



**Corso di Laurea Magistrale in
Management della
Trasformazione Digitale**

Design della Trasformazione Digitale

MODELLI DI MANAGEMENT

prof. Vittorio D'Orsi
prof. Sante Dotto

Anno Accademico
2024-2025

Trasformazione Digitale e Innovazione



Cosa significa fare innovazione?

Quali sono i modelli organizzativi maggiormente coerenti con l'approccio orientato all'utente, secondo il modello «design thinking»?

Come si attivano le idee?

*«..spesso le idee si attivano l'un l'altra,
Come scintille elettriche»
Friedrich Engels*

Trasformazione Digitale e Innovazione

FARE INNOVAZIONE



È innovativo? No?

Sicuri?



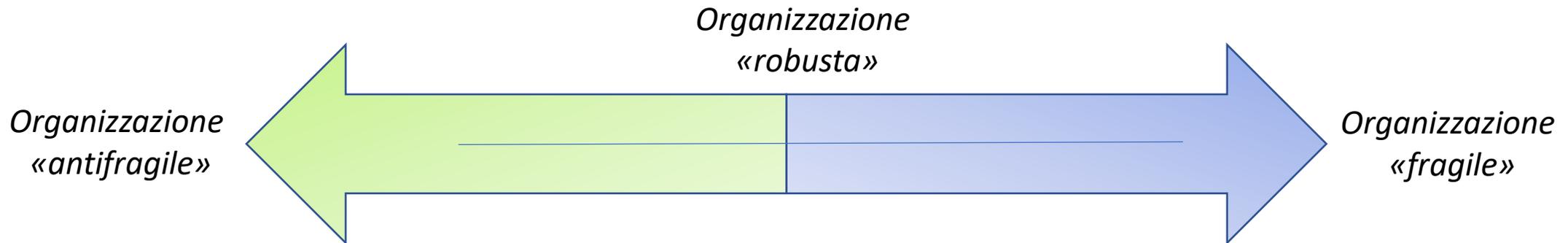
https://www.ted.com/talks/toby_shapshak_you_don_t_need_an_app_for_that?language=it

A screenshot of a TED talk video player. The video shows Toby Shapshak, a man with glasses, holding up a blue Nokia slider phone. The video player interface includes a play button, a progress bar showing 00:00 / 07:41, and interaction buttons for Like (46K), Share, and Add. The TED logo and the tagline "Ideas worth spreading" are visible at the top of the player area.

Trasformazione Digitale e Innovazione

Fare **innovazione** significa *osservare la realtà da diversi punti di vista*, e **disegnare soluzioni a problemi in modo «inedito»**, non consueto, **coerente con le aspettative degli utenti e con il contesto di riferimento.**

La Resilienza delle Organizzazioni



Un'organizzazione in cui è possibile **sfruttare un evento improbabile come un'opportunità è un'organizzazione «antifragile»**. Un'organizzazione fragile è una struttura in cui le variazioni di contesto hanno forti impatti sugli stili manageriali e sugli aspetti organizzativi. La *resilienza è dunque un continuum* che può oscillare con diverse gradazioni fra il fragile e l'antifragile.

Modelli di Management

Lo Scientific Management

Periodo di Riferimento

II^ rivoluzione industriale, a partire dal 1880

Principali autori

Frederick Winslow Taylor
Henry Gantt

Contesto

1915, American Society of Engineer
Taylorismo → Fordismo
Produzione di massa, un unico modello (Ford T)

