolare a seguito della distruzione di valori a cui hanno condotto, anche alla luce della recente crisi economico-finanziaria che ha messo in evidenza tutte le lacune che esse non hanno mostrato di riuscire a colmare.

I valori su cui si fonda l'analisi critical, come è possibile rilevare dal lavoro di Adler et al. (2007), consentono di procedere ad una prima valutazione di quale possa essere la strada su cui iniziare a gettare le basi per costruire un futuro migliore, che non sia legato solo a risultati di breve periodo, ma che comporti il sostegno di valori finalizzati al miglioramento delle condizioni sociali ed ambientali utilizzando le organizzazioni come "veicolo" di tali valori.

Ad ogni modo, le due analisi in maniera congiunta consentono di avere un quadro su cosa realmente sia l'innovazione: è infatti innegabile, da un lato, che nei processi di innovazione giochino un ruolo fondamentale i soggetti coinvolti ed i criteri di selezione delle idee/progetti; dall'altro è ovvio che le organizzazioni nell'effettuare tale scelta facciano *anche* valutazioni legate alla economicità del progetto.

### *Bibliografia*

- ADLER P.S., FORBES L. C., WILLMOTT H., *3 Critical Management Studies*, The Academy of Management Annals, 1:1, 119-179, 2007.
- ARGYRIS C.-SCHOEN D.A., *Organizational Learning II: theory, method and practice*, Addison Wesley, Reading, MA, 1996.
- ASIMAKOU T., *The power games of innovation: insights from a knowledge-based company*, paper presented to the 4th International Critical Management Studies Conference at Cambridge, UK, July 2005.
- BARNETT H.G., *Innovation: the Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York, 1953.
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, Londra, 1961.
- CARROLL J., *A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools*, Journal of Business, 40, 4, pp. 531-534, ottobre 1967.
- COMPAGNO C., *Il Management della qualità. Dagli standard al KM*, UTET, Torino, 1999.
- D'AVENI R.A., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press, 1994.
- DOOLEY L. ET AL., *Supporting System Innovation*, International Journal of Innovation Management, 4, 3, pp. 277-297, settembre 2000.
- EVAN W.M., BLACK G., *Innovation in Business Organizations: Some Factors As-*

- sociated with Success or Failure of Staff Proposals*, Journal of Business , 40, 4, pp. 478-496, ottobre 1967.
- FROST P., EGRI C., *The political process of innovation*, Research in Organizational Behaviour, vol. 13, pp. 229-295, 1991.
- GHOHAL S., *Bad management theories are destroying good management practices*, Academy of Management Learning and Education, 4 (1), 75-91, 2005.
- HANNAN M., FREEMAN J., *Ecologia organizzativa*, Etas Libri, Milano, 1993.
- HENDERSON R.M., CLARK K.B., *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 9-30, 1990.
- JENSEN M.C., MECKLING H.W., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure*, Journal of Financial Economics, 3, 1976.
- KANTER R.M., *When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization*, Research in Organizational Behaviour, vol. 10, pp.169-211, 1988.
- KIRZNER I. M., *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, 1973.
- KNIGHTS D., WILLMOTT H., *Il comportamento organizzativo. Organizzazione aziendale e management*, ISEDI, 2009.
- KOTLER P., CASLIONE J. A., *Chaotics*, Sperling & Kupfer, versione italiana: Torino, 2009.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Differentiation and integration in complex organizations*, Administrative Science Quarterly, 12, pp.1-47, 1967.
- PERROW C., *Organizational Analysis*, Tavistock, Londra, 1970.
- QUAGLI A., *Knowledge management: 1a gestione della conoscenza aziendale*, Egea, Milano, 2001.
- RAJOLA F., *Manuale dell'innovazione: strategia, organizzazione e tecnologia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.
- ROBERTSON T., *The process of innovation and the diffusion of innovation*, The Journal of Marketing, 31(1): 14-19, 1967.
- ROGERS E.M., SHOEMAKER F.F., *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach*, The Free press, New York, 1971.
- SCHUMPETER J., *The theory of economic development*, Harvard University Press, Boston, 1934.
- SIMON H.A., *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York (Trad. Ital. 'Il comportamento amministrativo', Il Mulino, Bologna), 1967.
- TEECE D.J., *Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure*, in Chandler A.D. et al., *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, pp. 134-165, Oxford, 1998.
- THUSMAN M., NADLER D., *Organizing for Innovation*, California Management Review, 28, 3, pp. 74-92, primavera 1986.
- UNGER B., *Innovation Systems and Innovative Performance: Voice Systems*, Organization Studies, 21, 5, pp. 941-969, 2000.
- WOODWARD J., *Industrial Organization, Theory and Practice*, Oxford University Press, Londra, 1965.