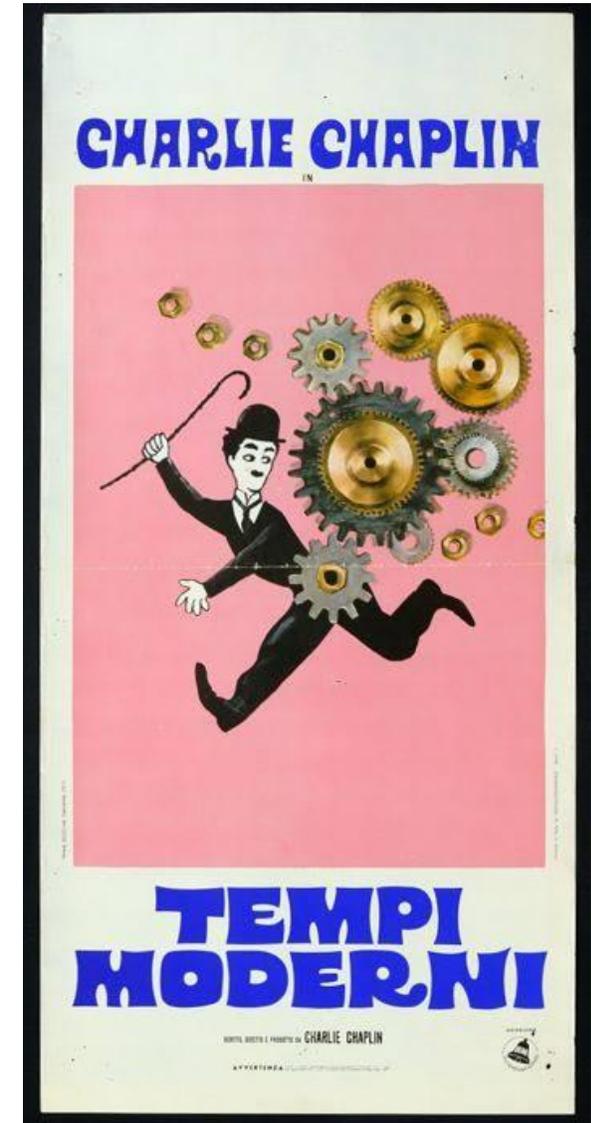


Modelli di Management

Lo Scientific Management

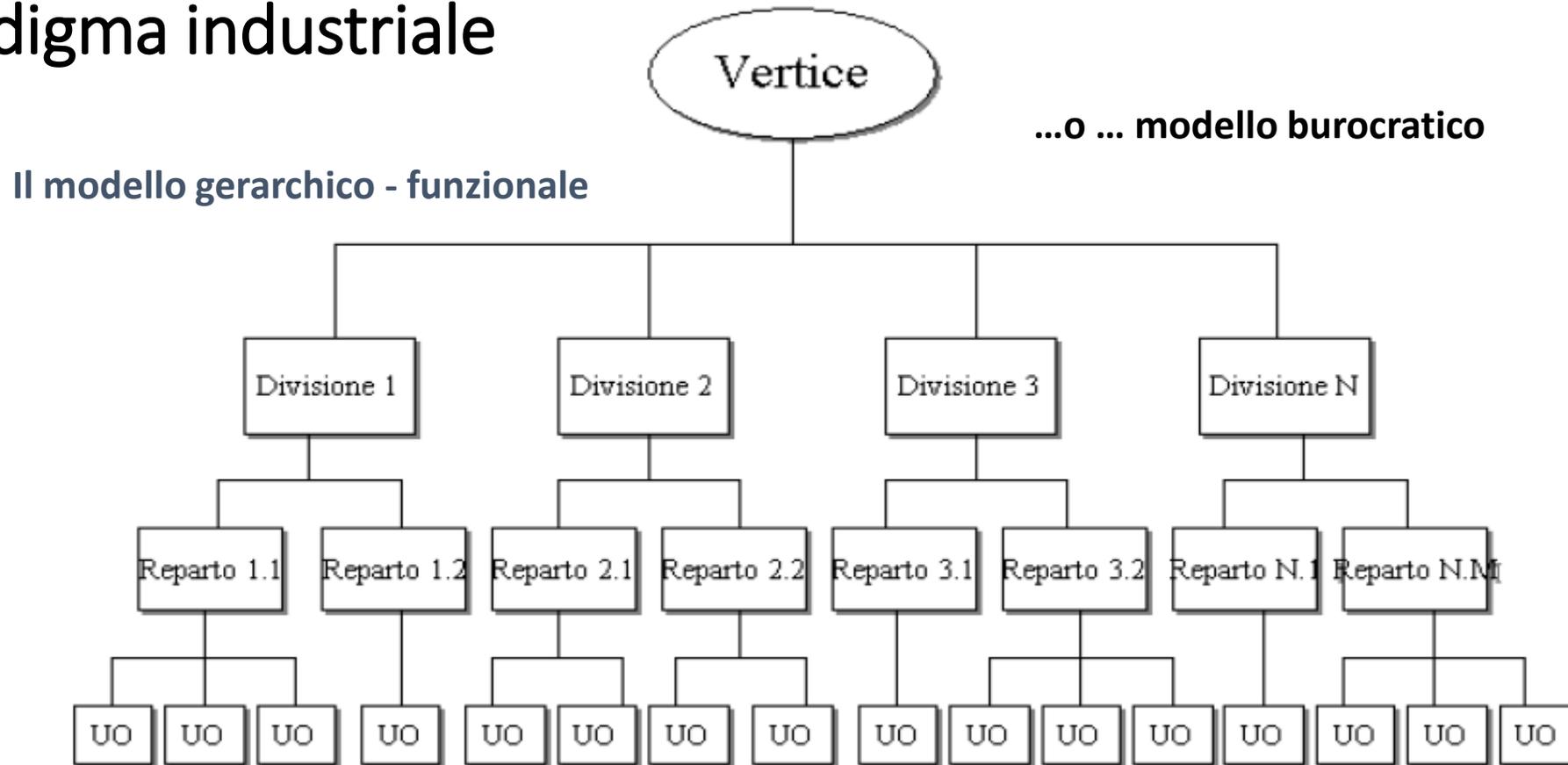
- Selezione scientifica del personale: the right man at the right place, per l'ottimizzazione del rendimento
- La figura del coach: l'esempio dell'operaio più esperto, il lavoro migliore nel minor tempo possibile;
- One best way: la sequenza corretta di movimenti per arrivare al massimo rendimento col minimo sforzo;
- Scomposizione del lavoro in cicli: la divisione del lavoro riduce le competenze dei lavoratori, per garantirne il controllo;
- Tempi di lavoro: misurazione con il cronometro per ciascun ciclo produttivo;
- Pianificazione anticipata delle mansioni: netta distinzione tra management e classe operaia

Dove si applica?



Modelli di Management

Il paradigma industriale



RISPETTO AD UNA VARIAZIONE DEI MERCATI, È UNA ORGANIZZAZIONE FRAGILE O.. ANTIFRAGILE?

Modelli di Management

Human Relation Management

Periodo di Riferimento

Esperimenti iniziati a partire dal 1927, ma proseguiti a periodi alterni per quasi 20 anni

Principali autori

Elton Mayo, prof. della Harvard Business School of Administration dal 1929

Contesto

Fabbrica della General Electric della Hawthorne. Obiettivo: riduzione del turn over, diminuzione dell'assenteismo, aumento della produttività

The Human Problems of an Industrial Civilization

Elton Mayo

The Early Sociology of Management and Organizations

Volume VI



Modelli di Management

E in Italia? Quando la Apple eravamo noi

Il Negozio Olivetti venne progettato nel 1958 da Carlo Scarpa su incarico di Adriano Olivetti. Superando le dimensioni ridotte dell'ambiente, collocato nelle Procuratie Vecchie di Piazza San Marco, Scarpa crea un'opera di grande respiro e trasparenza. Grazie al preciso controllo del disegno scarpiano, modernità architettonica e tradizione veneziana convivono con grande armonia nel Negozio, dando vita a “uno dei più limpidi capolavori dell’architettura contemporanea”, secondo la definizione del critico Carlo Ludovico Ragghianti.



Modelli di Management

Il lavoro secondo Olivetti

Adriano Olivetti riuscì a creare nel [secondo dopoguerra italiano](#) un'esperienza di fabbrica nuova e unica al mondo in un periodo storico in cui si fronteggiavano due grandi potenze: [capitalismo](#) e [comunismo](#). Olivetti credeva che fosse possibile creare un equilibrio tra [solidarietà](#) sociale e profitto, tanto che **l'organizzazione del lavoro comprendeva un'idea di felicità collettiva che generava efficienza**. Gli operai vivevano in condizioni migliori rispetto alle altre grandi fabbriche italiane: ricevevano salari più alti, vi erano **asili e abitazioni** vicino alla fabbrica di Ivrea, che rispettavano la bellezza dell'ambiente, i dipendenti godevano di convenzioni. Anche all'interno della fabbrica l'ambiente era diverso: durante le pause i dipendenti potevano servirsi delle biblioteche, ascoltare concerti, seguire dibattiti, e non c'era una divisione netta tra ingegneri e operai, in modo che conoscenze e competenze fossero alla portata di tutti. L'azienda accoglieva anche [artisti](#), [scrittori](#), [disegnatori](#) e [poeti](#), poiché l'imprenditore Adriano Olivetti riteneva che la fabbrica non avesse bisogno solo di tecnici ma anche di persone in grado di arricchire il lavoro con [creatività](#) e sensibilità

Modelli di Management

Le Organizzazioni a Matrice

Periodo di Riferimento

A partire dagli anni 60-70, con una nuova ondata a cavallo fra gli anni 80 e 90

Principali autori

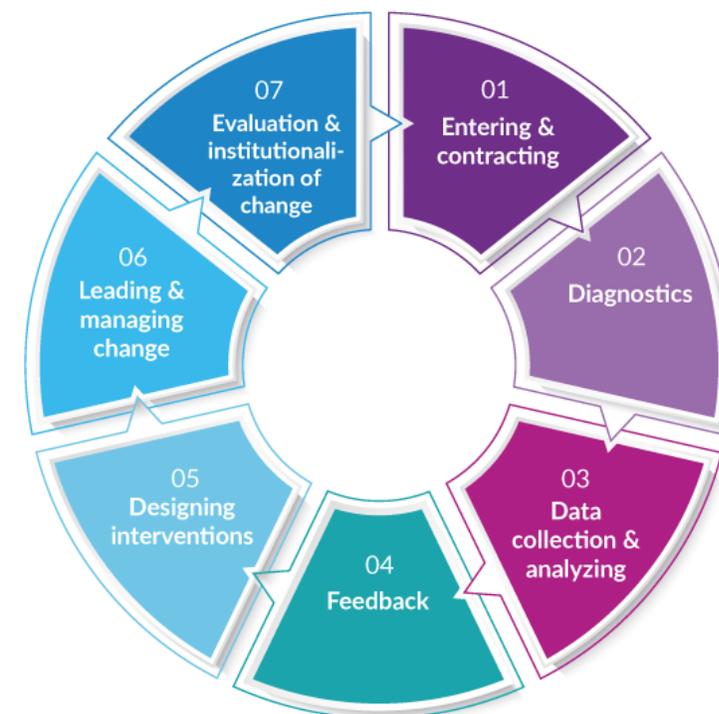
Lewin, Schein, French e Bell: il movimento dell'Organization Development

Contesto

Si fa riferimento alla teoria dei sistemi di Von Bertalanffy

Principale sviluppo fra Giappone e Stati Uniti

The Organizational Development Process



Modelli di Management

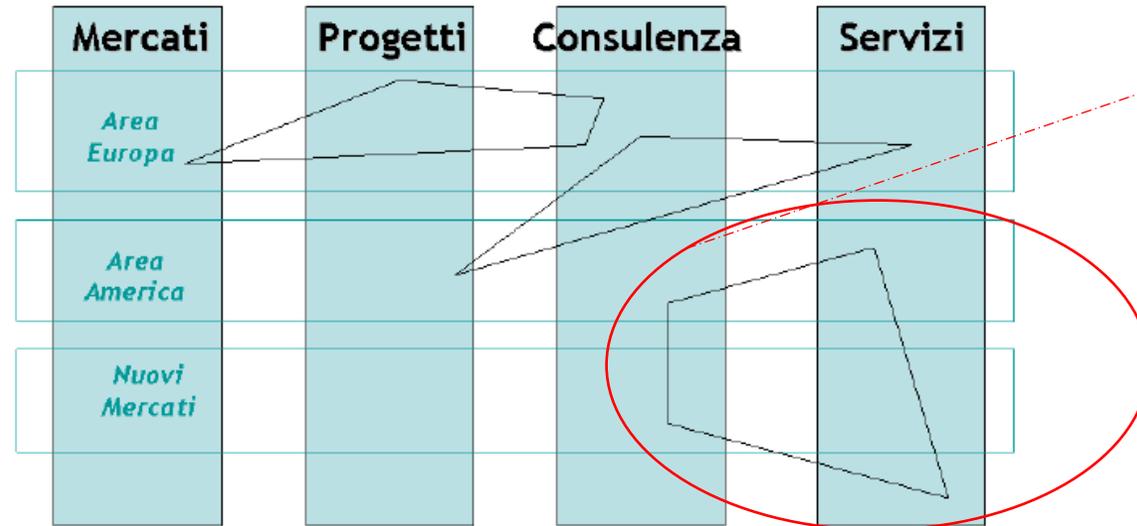
Le Organizzazioni a Matrice



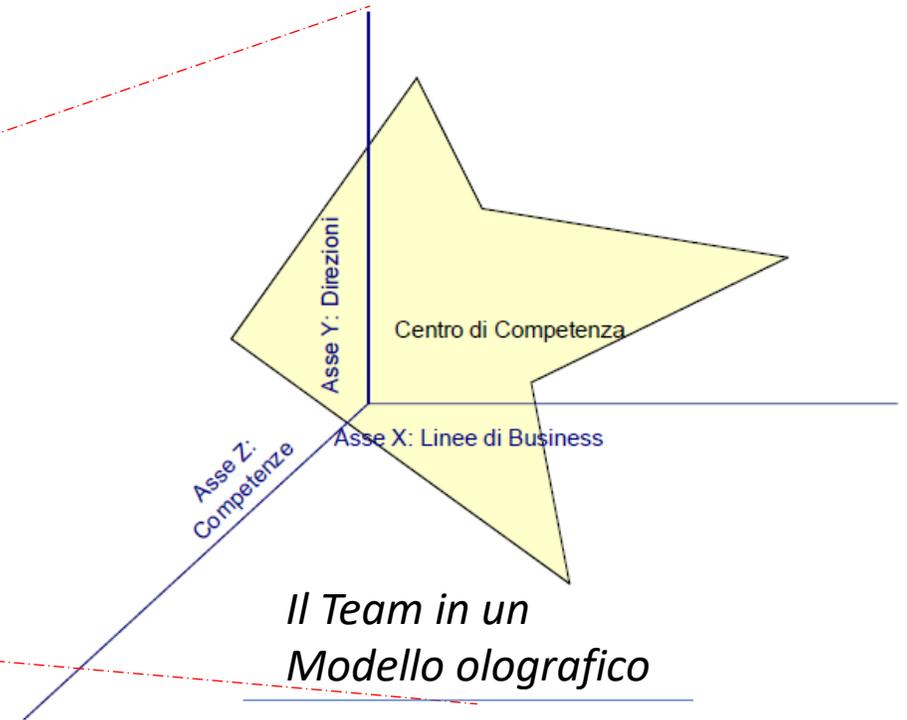
RISPETTO AD UNA VARIAZIONE DEI MERCATI, È UNA ORGANIZZAZIONE FRAGILE O.. ANTIFRAGILE?

Modelli di Management

Le Organizzazioni Olografiche

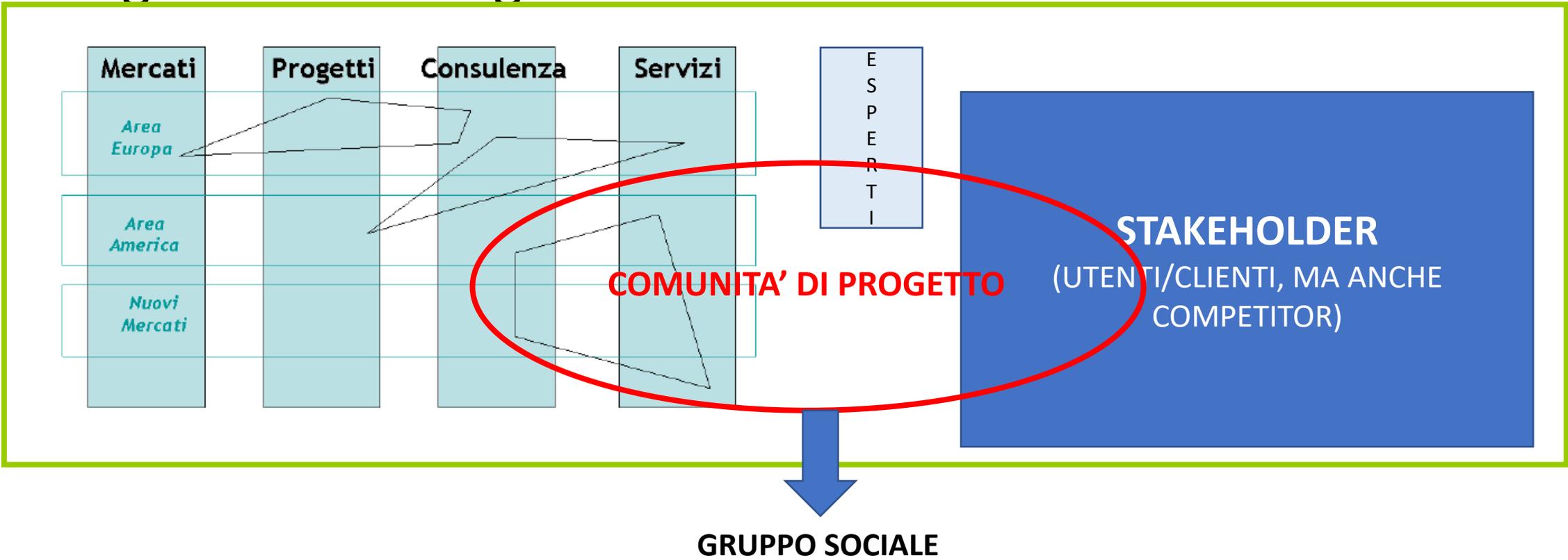


Modello a Matrice plasmatico a modello olografico



Modelli di Management → il Cooperative Management

Le Organizzazioni Olografiche



RISPETTO AD UNA VARIAZIONE DEI MERCATI, È UNA ORGANIZZAZIONE FRAGILE O.. ANTIFRAGILE?

Modelli di Management → il Cooperative Management

Organizzazioni «antifragili»

Le organizzazioni antifragili rispecchiano almeno queste due caratteristiche «empiriche», osservabili:

- hanno prosperato durante la recente crisi economica;
- adottano le politiche e meccanismi operativi che le rendono «immuni» alle tempeste del mercato.